



tendencias

CBRE

2020



tendencias
2020

OFICINAS en España

● **ALICANTE**
Edificio Business World
Muelle de Poniente s/n, 5ª planta
03003 Alicante
T. +34 963 162 890
repcion.valencia@cbre.com

● **BILBAO**
Edificio Torre Iberdrola
Plaza de Euskadi, 5, planta 15ª
48009 Bilbao
T. +34 946 464 110
bilbao@cbre.com

● **MÁLAGA**
Edificio Indocar
Plaza de la Solidaridad, 12,
planta 4ª, oficina 4
29002 Málaga
T. +34 952 070 710
spain.andalucia@cbre.com

● **SEVILLA**
Edificio Galia Nervión
Avda. Eduardo Dato, 69, planta 6ª,
oficina 1
41005 Sevilla
T. +34 955 545 074
spain.andalucia@cbre.com

● **ZARAGOZA**
Paseo de la Independencia 22. planta 4ª B
50004 Zaragoza
T. +34 976 484 635
zaragoza.repcion@cbre.com

● **BARCELONA**
Edificio Alta Diagonal
Avenida Diagonal 640, planta 8ª
08017 Barcelona
T. +34 934 447 700
barcelona.repcion@cbre.com

● **MADRID**
Edificio Castellana 200
Paseo de la Castellana 202, planta 8ª
28046 Madrid
T. +34 915 981 900
madrid.repcion@cbre.com

● **PALMA DE MALLORCA**
Avda. Alejandro Roselló, 34, planta 1ª
07002 Palma de Mallorca
T. +34 971 456 768
mallorca.repcion@cbre.com

● **VALENCIA**
Carrer del Pintor Sorolla 11, planta 5ª
46002, Valencia
T. +34 963 162 890
repcion.valencia@cbre.com

CONTENIDOS

EDITORIAL

08

**Adolfo
Ramírez-Escudero**

▼
LAS 3PS:
EL NUEVO PARADIGMA DEL
REAL ESTATE, PARA AFRONTAR
UN MUNDO EN CONSTANTE
CAMBIO

TRANSFORMACIÓN

18

**Enrique
Martínez Laguna**

▼
EL MOMENTO DE
BARCELONA

28

Alfonso Galobart

▼
LA OFICINA:
EL TERRENO DE JUEGO DE LA
ESTRATEGIA CORPORATIVA

38

Javier Kindelan

▼
HIPOTECAS VERDES,
POR UN FUTURO
MÁS SOSTENIBLE

PEOPLE

48

**Íñigo Enrich
y Soledad López-Cerón**

▼
HACIA LA OFICINA CON ALMA

DIGITALIZACIÓN

60

Carlos Casado

▼
CO-CREACIÓN Y
ECOSISTEMAS DIGITALES:
BIENVENIDOS A LA SOCIEDAD
COLABORATIVA

PLACES

72

**Paloma Relinque
Fundación Metrópoli**

▼
BIENVENIDAS
SÚPER CIUDADES:
LA SOLUCIÓN URBANA
INTELIGENTE Y CON PROYECTO
DE FUTURO

PROPERTIES

82

Alternativos

▼
DE CAJÓN DE SASTRE
A MERCADO ESTRUCTURADO

94

Residencial

▼
EL ALQUILER CONVERTIDO
EN TENDENCIA

106

Retail

▼
VARIOS CANALES,
UNA EXPERIENCIA ÚNICA

118

Industrial & Logística

▼
EL SALTO DE LA NAVE
AL ESPACIO LOGÍSTICO

132

Hoteles

▼
MOMENTO DE PENSAR
EN EL CLIENTE QUE VIENE

144

Barcelona

▼
CÓMO HACER LA
GRAN BARCELONA

156

Regional

▼
EL MOMENTUM DE LAS
OTRAS CIUDADES

Adolfo Ramírez-Escudero
Presidente de
CBRE España



LAS 3PS:
el nuevo paradigma
del Real Estate, para
afrontar un mundo en
constante cambio

Una sola letra para tres conceptos que cambiarán el mundo, la **“P”**: *People, Property and Places*: las personas, los espacios y el entorno. Las 3Ps, la fórmula mágica con la que CBRE contribuirá a revolucionar el sector inmobiliario y a dar el salto que lo sitúe a la vanguardia tecnológica y social.

Este nuevo paradigma es el resultado de una profunda reflexión interna dentro de CBRE. Los cambios disruptivos en la sociedad nos han obligado a parar, levantar la vista y ser capaces de ver más allá de nuestro día a día para descubrir nuevos caminos, nuevas formas de hacer y revolucionar un sector que no puede permanecer ajeno a los grandes retos que dibuja la tecnología. Bajo este nuevo paradigma se vertebrará la nueva CBRE, para poder aportar soluciones distintas al mundo diferente que está naciendo de la transformación tecnológica.

El elemento central del modelo serían las personas (*People*); después vendrían los espacios (*Properties*), que se ponen al servicio de sus ocupantes; y -por último- los entornos (*Places*), que incluirían a personas y espacios. Esta es la nueva hoja de ruta de nuestro día a día y éstos serán los ámbitos desde los que el Real Estate podrá dar respuestas a las preguntas más acuciantes: qué soluciones proponemos para las personas, cómo afectan a los espacios y qué impacto agregado tienen a nivel de entornos.

En este contexto, digitalización y datos se convierten en “aceleradores imprescindibles” al servicio del nuevo paradigma. Gracias a nuevas soluciones digitales conseguimos, por un lado, una mayor eficacia a la hora de ofrecer y mejorar la experiencia de los usuarios en los espacios y; por otro, una mayor eficiencia en los procesos que permiten analizar cuáles son las necesidades de los usuarios finales y de los diferentes actores que participan en el ciclo inmobiliario. La digitalización ha llegado al real estate a través de plataformas online, IoT, Big Data, AVM, BIM... y no solo está instalada en nuestro día a día, sino que aprende y muta a gran velocidad, para aportar más y más valor. Estar montado en el tren de la digitalización hace tiempo que dejó de ser una opción, para convertirse en una necesidad.

El elemento central del modelo serían las personas (*People*); después vendrían los espacios (*Properties*), que se ponen al servicio de sus ocupantes; y -por último- los entornos (*Places*), que incluirían a personas y espacios

Veamos ejemplos concretos de cada P, para entender qué supone cada una. Una clara muestra de *People* sería *CBRE Lab*, una iniciativa propia desarrollada para medir la productividad de las personas en los espacios de trabajo. Este sistema no solo mide la productividad en términos de trabajo/hora, sino que tiene en cuenta otras variables como la capacidad que brinda el espacio para concentrarse, si el entorno es saludable, si el empleado está en forma, si el aire es de calidad o si se promueven protocolos de movilidad, para evitar el sedentarismo. La persona pasa a ser por tanto el centro de la estrategia.

Properties, por su parte, pone el foco en los espacios dentro del edificio. En CBRE nos gusta definirnos como *artesanos del diseño, implementación y gestión de los espacios* que multiplican las potencialidades de las personas que los ocupan, bien sea para comprar, para relajarse o para trabajar. No en vano, nuestra iniciativa Office 360 fue pionera a nivel mundial en 2011 y nos ha colocado a la vanguardia internacional en el diseño de espacios de trabajo *#Coolofficesbycbre*. Más allá, nuestro servicio de Property Management ha evolucionado para poner en valor los edificios. Nuestra gestión no solo tiene en cuenta los aspectos físicos y económicos del inmueble, sino que considera la experiencia total del usuario que lo ocupa. Esta aproximación integral la hemos denominado *Impulse* y no solo cambia el enfoque tradicional del servicio, sino que pone a disposición del usuario herramientas digitales como HOST que van a permitir un diálogo fluido y necesario entre el inmueble y el usuario.

Por último, la P de *Places* es el resultado de la agregación efectiva de las otras dos en ecosistemas más amplios, bien sean barrios, ciudades o entornos metropolitanos. Las ciudades son los polos principales de actividad económica y de crecimiento y ya albergan a la mayor parte de la población del planeta. Es por ello irrenunciable para una empresa como CBRE aspirar a contribuir activamente a la generación y desarrollo de entornos metropolitanos más competitivos, más sostenibles –con soluciones de movilidad alternativa que permitan poner el foco en una reducción real de la huella de carbono– mejor pensados para sus habitantes, más diversos y abiertos. CBRE es líder de mercado en las 30 principales metrópolis mundiales y eso nos sitúa en un altísimo nivel de compromiso con el objetivo de ser actores protagonistas en la contribución a hacer mejores ciudades.

Del encuentro con
Fundación Metrópoli
ha nacido un ámbito
de soluciones
conjuntas que nos
permitirá dialogar
con ayuntamientos,
ciudades, barrios,
y propietarios
para conseguir
construir los
mejores entornos
en el plano de la
sostenibilidad, la
productividad y la
competitividad





No es secreto que nos gusta rodearnos de los mejores; por ello, nos hemos acercado a la Fundación Metrópoli y a su presidente, Alfonso Vegara, buscando su amplia experiencia en la elaboración de *master planning* y desarrollos urbanísticos para ciudades por todo el mundo. De este encuentro ha nacido un ámbito de soluciones conjuntas que nos permitirá dialogar con ayuntamientos, ciudades, barrios, y propietarios para conseguir construir los mejores entornos en el plano de la sostenibilidad, la productividad y la competitividad. La medición a través de indicadores sobre el impacto económico, social, humano o de sostenibilidad en cada caso será el que nos permita comprobar el éxito de nuestro trabajo. Si conseguimos personas más felices y productivas, relacionándose en espacios sostenibles dentro de entornos inteligentes y ciudades competitivas habremos conseguido nuestro objetivo final.

Me gustaría contar ahora un ejemplo real bajo el paradigma de las 3Ps; el edificio Axis en plena Plaza de Colón de Madrid. Un proyecto pensado para que los ciudadanos (*People*) disfruten de un espacio mixto, a caballo entre la tienda, la oficina y el espacio de encuentro (*Properties*), y que a la vez contribuye a una mejora del entorno inmediato donde se circunscribe el activo (*Places*).



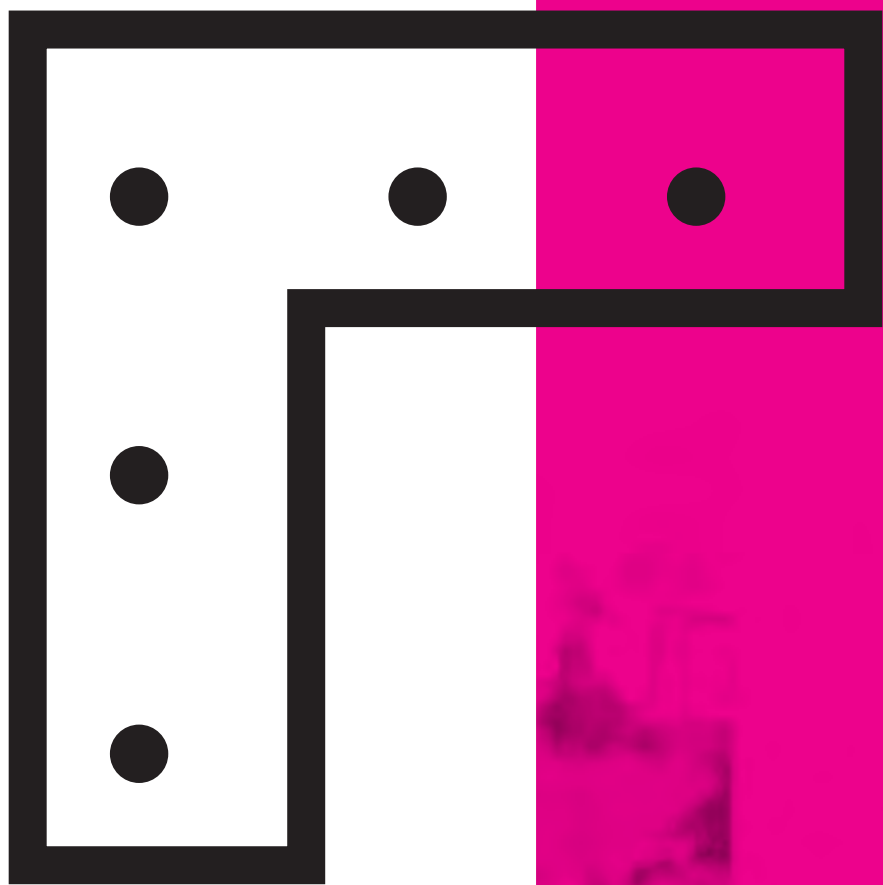
Un ejemplo real bajo el paradigma de las 3Ps: el edificio Áxis en plena Plaza de Colón de Madrid. Un proyecto pensado para que los ciudadanos disfruten de un espacio mixto, a caballo entre la tienda, la oficina y el espacio de encuentro, y que a la vez contribuye a una mejora del entorno inmediato

En línea con la necesidad de Caixabank –futuro ocupante del edificio, plenamente consciente de los nuevos hábitos del consumidor de servicios financieros– CBRE realizó un proyecto de *Properties* para el que se apoyó en la experiencia demostrada de Norman Foster para redefinir un edificio estéticamente pobre, sin huella arquitectónica, ni impacto visual, pero que, sin embargo, cuenta con una ubicación espectacular en un emplazamiento icónico. Como consecuencia, un espacio diferencial y atractivo que pone al cliente en el centro de la estrategia y cuyo rediseño ha permitido actuar bajo el paraguas de *Places*, contribuyendo a la reactivación del emblemático entorno de la Plaza de Colón.

El edificio Axis puede considerarse la primera experiencia palpable de una nueva filosofía que está revolucionando el negocio inmobiliario, que pone a la persona en el centro, le proporciona espacios con todos los servicios necesarios, y crea entornos que maximizan las potencialidades de nuestra sociedad. Todo este esfuerzo también redunda en la generación de valor para los inversores que lo hacen posible, como demuestra la apuesta realizada por GPF en una inversión a largo plazo. Un magnífico broche al mercado de inversión inmobiliaria del 2019.

People, Properties & Places es, por tanto, el nuevo paradigma de CBRE para revolucionar el sector inmobiliario en paralelo a la transformación tecnológica que está cambiando nuestra sociedad. Todo un reto que nos permitirá mantenernos en la vanguardia del sector, liderar esta etapa de cambio y seguir siendo referentes mundiales en la creación de espacios sostenibles que hagan personas más felices y productivas.

Enrique Martínez Laguna
Vicepresidente de
CBRE España



**EL MOMENTO DE
BARCELONA**





El mundo se está definiendo alrededor de las metrópolis. En las grandes áreas urbanas se concentra la población, el dinamismo económico, y la innovación social. Y, en consecuencia, de ellas emergen las grandes aportaciones y contradicciones de un mundo en cambio acelerado. Una transformación estimulada por las dinámicas propias de un proceso globalizador, que sacude los equilibrios tradicionales y favorece la concentración de población y actividad empresarial.

Para contrarrestar esta dinámica, los poderes públicos vienen apostando por invertir en el desarrollo de las infraestructuras viarias, ferroviarias y digitales, creyendo que ello favorecerá el mantenimiento de población y tejido económico en ciudades pequeñas y zonas rurales. Sin embargo, sucede lo contrario: se ha intensificado la migración de personas y actividad empresarial hacia las grandes urbes. Una dinámica muy intensa en nuestro país, hasta el punto que se ha plasmado en el concepto de la “España vaciada”, recogiendo un malestar que ya ha adquirido una formulación propia en la vida política.

Barcelona, un caso singular de cómo una vieja metrópolis fabril ha conseguido transformarse en una ciudad orientada a los sectores más dinámicos y soportados en las nuevas tecnologías

La globalización ha conllevado el declive de las viejas ciudades industriales. Hasta décadas recientes, el mundo occidental parecía definirse alrededor de un cierto equilibrio entre ciudades capital de estado, que concentraban el poder político y los servicios, y ciudades industriales que, orientadas a la producción, gozaban de un notable poder económico.

Un equilibrio que ha ido desapareciendo a medida que, con el inicio del proceso de liberalización económica en los años 90 del pasado siglo y con el auge del sector servicios en detrimento del industrial, el poder político y el económico han tendido a coincidir y retroalimentarse en ciudades capitales de estado. Ello ha llevado a la marginalidad a zonas tradicionalmente industriales que, entre otras consecuencias negativas, padecen la salida de sus jóvenes más preparados. El ejemplo paradigmático lo encontramos en el Reino Unido y, en menor grado, en Francia y España.

Sin embargo, algunas urbes han sido capaces de romper con esta tendencia generalizada. De entre ellas, destaca Barcelona, un caso singular de cómo una vieja metrópolis fabril ha conseguido transformarse en una ciudad orientada a los sectores más dinámicos y soportados en las nuevas tecnologías.

Un tránsito a lo largo de años cargados de dificultades, pues la ciudad vivió una etapa muy compleja coincidiendo con los procesos de privatización de grandes corporaciones públicas y de desregulación generalizada de la economía. Ello, en el marco de un proceso de globalización acelerada, favoreció la conformación de un nuevo núcleo de poder económico que tendió a concentrarse en Madrid, sembrando de incertidumbre el futuro económico de la capital catalana.

Contrariamente a lo previsible, y especialmente durante los años de crisis, Barcelona vivió una de las etapas más florecientes de su historia, hasta posicionarse como una ciudad de referencia a nivel global. El momento álgido de dicho proceso hay que situarlo en la consolidación de Barcelona como sede estable del Mobile World Congress.

El soft power ha favorecido una nueva manera de entender la actividad económica, que la aleja de los centros de poder tradicionales, para ubicarse en espacios amables y con calidad de vida



Pocas ciudades
como Barcelona
pueden responder
a las exigencias
de las nuevas
generaciones,
cuyas aspiraciones
se articulan
alrededor de la
calidad de vida
y el compromiso
medioambiental

La razón del éxito hay que buscarla en el buen hacer de los poderes públicos y la sociedad civil que supieron entender la personalidad y trascendencia del denominado *soft power*, y decidieron apostar por la colaboración público privada, tanto para el desarrollo de iniciativas de interés general, como para la prestación de servicios públicos.

Así, ese *soft power* que emerge de las nuevas tecnologías, ha favorecido una nueva manera de entender la actividad económica, que la aleja de los centros de poder tradicionales, para ubicarse en espacios amables y con calidad de vida. Una nueva realidad que favoreció las posibilidades de una ciudad como Barcelona, que supo atraer a jóvenes emprendedores globales, generar una industria local de nuevas tecnologías alentada por la capitalidad del Mobile World Congress, liderar la celebración de congresos, consolidarse como hub de formación superior, despuntar como ciudad turística acabando con el modelo estacional de sol y playa, y desarrollar una oferta de *retail* de referencia en Europa. Un conjunto de actividades diversas pero que, todas ellas, vienen a coincidir en sustentarse en una serie de activos que identifican tradicionalmente a Barcelona: calidad de vida, seguridad, conectividad, y tradición empresarial.

En esa aproximación a la Barcelona de hoy, no podemos obviar cómo esta dinámica positiva parece haberse debilitado en años recientes. Así, tras un período en que la ciudad se situó entre las más relevantes y reconocidas a nivel mundial, la situación política que viene viviéndose en Cataluña, y cuyo epicentro se sitúa en su capital, ha conducido a un estado de ánimo enrarecido. Sin embargo, aún en estas circunstancias adversas, la ciudad mantiene unos buenos indicadores económicos, como es buena muestra el dinamismo de la actividad inmobiliaria, uno de los sectores clave de su economía.

Por todo lo señalado, y más allá de las coyunturas, Barcelona puede consolidarse definitivamente como un referente global en esta nueva manera de entender la actividad económica y la vida en las metrópolis. Pocas ciudades como ella pueden responder a las exigencias de las nuevas generaciones cuyas aspiraciones se articulan, esencialmente, alrededor de la calidad de vida y el compromiso medioambiental. Personas jóvenes que, procedentes de todo el planeta, priorizan desarrollar su vida laboral en aquellas empresas que, más allá de los aspectos estrictamente profesionales, les ofrecen un espacio amable y una consideración personal.



En esta nueva etapa de la ciudad, CBRE puede jugar un papel relevante, cuando no de liderazgo, en ese mayor posicionamiento de Barcelona como referente global

En esta nueva etapa de la ciudad, CBRE puede jugar un papel relevante, cuando no de liderazgo, en ese mayor posicionamiento de Barcelona como referente global. Son diversas las razones que invitan a esta consideración. Así, entre otras, podemos señalar:

- La conjunción de liderazgo global y compromiso local. Al profundo conocimiento y arraigo de nuestra compañía en Barcelona, se añade el liderazgo que venimos ostentando entre las grandes consultoras globales. Todo ello nos sitúa en una posición singular y privilegiada.
 - La capacidad para promover internacionalmente la ciudad. Tenemos la oportunidad de convertirnos en un gran agente de promoción global de la ciudad, y de captación de inversión orientada al sector inmobiliario. Un rol que adquiere mayor relevancia en la coyuntura que venimos viviendo, en que se ha debilitado aquella tradicional fortaleza de la colaboración público-privada, y requiere de un especial compromiso e impulso desde ámbitos privados.
 - La importancia del sector inmobiliario. Nuestro ámbito de actividad resulta fundamental para una ciudad de las características de Barcelona. A la función tradicional de ofrecer espacio para albergar actividad empresarial, se une la exigencia por hacerlo desde espacios atractivos para la atracción del talento global; una tendencia que hemos sabido llevar más allá a sectores como el del Retail.
 - Nuestra manera de entender el desarrollo inmobiliario. Resulta ya evidente que el futuro del sector va más allá de la mera edificación, para adentrarse en la conformación de espacios que favorezcan el buen hacer de los profesionales, la convivencia e interacción de los ciudadanos, faciliten la omnicanalidad y la experiencia de los usuarios y su diálogo necesario con los inmuebles, y contribuyan a su mayor calidad de vida. En definitiva, somos conscientes de la importancia de ubicar a la persona en el centro de la estrategia y de entender la digitalización como acelerador imprescindible del cambio. CBRE acumula ya una notable experiencia en el desarrollo de proyectos que responden a estas exigencias, algunos de ellos ubicados en Barcelona.
- Nuestra compañía dispone de las capacidades para jugar un papel relevante, cuando no de liderazgo compartido, en esta coyuntura que se le abre a la ciudad. Además, y como ya ha venido demostrando desde hace décadas, se siente plenamente comprometida con el desarrollo de la ciudad. Es el momento de Barcelona.

Alfonso Galobart
Vicepresidente
de CBRE España

LA OFICINA:

el terreno de juego
de la estrategia
corporativa

El espacio está pasando de ser un elemento pasivo (utilizado para un determinado servicio), a convertirse en un actor proactivo más, que ayuda y sirve de catalizador para conseguir unos objetivos concretos. En el ámbito residencial, comercial y, por supuesto, en el caso de las oficinas, el espacio contribuye, cada vez más, a conseguir para las personas experiencias que acompañen a la consecución de los objetivos de cada uno de estos espacios.

Pero, a la hora de analizar este nuevo paradigma, primero debemos constatar que vivimos en un mundo en pleno cambio. El contexto actual es volátil, complejo, ambiguo e incierto. Y en esta realidad se encuentran en estos momentos todas las empresas, de todos los sectores, de todos los servicios. Un entorno difícil que exige, al mismo tiempo, respuestas rápidas a las necesidades que se plantean. En este marco deben trabajar todas las empresas, y en este contexto también tiene que trabajar el sector inmobiliario.

Ante esta realidad, actualmente se está produciendo un cambio de tendencia: si tradicionalmente, cada área de una compañía tenía su propia estrategia de negocio; la tendencia actual reconoce una única estrategia: la estrategia corporativa. Antes, el área financiera tenía sus objetivos, el área tecnológica tenía los suyos, y el departamento inmobiliario, los suyos propios. Ahora, la estrategia corporativa tiene que aterrizar en todas y cada una de las áreas de la casa.

Por concretar en el ámbito inmobiliario, esta transformación supone que las estrategias habituales que solían tener el foco en la optimización del portfolio, ahora han virado el foco para hacerlo coincidir con la estrategia de la compañía. Es decir, cómo los espacios contribuyen a la estrategia corporativa de la empresa. Y todas las empresas están ahora mismo sumidas en este contexto, incluida CBRE.

Esta postura que pudiera parecer, quizás, demasiado filosófica, se asienta sobre los resultados que CBRE extrae de su labor investigadora. En este sentido, si acudimos al estudio *Occupier Survey* que CBRE realiza anualmente con la opinión de los responsables inmobiliarios de las principales corporaciones, encontramos conclusiones que respaldan este cambio de estrategia.

Las estrategias habituales que solían tener el foco en la optimización del portfolio, ahora han virado el foco para hacerlo coincidir con la estrategia de la compañía. Es decir, cómo los espacios contribuyen a la estrategia corporativa de la empresa

Concretamente, si atendemos al informe correspondiente a 2019, observamos que la prioridad del responsable de real estate sería la alineación con las estrategias corporativas y no, como ocurría anteriormente, la optimización del valor de los inmuebles.

En orden descendente, la segunda de las prioridades sería conseguir el *engagement* con el empleado; la tercera sería la atracción del talento; la cuarta sí sería la tradicional reducción de costes; y, la quinta, correspondería a la gestión estratégica de los activos inmobiliarios.

Tabla de prioridades estratégicas corporativas. Occupier Survey CBRE

2019	2018
1 Alineación con las estrategias corporativas	Reducción de costes
2 <i>Engagement</i> con el empleado	Alineación con las estrategias corporativas
3 Desarrollo y atracción del talento	Gestión estratégica de los activos inmobiliarios
4 Reducción de costes	<i>Engagement</i> con el empleado
5 Gestión estratégica de los activos inmobiliarios	Crecimiento y contracción corporativos

Fuente: CBRE Research, 2019.

Pero, si echamos la vista atrás, podremos comprobar que en 2018 la primera de las prioridades era la reducción de costes, que ahora ha sido desplazada al cuarto lugar, y el *employer engagement*, que el año pasado era la cuarta de las prioridades, en 2019 ocupa el segundo lugar. Por lo tanto, hay una evolución evidente que confirma un cambio de paradigma en el que antes, el responsable de Real Estate se centraba en el real estate, y ahora, ese mismo responsable, se tiene que centrar en la organización.



Por lo tanto, dos serían los retos principales que se les plantea a los responsables inmobiliarios de las empresas: uno, cómo contribuye el departamento a materializar la estrategia de la organización; y en segundo lugar, cómo se transforma el área para alinearse con esa estrategia.

Nada mejor que predicar con el ejemplo, y así, el nuevo plan estratégico de CBRE plantea tres focos de actuación interconectados: *People, Property & Places*, y esta estrategia obliga a todas las áreas de la compañía a pensar soluciones que integren estos tres elementos.

Si volvemos a recurrir a la labor de investigación que realiza CBRE, encontramos que, en general, las empresas suelen compartir preocupaciones estratégicas que podrían resumirse en cinco puntos:

- **La convergencia física-digital.** En todas las organizaciones, cada vez más, los entornos de trabajo y la forma de relacionarse con sus empleados y clientes no es solo física, también es digital.

- **La innovación.**
- **La eficiencia.**
- **La sostenibilidad y el bienestar.**
- Y uno de los más importantes para las corporaciones: **la lucha por el talento.** Ahora mismo, todas las organizaciones de todos los sectores están compitiendo por el mismo talento: el recién titulado de la Universidad, con capacidades digitales, que conoce las redes, que además sabe de economía, que habla varios idiomas... ese talento interesa por igual a cualquiera de las grandes compañías, de cualquier sector, se llame CBRE, Microsoft, o BBVA.

Esa lucha por el talento es, desde nuestro punto de vista, uno de los principales retos para las grandes corporaciones porque, no lo olvidemos, al final, quienes materializan las estrategias, son las personas. En CBRE, como empresa inmobiliaria, basculamos entre personas, espacios y productos (*People, Property & Places*) pero el centro de la estrategia, sin duda, son las personas.

Ese talento también se ha visto modificado por los vientos de la revolución actual. Tradicionalmente, estar ocho horas al día trabajando durante 30 años en la misma empresa era el objetivo profesional de cualquiera. Sin embargo, las nuevas generaciones no conciben los espacios de trabajo estáticos, valoran la movilidad física y funcional, no buscan solo ganar dinero, sino contribuir a la sociedad y un largo etcétera de objetivos muy diferentes a los de generaciones anteriores.

Por todo esto, cada vez más, el espacio de trabajo es un elemento que facilita y dinamiza la consecución de la estrategia corporativa por dos motivos principalmente:

Primero, porque la oficina es el terreno de juego. Las empresas están formadas por personas, por tecnologías, por procesos... pero, al final, todo se desarrolla en el entorno de trabajo, físico y digital. Y segundo, porque es un elemento clave para atraer el talento. Tanto a las generaciones anteriores que buscan espacios más clásicos, como las nuevas generaciones que buscan espacios de trabajo diferentes, más dinámicos, más flexibles y, en definitiva, más atractivos. Por esto mismo, en CBRE apostamos por el entorno de trabajo inclusivo y que atienda a la diversidad en su más amplio sentido: no solo de género, sino también de edad, de *background* cultural, o de nacionalidad.

Se ha pasado de la oficina bonita, al espacio de trabajo eficiente, pero también que muestre lo que representa la compañía y que contribuya a la sociedad, que no contamine, que fomente el bienestar...

Siguiendo este razonamiento, la tendencia actual también está cambiado la anterior primacía de la estética sobre el resto de características de un espacio. Ahora la estética sigue siendo un elemento importante, pero no más que la utilidad o productividad (que son aspectos clave de un espacio de trabajo de hoy) o la conectividad, es decir, la capacidad para diseñar entornos abiertos que animen a las personas a interactuar. Otro aspecto muy importante es la operatividad, esto es, la creación de espacios teniendo en cuenta los procesos productivos para contribuir a una mayor agilidad operativa. Podría decirse que se ha pasado de la oficina bonita, al espacio de trabajo eficiente, pero también que muestre lo que representa la compañía y que contribuya a la sociedad, que no contamine, que fomente el bienestar...

La tendencia apunta a que las grandes corporaciones mantengan una sede institucional, y una serie de espacios asociados que, estos sí, puedan ser tan flexibles como reclama ese nuevo talento. Esta tendencia está permitiendo una cierta deslocalización de los espacios de trabajo de las grandes empresas que ya no se centrarían en ciudades como Madrid o Barcelona, y que optarían por ciudades intermedias como Bilbao, Málaga o Valencia, que ofrecen calidad de vida a los empleados, sin tener que emigrar a los grandes centros.

Paralelamente, los centros de trabajo también están sometidos a un proceso de reducción paulatina de sus espacios. En las grandes corporaciones, con una huella inmobiliaria tan grande, este proceso será gradual: se seguirá manteniendo un espacio representativo, que sea fiel a la imagen que la compañía quiere dar, pero acompañado de un proceso de racionalización de los espacios asociados, dando prioridad a la flexibilidad.





El espacio de trabajo es por tanto el terreno de juego de la estrategia corporativa; una herramienta para atraer talento y también la principal tarjeta de visita de la empresa y su mejor escaparate para trasladar valores como su metodología de trabajo o su modelo jerárquico y de negocio, entre otros. No en vano, no transmite lo mismo un espacio abierto y decorado, sin puestos fijos y con áreas para fomentar la creatividad, que una planta de despachos cerrados, en blanco y negro, y con mesas individuales.

En cualquier caso, lo que queda claro es que la organización tiene que hacer frente a los elevados costes que supone que los espacios de trabajo respondan a las nuevas necesidades y, sin embargo, resulta difícil cuantificar el retorno que supone para la compañía el asumir todas estas premisas.

También aquí tenemos que recurrir al compromiso investigador de CBRE para hablar de CBRE Lab, una iniciativa que trata de medir las mejoras en productividad y desempeño que se producen en entornos de trabajo excelentes, que son aquellos que tienen un diseño agradable, con acceso a biofilia, opciones saludables etc.

El espacio de trabajo hoy tiene que convertirse en imán para el mejor talento, y tiene que ser capaz de proyectar socialmente los valores de la empresa

Hablar de productividad permite hacer tangible la inversión, pero el foco de las empresas está hoy puesto en la atracción del talento y en la mejora de la satisfacción del empleado. De ahí que los espacios de trabajo compartan objetivos con los espacios de coworking: crear comunidad, que el empleado se sienta vinculado al espacio de trabajo no solo por el dinero que gana, ni por el trabajo concreto que realiza, sino también por lo que está pasando en ese entorno, por los vínculos que se crean entre las personas que participan.

En definitiva, el espacio de trabajo hoy tiene que alinear sus objetivos a la estrategia de la organización, tiene que convertirse en imán para el mejor talento, y tiene que ser capaz de proyectar socialmente los valores de la empresa. Tiene que pasar de ser un espacio pasivo, a un espacio motivador y que contribuya a la mejor experiencia para las personas que lo utilizan. El reto está claro, el espacio de trabajo tiene que cambiar para pasar de ser un sitio al que el empleado *tenga que ir*, a un sitio al que el empleado, *quiera ir*.

Javier Kindelan
CEO EMEA CBRE Valuation
& Advisory Services
y Vicepresidente
de CBRE España

HIPOTECAS
VERDES,
por un futuro
más sostenible





En España, el parque inmobiliario es manifiestamente mejorable desde el punto de vista de la sostenibilidad energética. Solo 1.734 edificios nuevos y 3.117 antiguos consiguieron la calificación A, la máxima que se otorga en eficiencia energética

Madrid acogió a finales de 2019 la COP25, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático que, si bien es cierto que se cerró decepcionando a quienes esperaban acuerdos más contundentes para la reducción de emisiones, también es cierto que ha supuesto un nuevo espaldarazo a las conciencias de todo el mundo sobre la necesidad de cuidar nuestro planeta. De esa obligación de adoptar medidas para el cuidado del medioambiente nace la obligación de llevar a cabo esfuerzos desde los más diversos ámbitos de la sociedad. En el sector inmobiliario, por ejemplo, la eficiencia energética se está convirtiendo en un requisito cada vez más importante no solo para constructores, inquilinos o compradores, sino para todo el tejido que forma parte de la industria.

El punto de partida no es muy alentador para el sector. Si acudimos a los datos del GBC (Green Building Council), los inmuebles son responsables

de más del 39% de la huella de carbono a nivel global en el proceso de enfriar, calentar y dotar de suministro energético a los inmuebles. En el caso de España, el parque inmobiliario es manifiestamente mejorable desde el punto de vista de la sostenibilidad energética. Si nos atenemos a los datos del último informe sobre Certificados de Eficiencia Energética (CEE) de julio 2015, el número total de certificados es aproximadamente de 1,5 millones (1.515.628), de los cuales 23.211 corresponden a edificios de nueva construcción y 1.492.417, corresponden a edificios existentes. Pues bien, como era de esperar, los resultados de calificación sugieren una tendencia alentadora a niveles de rendimiento en las nuevas construcciones, pero muestran un peso abrumador de certificados pobres o muy pobres (calificación E y G como los porcentajes más altos) en edificios más antiguos. Solo 1.734 edificios nuevos y 3.117 antiguos consiguieron la calificación A, la máxima que se otorga en eficiencia energética.

Pero todos los grandes retos requieren de grandes decisiones; por esto mismo, la GBC ha asumido el objetivo de conseguir que todos los activos de nueva construcción sean de 0 emisión de carbono en 2030. Un reto de estas características supone girar la mirada de todos los integrantes del sector inmobiliario para poner su foco en la eficiencia energética de los edificios nuevos, y en la rehabilitación energética de las edificaciones más antiguas. Constructores, promotores, gestores, todos deben estar implicados, pero también los inversores y la financiación debe tener la sostenibilidad energética en su punto de mira.

Por eso, ante la apuesta del sector inmobiliario por edificios más sostenibles con certificados energéticos que supongan una reducción de los costes operativos de servicios energéticos básicos como gas o electricidad y, en consecuencia, de los costes de mantenimiento, es necesario que otros sectores que participan de ello, como la banca, recojan el guante y se comprometan con el desarrollo de herramientas de financiación verde.

Con este objetivo nacieron las hipotecas verdes, un producto financiero que vincula el tipo de interés con la calificación energética de la vivienda, premiando de este modo una forma más sostenible de construir y de promoverla de cara al futuro. La apuesta por las hipotecas verdes es una apuesta por la sostenibilidad, pero también por el ahorro. Y no solo por el menor gasto que supone vivir en una vivienda energéticamente eficiente; también porque conlleva una considerable revalorización de la propiedad e inherente menor riesgo inmobiliario.

Conscientes de la relevancia de este tipo de productos en la consecución de los objetivos de sostenibilidad, la Unión Europea, junto a otros organismos como la Federación Hipotecaria Europea (European Mortgage Federation), ha creado la EeMAP (Energy efficient Mortgage Action Plan) que pretende estimular e impulsar la inversión y financiación de inmuebles energéticamente eficientes, así como las reformas que deriven en menores consumos energéticos en los activos.

El EeMAP es una iniciativa fruto de la colaboración de 37 bancos europeos y otras 23 organizaciones, comprometidos en diseñar, y posteriormente ofrecer, unas condiciones de financiación más ventajosas en materia hipotecaria para los edificios que cumplan una serie de requisitos de eficiencia energética o que sigan unos procesos de rehabilitación que supongan un ahorro de energía.

Se espera que el plan EeMAP ayude a conseguir respuestas reales al desafío de diseñar un marco dentro del mercado para la financiación de la eficiencia energética y apoyar la transición de la UE a un futuro más sostenible.

Para que el plan cuente con las mayores garantías, se ha tenido en cuenta a los sectores financiero, energético e inmobiliario. Todos ellos comparten objetivos comunes en esta materia, como el de lograr que nuestras ciudades sean más eficientes y sostenibles de acuerdo a factores como los objetivos establecidos por el acuerdo de París sobre cambio climático.



Las hipotecas verdes son un producto financiero que vincula el tipo de interés con la calificación energética de la vivienda, premiando de este modo una forma más sostenible de construir y de promoverla de cara al futuro

En primer lugar, se ha desarrollado un plan piloto que ya está en marcha y que se prolongará durante los dos próximos años. La información obtenida durante este periodo se incorporará al marco de trabajo con la perspectiva de su futura implementación en un producto final basado en la eficiencia energética hipotecaria.

Dicho marco para la implementación de las hipotecas verdes, aunque aún por definir, será resultado de un extenso trabajo de consulta con importantes actores de la industria como bancos, expertos en materia energética del sector de la construcción, valoradores inmobiliarios y administraciones públicas que han aportado información muy valiosa para su desarrollo.

Durante el tiempo que va a permanecer vigente el programa piloto se pedirá a las entidades de crédito que aporten información útil para medir el impacto de la eficiencia energética en el riesgo crediticio. Es decir, se va a investigar la viabilidad de incorporar cláusulas de sostenibilidad tomando en consideración la evidencia de mercado. De esta forma se pretende dar respuesta al Plan de Acción sobre Finanzas Sostenibles que ha puesto en marcha la Comisión Europea.

Cabe tener en cuenta que las organizaciones que participan en el plan piloto actualmente representan el 45% de las hipotecas a nivel europeo, lo que equivale al 21% del PIB del continente.

Aunque el nacimiento de las hipotecas verdes no es nuevo, aún es pronto para hacer un balance acertado sobre su funcionamiento. Nos encontramos en una fase incipiente donde se están estableciendo los pilares de la financiación sostenible, pero aún queda mucho trabajo por hacer. De momento, según el informe publicado por el World Resource Institute, hasta octubre de 2019, solo 25 de los 50 bancos más grandes del mundo tenía objetivos económicos sostenibles y ofrecía créditos sostenibles. Sin embargo, la banca nacional cada día es más activa en su oferta de este tipo de créditos verdes y a la oferta ofrecida por Triodos Bank, se han unido ya ING, Caja Rural de Navarra o Banc Sabadell.

Los sectores
financiero, energético
e inmobiliario
comparten objetivos
comunes en esta
materia, como el de
lograr que nuestras
ciudades sean
más eficientes y
sostenibles

En cualquier caso, no hay que olvidar la importancia de empezar a generalizar este tipo de financiación en un país como España, tan comprometido con el clima y el medioambiente, tal y como se demostró durante la celebración de la COP25. Pero también es importante por la necesidad de concienciar y potenciar la competitividad de las entidades financieras nacionales en la innovación y apuesta por productos financieros sostenibles, que demuestren un mayor compromiso con el medioambiente.

Por último, también es importante porque este tipo de financiación potencia una construcción y reforma más sostenible, reduciendo la demanda energética, que a su vez reduce los riesgos inmobiliarios dotando los activos de mejor y mayor vida útil por su estado más óptimo, competitividad y liquidez.

En este punto, es necesario recordar que es de vital importancia para la implementación de productos financieros verdes el papel de los estándares de medición que promueven organismos como RICS, especialmente a la hora de garantizar que la implementación de estas hipotecas verdes sea transparente y sostenible en el tiempo.

La estandarización y transparencia en los criterios, sumada a la concienciación ciudadana y el compromiso industrial, redundará en una mejora notable de la situación actual del parque inmobiliario español. Sin embargo, el sector todavía requiere de una mayor concienciación, mayor implicación y también, un reconocimiento social en la valoración de la sostenibilidad de las edificaciones.

Por el momento,
tanto la
financiación
nacional como la
de las comunidades
autónomas es
escasa, por lo que
se requiere un
esfuerzo mayor
por parte de las
administraciones
si se quieren
conseguir
resultados
positivos

En este sentido, las hipotecas verdes pueden ayudar a concienciar al sector para que la construcción nueva se adecúe a los estándares sostenibles, pero también a la ciudadanía para que ponga en marcha el proceso de rehabilitación energética que requiere la mayoría del parque de edificios residenciales actual, tal y como hemos visto en los datos del último informe de certificaciones de sostenibilidad.

Pero también es importante que la financiación privada se vea acompañada por campañas de financiación pública que motiven en el objetivo de sostenibilidad. Por el momento, tanto la financiación nacional como la proveniente de las comunidades autónomas es todavía escasa, por lo que se requiere un esfuerzo mayor por parte de las administraciones, si se quieren conseguir resultados positivos.

En cualquier caso, también es necesario un trabajo más exhaustivo para dotar a las certificaciones de eficiencia energética de las garantías y transparencia necesarias para dotar al sector de las herramientas más adecuadas que aseguren un entorno de crecimiento adecuado. Solo con unos estándares confiables y seguros, podremos trabajar con criterios generalizados en el que competir en igualdad de condiciones.

El rendimiento energético de una vivienda se considera el valor más importante que aporta una construcción sostenible, sin embargo, el verdadero valor económico está en el precio que un inmueble con criterios sostenibles tiene en relación con otro sin esos mismos criterios. Actualmente, la introducción de criterios de eficiencia energética solo se cuantifica por el ahorro que supone la utilización del edificio, sin embargo, en un futuro próximo, la revalorización de estos inmuebles será capital. Y ello, no solo por cuanto pueda suponer de sobreprecio un edificio sostenible, sino por la devaluación que, sin duda, sufrirán en breve todas aquellas edificaciones que no cumplan unos criterios mínimos de eficiencia.

La consecución de criterios estandarizados claros y compartidos, así como la revalorización de los edificios sostenibles, son los dos grandes pilares que contribuirán a la extensión y normalización de la financiación verde como herramienta de crecimiento sostenible del sector inmobiliario.

Hasta el momento, la financiación actual se limita a introducir un tratamiento diferenciado, con condiciones mejoradas y un interés preferencial en algunos casos. Sin embargo, en los próximos años veremos al sector de la banca ofrecer productos cada vez más competitivos, más eficientes y mejor diseñados para ayudar a construir el mundo sostenible que estamos obligados a dejar a nuestros hijos.

Soledad López-Cerón

Directora nacional
Property Management
de CBRE España

Íñigo Enrich

Consejero director,
Head of Offices
de CBRE España

Soledad
López-Cerón

HACIA LA OFICINA CON *ALMA*

Íñigo
Enrich



Los nuevos espacios de trabajo apuestan por conceptos antes impensables como la calidez, la apertura y transparencia en favor de la colaboración y, sobre todo, la flexibilidad para adaptarse a una nueva forma de trabajar, también flexible

Si pensamos en el edificio de oficinas al uso de hace tan solo una decena de años, probablemente identifiquemos un inmueble a las afueras, más o menos arriesgado en su aspecto externo, y con grandes zonas de aparcamiento alrededor. Interiormente, una sucesión de plantas con despachos cerrados y espacios comunes de trabajo, también parcelados.

Si asumimos ahora el reto de pensar un edificio de oficinas actual, la imagen cambia radicalmente. Exteriormente, es probable que el diseño del inmueble responda a parámetros sostenibles tanto en su disposición, en la elección de sus materiales, como en sus necesidades de recursos. También es probable que incentive el acceso a los usuarios con medios de transporte alternativos al coche tradicional (*carsharing*, bicicletas, patinetes, coches y moto eléctrica, transporte público no contaminante...). Precisamente por todo esto, será posible eliminar el aparcamiento circundante al edificio y sustituirlo por una propuesta paisajística que se convierta en un aliciente más, que redunde en la satisfacción personal de todos

cuantos trabajan en este espacio. Por supuesto, internamente encontraremos espacios diáfanos (¡el despacho ha muerto!) en los que trabajar suponga compartir constantemente con el equipo. Los nuevos espacios de trabajo apuestan por conceptos antes impensables como la calidez, la apertura y transparencia en favor de la colaboración y, sobre todo, la flexibilidad para adaptarse a una nueva forma de trabajar, también flexible.

La evolución y transformación del espacio de oficinas se ha acelerado en los últimos años y ya son muchos los exponentes que responden a esta nueva forma de entender el trabajo. Como es lógico, toda obra nueva responde a esta tendencia, y el parque más antiguo se somete, en mayor o menor medida, a un proceso continuado de adaptación.

Experiencia de usuario, también en la oficina

Sin embargo, siendo aún novedosa esta nueva forma de entender el espacio de trabajo, lo realmente actual en el ámbito de la oficina es la focalización en la **“experiencia de usuario”**. “Hace dos años solo teníamos en cuenta a los propietarios de los edificios, por un lado, y a las necesidades de los inquilinos (entiéndase a las empresas que ocupan los espacios), por otro, pero no hablábamos con los usuarios, es decir, con las personas que verdaderamente trabajan en esos espacios”. Así lo reconoce **Soledad López-Cerón, directora nacional de Property Management de CBRE España**, señalando nítidamente que, después de los propietarios y los inquilinos, es el momento de atender al usuario real, a las personas que utilizan y se sirven del espacio en su día a día, no como grupo individual, sino como parte de una misma cadena: la satisfacción de uno de los colectivos redundará en la satisfacción del siguiente, como explica **López-Cerón**: “si mi empleado está más satisfecho va a ser más productivo, eso significa que la empresa para la que trabaja va a estar más contenta y, por lo tanto, desde el punto de vista del propietario del activo, es más difícil que se vaya de mi edificio. En definitiva, todo el mundo sale ganando”.

Por lo tanto, la nueva concepción del espacio de trabajo responde a un doble interés, tanto económico, como social o humano, ya que un trabajador más satisfecho produce más y contribuye a justificar el aumento de costes que supone para el propietario el esfuerzo inversor que requiere la adecuación de los espacios a esta nueva filosofía.

El consumidor de espacios

Esta idea de poner el foco en el consumidor final se trae ahora a las oficinas, si bien se hizo antes en áreas como los centros comerciales, el *retail* y también en los hoteles. Existe, por tanto, un enorme expertise y grandes profesionales que llevan ya años analizando y trabajando con el consumidor final de estas otras áreas del inmobiliario, tal y como recuerda **Íñigo Enrich, consejero director, Head of Offices de CBRE España**.

“El equipo de Property Management de CBRE trae todo el *expertise* del *customer journey* de la parte de gestión de los centros comerciales, de la parte de *retail* y de los hoteles, y lo estamos trasladando ahora a la gestión de edificios y espacios de oficinas”, mantiene.

La nueva concepción del espacio de trabajo responde a un doble interés, tanto económico, como social o humano, ya que un trabajador más satisfecho produce más y contribuye a justificar el aumento de costes que supone para el propietario el esfuerzo inversor que requiere esta nueva filosofía

Íñigo Enrich:

En el fondo de todos estos cambios está la necesidad de las corporaciones de competir por el nuevo talento y esforzarse en retener el que ya tienen incorporado

En el fondo de todos estos cambios –como argumenta **Enrich**– está la necesidad de las corporaciones de competir por el nuevo talento y esforzarse en retener el que ya tienen incorporado. El talento que sale hoy por hoy de las universidades tiene unas necesidades vitales muy diferentes a las de generaciones anteriores. Quiere poder ir en bicicleta al trabajo, quiere que la oficina sea un espacio agradable, acogedor, con jardines, sostenible energéticamente y necesita flexibilidad, tanto en los espacios, como en los tiempos. De ahí la obligación de conocer perfectamente las necesidades de ese nuevo talento y tratar de dar respuesta a sus inquietudes, si queremos aparecer como empresa atractiva para este nuevo empleado.

Según destaca **Soledad López-Cerón**, esto plantea un doble reto: por un lado, ser capaces de aportar ese valor añadido sin afectar a los servicios básicos de calidad que ya se daban y, por otro lado, atender a ese nuevo inquilino, porque no es un inquilino homogéneo, sino que responde a una multiplicidad de edades, intereses, objetivos...

“El consumidor final del espacio de oficinas tiene un rango de edades muy diverso, empieza en los 20 años y llega hasta a los 50 y 60. Por lo tanto, se trata de gente que piensa muy distinto y quiere cosas muy diferentes. El reto que tenemos ahora es intentar entender tanto a los *millennials*, como a los que estamos aquí desde hace más años. Debemos asegurar que no se hace lo mismo en todos los edificios porque no toda la gente que va a las empresas es la misma”, destaca **López-Cerón**, quien añade que, “ocurre lo mismo en el sector hotelero: no es lo mismo un hotel vacacional que uno urbano. Esa diferenciación que se entiende perfectamente en el mundo hotelero es la que estamos llevando al mundo de las oficinas”.

¿Qué quiere el usuario de oficina?

Entonces, ¿cómo saber qué piensa y qué quiere ese nuevo consumidor de espacios de trabajo? **Íñigo Enrich** nos presenta dos fuentes diferentes que permiten crear un retrato muy fidedigno del empleado de hoy y un mapa bastante certero de necesidades y servicios. Estas fuentes serían, por un lado, la pregunta directa al usuario y, por otro, la ingente cantidad de datos que ofrece el uso diario de un edificio inteligente.

En el primer caso, CBRE pone voz a los usuarios a través de su macroencuesta **Occupier Survey**, que permite detectar las preferencias de los usuarios y también las tendencias de futuro alrededor del mundo. Occupier Survey aborda tres grandes áreas para conocer la opinión de los usuarios: la flexibilidad, el wellness y lo digital.

La **flexibilidad** hace referencia, por ejemplo, a la movilidad para acceder a la oficina, o al porcentaje de espacios flexibles dentro de los edificios. Pero también se habla de flexibilidad desde el punto de vista contractual, superando costumbres cada vez más anticuadas como el tradicional contrato a 10 años.

El segundo ámbito de interés es el de **wellness**, entendido éste como sostenibilidad en todos sus significados: sostenibilidad del propio edificio, impacto social y RSC, o que dé importancia a estilos de vida sostenibles y ofrezca servicios de crecimiento y cuidado personal como gimnasio, alimentación correcta y servicios de salud en general.

Por último, la macroencuesta de CBRE atiende también al universo de lo **digital**. A partir de la generación que conocemos como los *millennials*, el uso de lo digital y la gestión a través del móvil es prioritaria: no se concibe que algo no pueda hacerse a través del móvil. Del mismo modo que en el *retail* deben convivir la relación online y offline entre cliente y vendedor, deben establecerse canales de comunicación digital con el usuario de estos espacios de trabajo. O sea, la comunicación con el consumidor del espacio, en función de la necesidad que exista, tiene que ir por un canal u otro, o por los dos a la vez. Ya hoy día, mucho de los servicios de la oficina se gestionan de forma online: reserva de sala, gestión de los accesos, etc.

En el segundo caso, la fuente de información sería el propio uso que los clientes hacen del edificio inteligente y la huella que su comportamiento deja en forma de datos. La sensorización de los

espacios, por ejemplo, permite conocer dónde están los usuarios, qué hacen, cuánto tiempo dedican a qué y prácticamente cualquier actividad que realicen dentro del espacio de trabajo. Esta ingente cantidad de datos es una materia prima impagable para conocer sus gustos y ser capaces de dar respuesta a sus demandas y, por otro, permite también crear un mapa de uso que sirva de base para futuras construcciones o para solucionar problemas en las actuales.

La situación en el ámbito del trabajo ha cambiado tanto en tan poco tiempo que, hoy por hoy, puede darse la paradoja de que un profesional prefiera trabajar en una compañía que le ofrece un menor sueldo, pero en la que disfrute de un plus de servicios adicionales y, muy importante, un *branding* del que sentirse parte, del que sentirse orgulloso, del que quiere formar parte por criterios más emocionales que puramente económicos.

Soledad López-Cerón:
Branding de edificios: estamos hablando de dotar de personalidad y, por qué no, de valores a los edificios que generan un sentido de pertenencia importante

Branding de edificios: inmuebles con personalidad

En definitiva, el proceso al que asistimos no es más que el empoderamiento de los usuarios: ellos son los que disfrutan los espacios y los servicios, por lo que ellos deben ser los que marquen los criterios por los que deben edificarse. No vale cualquier sitio, no vale cualquier servicio, además, el usuario de hoy busca una identificación emocional con su trabajo, con la empresa en la que trabaja y los valores que representa y, por supuesto, también con el espacio físico en el que desempeña su labor. De ahí que **Soledad López-Cerón** hable de un concepto novedoso como es el **branding de edificios**. “Estamos hablando de dotar de personalidad y, por qué no, de valores a los edificios que generan un sentido de pertenencia importante. Estamos viendo casos de diferenciales de rentas en la misma zona precisamente porque se ha creado un edificio icónico que viene definido por unas características físicas determinadas, pero también por un conjunto de servicios que lo identifican...”. “Se crea un estado de pertenencia a ese edificio, un vínculo del usuario con ese espacio, muy difícil de quebrar”, recalca también **Íñigo Enrich**.

Sin embargo, debe tenerse también en cuenta que la experiencia de usuario no está simplemente relacionada con el edificio en sí mismo, los aspectos externos tienen mucha influencia en esa experiencia: los accesos, las posibilidades de llegar al edificio, si el entorno ofrece otros servicios alternativos o complementarios a los propios y un largo etcétera...

Los usos se están entremezclando y difuminando sus límites, por eso hay centros comerciales que incorporan servicios de coworking y edificios de oficinas que incorporan zonas de *retail*, recuerda **Soledad López-Cerón**. Y este nuevo escenario de mezcla, la tecnología juega un papel clave. “Gracias a la utilización de una app, si mi edificio no tiene espacio para un restaurante, puedo ofrecer la posibilidad de reservar en los cuatro restaurantes más cercanos, o las lavanderías o todos aquellos servicios que no estén físicamente dentro del edificio”, explica **López-Cerón**, quien habla de “una comunidad de intereses recíprocos” entre el edificio y su alrededor.

Que se difuminen los servicios que ofrecen edificios de diferentes tipologías que forman parte de una misma comunidad será la evolución natural, según **López-Cerón**. “Se pueden, por ejemplo, promocionar actividades de *retail* dentro de la torre de oficinas, y se puede también ofrecer a los inquilinos del hotel, las salas estupendas con que cuenta la torre de oficinas, con preferencias de uso por ser usuario de alguno de los edificios de la comunidad...”

De enorme importancia para la singularización de un edificio será (y lo está siendo ya) la sostenibilidad medioambiental y su capacidad para ayudar a reducir la huella de carbono de las empresas que lo utilizan. Esta capacidad será un valor añadido para el edificio en sí, por ayudar a las empresas a reducir su huella; para las empresas inquilinas, que podrán hacer su contribución ambiental ahorrando costes y esfuerzos; y también para el usuario final, cada vez más concienciado con la necesidad de mejorar nuestra relación con el medio ambiente.

Y no puede olvidarse tampoco la tecnología como elemento disruptivo que contribuirá a la construcción de espacios mucho más eficientes y, sobre todo, que hará la vida mucho más fácil. “Tecnologías como el 5G y el IoT van a tener un impacto importantísimo en los espacios y en el funcionamiento de los edificios de oficinas”, apunta **Íñigo Enrich**.

Los usos están difuminando sus límites, por eso hay centros comerciales que incorporan servicios de coworking y edificios de oficinas que incorporan zonas de *retail*

Oficinas 5 estrellas

La incorporación de los diferentes elementos y servicios de los que hemos hablado anteriormente deben, lógicamente, evolucionar hacia la categorización de los edificios de oficinas. En opinión de **Soledad López-Cerón**: “cuando utilizas un hotel de 4 estrellas, sabes que el precio será mayor y que los servicios serán mejores que si apuestas por uno de 3 estrellas y, sin embargo, su precio será menor y los servicios más limitados que si la elección fuera un hotel de 5 estrellas”.

“Básicamente lo que se está haciendo es dotar de alma a los edificios”, resume **Íñigo Enrich**, quien presenta al edificio de oficina como un espacio en el que compartir, en el que se celebran charlas sobre temas de todo tipo, se celebran eventos o fiestas y se implica a los propios usuarios. “Para mí –añade **López-Cerón**– lo que ocurre es que estás humanizando el edificio, creas comunidad e interacciones, y haces que la gente se mueva. Y así, inconscientemente estás creando ciudad, estás creando barrio”.

The Edge, en Ámsterdam; Chiswick Park, en Londres; Torre Mapfre en Barcelona; o el edificio en construcción en 22 Bishopsgate (Londres), serían algunos de los ejemplos de edificio con nombre y personalidad propia que ya existen. Por ahí seguiremos evolucionando para conseguir que, en un futuro, no muy lejano, todos podamos trabajar y ser felices en un edificio con alma.

Carlos Casado
COO de CBRE España
y Head del ecosistema
europeo CBRE Proptech

**CO-CREACIÓN
Y ECOSISTEMAS
DIGITALES**

Bienvenidos a la
sociedad colaborativa

El individualismo no es tendencia. La sociedad colaborativa es el nuevo paradigma. Compartir experiencias, información, conocimiento... es el camino para el crecimiento en la nueva sociedad hiperconectada.

Habitualmente, las sociedades han tendido a preservar la información como postura de fuerza ante la competencia. Hoy en día, la mejor competitividad viene dada por la capacidad para poner en común los proyectos para crear nuevas realidades, con mayores fortalezas y capaces de asegurar un impacto mayor.

La economía en general y las empresas en particular, siempre han actuado tradicionalmente con ese exceso de celo que era la práctica común. La filosofía empresarial estaba marcada por el individualismo, el empresario estaba centrado en sus propios intereses, con miedo a compartir los hallazgos, con miedo a ser copiados por los competidores, encerrados en su propio universo.

Pero esta forma de entender las relaciones sociales, en general, y empresariales, en concreto, está en desuso. La digitalización ha contribuido a desbordar los diques que encapsulaban el conocimiento y lo ha inundado todo con la nueva filosofía colaborativa.

Compartir es poder

Hace tan solo unos años, la máxima que imperaba en cualquiera de los ámbitos de la vida era aquella que proclamaba que "la información es poder". Sin embargo, en estos momentos, el paradigma advierte de que esa información, si no se comparte, no es poder. Precisamente el concepto de empoderamiento de la sociedad que tanto se utiliza en estos momentos, proviene de la capacitación que la digitalización ha puesto en manos de los ciudadanos gracias a esa posibilidad que ahora tenemos de compartir, de colaborar, de unir fuerzas para conseguir construir el futuro entre todos.

La digitalización y los cambios tecnológicos, por tanto, han roto los paradigmas tradicionales y, al mismo tiempo, han creado una nueva máxima que apunta a la colaboración como única forma de entender el futuro.

Las posibilidades ahora se multiplican exponencialmente porque los resultados de la suma de dos individualidades, es muy superior a la simple unión de ambos. De ahí que el salto que la digitalización está provocando en la sociedad sea totalmente disruptivo.

Esta nueva filosofía de la que hablamos supone la creación de ámbitos de colaboración en los que las empresas establezcan canales de comunicación con todo su entorno. Esto supone la construcción de auténticos ecosistemas en los que una empresa determinada colaborará con otras empresas de su sector, o quizás también con empresas de sectores muy distintos de los que pueda aprender, y con startups de las que entender nuevas formas de hacer, con proveedores, con clientes, y aún más, con instituciones educativas, con jóvenes talentos, con asociaciones ciudadanas y un etcétera tan amplio como la empresa quiera tantear.

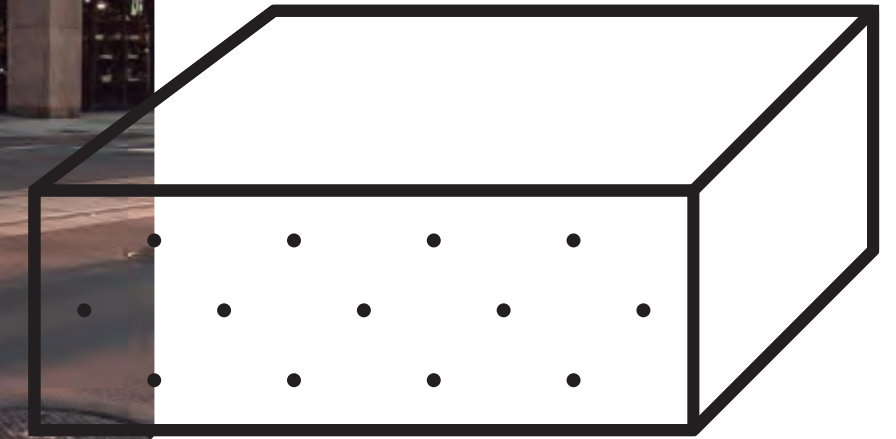
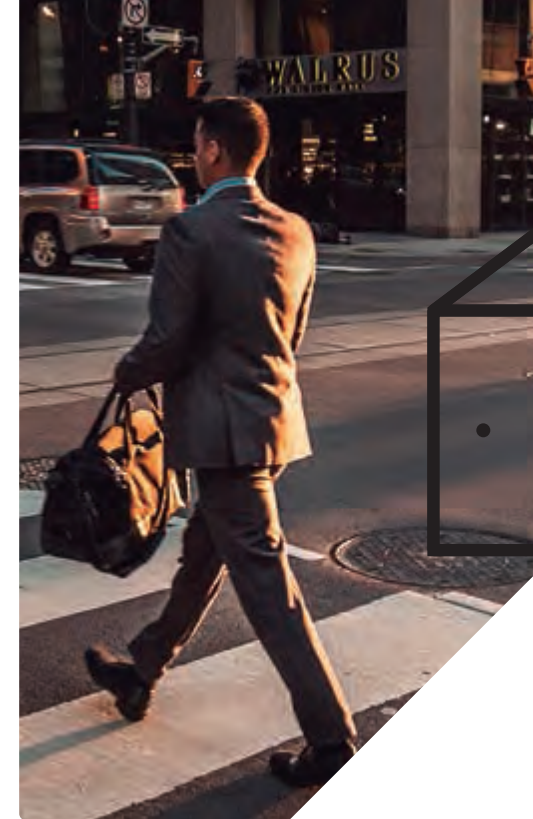


La digitalización y los cambios tecnológicos han roto los paradigmas tradicionales y, al mismo tiempo, han creado una nueva máxima que apunta a la colaboración como única forma de entender el futuro

Cocreación como paradigma

Aquellas entidades que sepan colaborar de forma eficaz y flexible con terceros llegarán más lejos, y lo harán más rápido. Por el contrario, aquellas empresas que sigan empeñadas en *vivir hacia adentro*, mirándose el ombligo, corren el riesgo de quedar desnortadas y perder el tren del futuro y la capacidad de adaptarse al nuevo universo al que estamos abocados.

De momento, lo único cierto es que nos encontramos en una época de cambio, caracterizada por la inestabilidad. Para describir este turbulento panorama actual, desde el mundo anglosajón se ha acuñado un concepto que lo explica de forma simplificada: VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity*, en sus siglas en inglés); un término que aúna conceptos clave relativos al entorno de cambio e incertidumbre constante al que empresas y sociedad en general tenemos que adaptarnos. En este contexto de constante cambio, aquellas empresas que sepan cocrear en su ecosistema, contarán con una ventaja diferencial sobre el resto. Hasta tal punto, que quizás en esa nueva realidad económica, los ecosistemas sean ámbitos de desarrollo más importantes incluso que las propias empresas.



Solo asumiendo que los demás también tienen buenas ideas, que cuentan con información de valor, que atesoran un conocimiento similar o mayor al tuyo, se podrá participar de forma enriquecedora en uno de estos ecosistemas

En cualquier caso, debemos ser conscientes de las dificultades que implica la cocreación, ya que supone abrir tu proyecto y dar entrada a agentes extraños en principio. Participar de uno de estos ecosistemas requiere, sobre todo, de una buena dosis de humildad (reconocer que no eres el mejor, no siempre es fácil), supone también tener unos objetivos claros y compartidos entre las partes que colaboran y, por último, requiere también de esfuerzo, mucho esfuerzo.

Solo asumiendo que los demás también tienen buenas ideas, que cuentan con información de valor, que atesoran un conocimiento similar o mayor al tuyo, se podrá participar de forma enriquecedora en uno de estos ecosistemas. Como decimos, se trata de una nueva filosofía de trabajo que se está desarrollando en este preciso momento, pero aún así, ya se vislumbran algunas características que pueden ayudar a identificar cómo funcionan y cómo deben plantearse estos ecosistemas.

Ecosistemas como círculos virtuosos

Pero no se trata solo de unirse para innovar, se trata de construir verdaderos círculos virtuosos donde se genere innovación, se desarrollen productos, se genere valor, se compartan los éxitos y, al final, todos salgan ganando del impacto económico (y social) que el proyecto consiga. Además, los ecosistemas que mejor funcionen también serán un polo de atracción para el nuevo talento que busca proyectos interesantes, y esta atracción no hace más que contribuir al virtuosismo del círculo.

Los ecosistemas, como las startups, no son entes estáticos; al contrario, tienen que aprender constantemente, evolucionar y ser capaces de adaptarse al cambio. De esa flexibilidad para adaptarse continuamente al entorno dependerá en gran parte su capacidad de desarrollo.

Por tanto, los ecosistemas deben ser entes vivos en los que se fomente el debate y la comunicación, a través de espacios comunes (físicos o virtuales), encuentros (*meetups*, eventos, concursos, talleres de innovación, *brainstormings*...), para conseguir esa constante adaptación al entorno, que les permita conseguir con éxito sus objetivos.

Debe quedar claro que la colaboración, en gran parte, es experimentación y como tal, en muchos casos, puede resultar ineficaz. Por esto mismo, los actores del ecosistema deben ser lo suficientemente maduros para valorar y aceptar que algunas relaciones pueden ser de corto, medio o largo plazo. Lo lógico es que una relación dure mientras la colaboración tenga valor para las partes, en caso contrario, debe existir la flexibilidad suficiente para terminar con relaciones infructuosas que puedan provocar problemas innecesarios a futuro. Tan importante es ser capaz de unirse a un proyecto, como saber separarse a tiempo, sin heridas, ni rencores... simplemente aceptando que la colaboración no va a funcionar más.

Se trata de construir verdaderos círculos virtuosos donde se genere innovación, se desarrollen productos, se genere valor, se compartan los éxitos y, al final, todos salgan ganando del impacto económico (y social) que el proyecto consiga

Todos los participantes en los ecosistemas de cocreación deben tener objetivos compartidos, porque solo si se comparte un mismo fin se podrá colaborar de forma interesada

Inclusivos, diversos, flexibles...

En este sentido, además, los ecosistemas deben tener valentía para ser inclusivos y diversos, si quieren tener éxito, porque deben ser capaces de incorporar a diferentes players, muy diversos, aunque complementarios entre sí. De su capacidad para incorporar a *diferentes*, surgirán las grandes oportunidades para abrir caminos antes inexplorados.

En cualquier caso, y a pesar de esa diversidad, sí debe quedar claro que todos los participantes en los ecosistemas de cocreación deben tener objetivos compartidos, porque solo si se comparte un mismo fin, se podrá colaborar de forma interesada.

Por último, y no menos importante, los ecosistemas deben tener unos valores y unas señas de identidad ante la sociedad: una marca, un líder que le represente, un espacio en el que se localice...

Pero si queremos contribuir a dibujar cómo sería el ecosistema ideal, tenemos también que hablar de quiénes serían los actores que forman parte de la estructura y cuál puede ser la aportación de cada uno de ellos:

Las **empresas** serían el primero de los actores, se trataría de compañías muy consolidadas, con una trayectoria contrastada y que atesore la experiencia suficiente sobre el conocimiento de los clientes, el funcionamiento del mercado, el objetivo de la rentabilidad...

Las **escuelas de negocio** y universidades serían también un actor importante a incorporar. Estas entidades aportarían el talento nuevo e imprescindible, sus metodologías, su conocimiento acumulado y, por su puesto, su labor investigadora.

Las **administraciones**, en su caso, ayudarán en la necesaria adaptación a la regulación existente y, en los casos que lo requiera, también en la financiación de proyectos.

Las **aceleradoras de empresas** aportarán un método contrastado para que los proyectos evolucionen de manera positiva.

Los **inversores** para los proyectos también suponen un elemento imprescindible en muchos casos. Las fórmulas de participación pueden ser diversas: inversores privados, públicos institucionales o capital riesgo.

Las **startups** destacan por su capacidad de innovación y agilidad para poner en marcha nuevos modelos de negocio y son imprescindibles para cualquier ecosistema que pretenda desarrollar nuevas soluciones de forma continuada y ser sostenible en el tiempo.

Los **proveedores de servicios** como abogados, contables, consultores... darán el soporte necesario a los nuevos proyectos.

Los **mentores** y **voluntarios** que quieran aportar ideas y mejorar el ecosistema son una pieza también muy importante.

Sin duda, el paso hacia la construcción de estos ecosistemas de cocreación supone todo un hándicap para una sociedad acostumbrada a otros usos, pero las ventajas que aporta la comunidad son todavía imposibles de calcular. En el ámbito de la innovación, por ejemplo, los ecosistemas contribuirán al desarrollo de nuevas soluciones, de forma más rápida y también más eficiente, gracias a la optimización de los recursos compartidos. El networking que se genera alrededor de un ecosistema también es una ventaja destacable, ya que ayuda a impulsar el desarrollo de relaciones y carreras profesionales.

En cualquier caso, el mayor valor que aporta un ecosistema es la capacidad de ampliar de forma exponencial el conocimiento, contribuyendo a un mayor impacto mediante la creación de riqueza, la generación de empleo y, en definitiva, a crear una sociedad mejor para todos. Ante esta situación, las empresas no deben perder tiempo para adaptarse a esta nueva realidad.

Bienvenidos a la sociedad colaborativa.



Paloma Relinque

Directora nacional de
Capital Markets para
Oficinas de CBRE España

ENTREVISTA A

Alfonso Vegara

Presidente y fundador
de la Fundación
Metrópolis

Paloma
Relinque

Alfonso
Vegara

BIENVENIDAS SÚPER CIUDADES

La solución urbana inteligente
y con proyecto de futuro

Las ciudades de hoy se enfrentan a grandes desafíos que hacen necesario buscar nuevas formas de cohesión social, de protección de los ecosistemas y de respuestas responsables a los desafíos del cambio climático. Toda ciudad busca su identidad y sus componentes de excelencia como base para definir cómo debe ser su perfil urbano, cómo debe activar sus redes de cooperación o cómo debe desarrollar su propio proyecto de ciudad.

Como pioneros en la incubación y desarrollo de proyectos en ciudades y territorios, en la Fundación Metrópoli son expertos en la construcción de entornos urbanos que se constituyan como los mejores en el plano de la sostenibilidad, la productividad o la competitividad; atributos y modelos a los que la consultoría inmobiliaria ya no puede ser ajena. En este contexto, CBRE se ha unido a la Fundación Metrópoli para cocrear las ciudades del futuro. **Paloma Relinque, directora nacional de Capital Markets para Oficinas de CBRE España**, entrevista en exclusiva a **Alfonso Vegara, presidente y fundador de la Fundación Metrópoli**, para entender cómo se consiguen comunidades que tengan claro cuáles son sus objetivos, hacia dónde van, y qué proyectos tienen, para poder convertirse de este modo en territorios inteligentes.

Según Naciones Unidas, “la urbanización es la fuerza dominante del siglo XXI” y las ciudades y sus gobiernos locales tienen cada vez más trascendencia política y económica. En tu opinión, ¿están ganando protagonismo las ciudades frente a los países?

Sin lugar a dudas, las ciudades están teniendo cada vez mayor protagonismo. Antes vivíamos en un mundo de países, de Estados. Ahora, vivimos en un mundo de ciudades muy fuertes desde el punto de vista económico, desde el punto de vista de la integración social o desde el punto de vista de la sostenibilidad ambiental. Los grandes retos de la humanidad, en gran medida, se están transformando en retos de ciudades. Este nuevo protagonismo de las urbes está cambiando el orden internacional. En este sentido, vivir en un mundo de ciudades es una referencia muy potente y considero que las relaciones entre las mismas serán, ya son, más fáciles que las relaciones entre los Estados a la hora de abordar los grandes retos que tiene la humanidad y las necesidades cotidianas de la población.



“Las relaciones entre las ciudades serán, ya son, más fáciles que las relaciones entre los Estados a la hora de abordar los grandes retos que tiene la humanidad y las necesidades cotidianas de la población”

Más de la mitad de la población del planeta, un 55% según Naciones Unidas, vive actualmente en ciudades, y en ellas se concentra la mayor parte del consumo energético y la producción de emisiones de CO₂. Las previsiones apuntan a que en 2050 el porcentaje de la población mundial que vivirá en zonas urbanas aumentará al 68%, con la consiguiente degradación medioambiental y mayor contaminación, además de la explotación de las zonas rurales para alimentar a las ciudades. ¿Es compatible el crecimiento de las ciudades con la sostenibilidad del planeta?

La forma más sostenible de distribuir la población de este pequeño planeta es viviendo en ciudades. Son mucho más eficientes desde el punto de vista energético, desde el punto de vista de conectar a las personas (ya que se originaron para que las personas convivieran), desde el punto de vista de la integración social y desde el punto de vista ambiental. En todos estos aspectos, las ciudades tienen muchas ventajas con respecto a una población dispersa.

De hecho, en muchas ciudades que están creciendo mucho, ya sea en América Latina o en Asia, el gran reto, el gran problema, es el de la urbanización difusa, de la falta de concentración de la población en las ciudades. Cuando la población se concentra en las ciudades, las infraestructuras son mucho más eficientes, el consumo de agua también. En definitiva, los grandes temas que tienen que ver con la sostenibilidad se afrontan mucho mejor a la escala de las ciudades.

Se asume que existe un vínculo entre urbanización y desarrollo, que las ciudades son centros de ideas, comercio, cultura, productividad... donde se generan oportunidades para la movilidad social y económica. Y, sin embargo, en muchos casos, especialmente en países en desarrollo, las ciudades crecen y crece la desigualdad entre ricos y pobres y crece la marginalidad. ¿Cómo puede la planificación urbana ayudar a construir ciudades más inclusivas, más humanas y combatir la desigualdad?

En las grandes ciudades se concentran los mayores centros de riqueza, los lugares más sofisticados que uno puede imaginar, y al mismo tiempo las situaciones de pobreza más

dramática. Uno de los grandes retos que tiene hoy día la humanidad es que esas brechas se corrijan y que haya un mayor equilibrio. Nuestra contribución viene de la mano del diseño de la ciudad que permite conectar unas partes de la ciudad con otras. En muchas ciudades que no han sido capaces de resolver el tema de la igualdad, lo que está sucediendo es que la inseguridad está presente. Por ejemplo, los centros comerciales se están convirtiendo en emporios cerrados y con seguridad privada; las áreas residenciales de lujo se convierten en territorios vallados, como cárceles de oro. Así, las piezas de la ciudad más desarrolladas desde el punto de vista económico se están cerrando y se están aislando. Creo que uno de los elementos clave de la integración social es que las ciudades tengan espacio público que utilicen todos: los ricos y los pobres, los turistas y los residentes... El espacio público es un elemento que simboliza y que representa en gran medida la salud de la ciudad, por eso es muy importante trabajar en los temas de integración social a través del diseño.

“Uno de los elementos clave de la integración social es que las ciudades tengan espacio público que utilicen todos: los ricos y los pobres, los turistas y los residentes...”





“El concepto de súper ciudad no se refiere al tamaño, sino que enlaza con la súper inteligencia entendida como la combinación entre la inteligencia humana y la inteligencia artificial”

Ciudades españolas como Madrid, Bilbao, Málaga o A Coruña están consideradas “súper ciudades” por Fundación Metrópoli. ¿Qué son las “súper ciudades” y por qué estas ciudades españolas entran dentro de esa categoría?

En España tenemos unas ciudades fantásticas. Europa en general tiene las mejores ciudades del mundo, las más equilibradas y las más sostenibles, hoy por hoy. Las ciudades españolas y europeas son un referente en el mundo. El concepto de súper ciudad no se refiere al tamaño, sino que enlaza con la súper inteligencia entendida como la combinación entre la inteligencia humana y la inteligencia artificial. Precisamente en las últimas décadas, la mejora de la tecnología ha hecho que la inteligencia artificial haya conseguido avances formidables en las ciudades. Pero



no olvidemos que la inteligencia artificial es una *transcripción literal* de la inteligencia humana; la única capaz de tener visión de ciudad, de liderazgo, de sensibilidad por los temas culturales y artísticos, pero también con visión de identidad propia y de compromiso ético como para convivir de manera integrada. Precisamente esta visión de la inteligencia humana y de la inteligencia artificial integradas es lo que da lugar a la súper inteligencia y en consecuencia a las súper ciudades. En definitiva, una súper ciudad es una ciudad que tiene proyecto, que tiene visión de futuro y que utiliza también la tecnología de manera eficiente.

¿Pueden todas las ciudades del mundo transformarse y convertirse en “súper ciudades”? ¿Qué necesitan?

Desde una pequeña aldea hasta una gran región urbana más grande que podamos imaginar, todas ellas pueden aspirar a tener un proyecto de futuro, a tener una visión, a poder compartir esa visión a través de procesos de participación y a poder identificar cuáles son las opciones estratégicas o los proyectos a los que aspira la población que vive en esa súper ciudad, en ese territorio. Creo por tanto que sí, toda ciudad puede aspirar a ser súper ciudad y a contar con un proyecto coherente de futuro.

¿Cómo serán las ciudades del futuro?

Van a ser más sencillas y van a ser más humanas, con una movilidad mucho más sostenible, con un uso de las energías más eficiente y con mayor integración social. El reto que se plantea ahora el mundo para que las ciudades den una respuesta a las aspiraciones de la población, es que las ciudades sean más competitivas. Y en el futuro lo van a ser, van a ser más eficientes y más sostenibles, y estarán más integradas desde el punto de vista social. Precisamente este último punto, el de la integración, cobra cada vez más importancia como vemos en los movimientos sociales que están explotando en muchos

países. En definitiva, las ciudades del futuro van a ser mejores que las de ahora y van a tener un mayor equilibrio entre competitividad, sostenibilidad ambiental e integración social.

En CBRE apostamos por una filosofía que pone a la persona, el consumidor de los espacios, en el centro, para acabar creando entornos (barrios, distritos, ciudades, territorios, destinos...) a la medida de sus necesidades y demandas. Lo llamamos *Placemaking*. ¿Qué elementos de este concepto pueden contribuir a crear las ciudades del futuro?

CBRE cuenta con una visión muy coherente del futuro. Sois perfectamente conscientes de cómo las ciudades no se hacen con edificios aislados, sino con piezas conectadas. Que desde una empresa multinacional con vuestra potencia se esté planteando ya el reto trascender de la creación de espacios a la creación de ciudades es una dimensión nueva que va a tener una gran contribución al futuro de las ciudades. Al mismo tiempo, va a ser una referencia muy importante para que evolucionéis de una manera muy diferenciada con respecto a cómo se vienen haciendo hoy día las transacciones del sector inmobiliario.

Alfonso, tenemos que hacerte una pregunta obligada, ¿Cuál es tu ciudad preferida?

Algunas tipologías de ciudad me han seducido: son los grandes motores de la economía mundial, ciudades que funcionan muy bien y que son muy complejas, como Tokio, que tiene 37 millones de habitantes y que combina muy bien la centralidad global con las comunidades locales. Tiene además el mejor sistema de transporte colectivo del mundo, los temas ambientales los está enfocando muy bien, utilizan la tecnología como nadie... En la misma línea, Nueva York, Londres e incluso París, siguen siendo grandes referentes.

Paralelamente, hay ciudades que son más pequeñas y no tienen este nivel de complejidad pero que son únicas y tienen un perfil diferencial a nivel mundial. Singapur, por ejemplo, es quizás la ciudad más competitiva del mundo; o en América Latina, Medellín, que era la ciudad más peligrosa del mundo hace 20 años y hoy es un referente en temas de urbanismo social. Son ciudades que no son megaciudades, pero que son buenos ejemplos y funcionan muy bien.

Y en España, tenemos ciudades espectaculares, como las ciudades árabes de Andalucía, que son increíbles, o, por supuesto, Madrid y Barcelona, que necesitan recuperar la autoestima. Bilbao, por su parte, es un referente de renovación urbana en los últimos 20 años, lo mismo que le ha sucedido a Barcelona que ahora tiene retos distintos; Madrid, por su parte, puede ser el gran conector entre Europa y América Latina y tiene la vocación de ser un gran referente. Sería un reto como país que Madrid y Barcelona fueran ciudades referentes a nivel internacional.

En definitiva, cada ciudad necesita descubrir su identidad, descubrir su perfil único y diferenciado; necesita conocer cuáles son sus componentes de excelencia y un proyecto de futuro. Eso es lo que hace que una ciudad evolucione muy rápidamente. Una ciudad con proyecto se puede transformar en pocos años. Una ciudad que no tiene un proyecto colectivo de futuro es muy difícil que evolucione.

—



“Madrid puede ser el gran conector entre Europa y América Latina y tiene la vocación de ser un gran referente. Sería un reto como país que Madrid y Barcelona fueran ciudades referentes a nivel internacional”

Pablo Callejo

Director nacional
de Alternative Sectors
en CBRE España



ALTERNATIVOS:

*De cajón de sastre
a mercado estructurado*



El sector inmobiliario de los *alternativos* ha cumplido la mayoría de edad. Nació como un *cajón de sastre* en el que guardar todo aquello que no respondía a los criterios de estandarización habituales y hoy, tras un largo periodo de maduración, pide ya un análisis diferenciador para poner cada cosa en su sitio y valorar cada línea de negocio en sus justos términos. Antes, se sembraban distintas semillas juntas para ver cómo crecían; ahora, ya conocemos cada tipo de planta, qué suelo requiere para crecer y qué cuidados específicos reclama.

El sector de los *alternativos* es una realidad cada vez más estructurada, con inversores y operadores específicos de cada uno de los ámbitos de negocio que conforman el mundo de los *alternativos*.

El *cajón de sastre*, por tanto, ha pasado a ser una estantería con los libros clasificados por temática y autor, de ahí que en CBRE, incluso, se haya abandonado el propio concepto de *alternativos*, por uno más adecuado a la nueva realidad que representa como es Operational Real Estate (OPRE).



Los sectores alternativos, en realidad, son sectores operacionales ya que no se habla únicamente de inmuebles, sino también de industrias, de negocios en los que el cliente y sus necesidades deben estar en el centro de toda la operativa. Son sectores muy estables, porque no cubren una demanda concreta, sino una necesidad

Alternativo versus operacional

Efectivamente, los sectores alternativos, en realidad, son sectores operacionales ya que no se habla únicamente de inmuebles, se habla también de industrias, de negocios en los que el cliente y sus necesidades deben estar en el centro de toda la operativa. Precisamente por esto, los OPRE son sectores muy estables, porque no cubren una demanda concreta, cubren una necesidad. Esta afirmación es fácil de visualizar si recurrimos a algunos ejemplos cotidianos. Si una persona se rompe una pierna, lo habitual es recurrir al hospital. En ningún caso se para a pensar si hay crisis, si es buen momento, si puede o no puede ir..., lo lógico es acudir al hospital, porque siempre va a estar ahí. Si llega un momento en la vida en el que una persona no se puede valer físicamente y no tiene otras alternativas, lo lógico es ir a una residencia para mayores. Y un ejemplo más, si un joven decide estudiar sabe que tiene posibilidades de ir a una residencia de estudiantes, que puede acudir a un colegio o que puede asistir a la Universidad. Por lo tanto, como vemos, los OPRE cubren las necesidades de las personas en momentos diferentes de su vida, no tanto una demanda concreta, por eso se conocen habitualmente como sectores anticíclicos, aunque realmente se trataría más bien de sectores acíclicos.

Tendríamos dos tipos de inversores participando en este mercado: por un lado, los inversores generalistas que invierten una parte de su cartera en *alternativos* y, por otro, los inversores especializados que invierten en uno de los sectores concretos dentro del mercado de OPRE (Operational Real Estate)

Ese cambio de criterio y tratamiento de los OPRE también está contribuyendo a una transformación del tipo de inversor que acude a este tipo de negocios. Anteriormente, al *cajón de sastre* acudían sobre todo inversores oportunistas o *added value*. Sin embargo, la estructuración del sector está provocando la especialización de los inversores en cada uno de los ámbitos que conforman el mundo de los OPRE.

Como ejemplo, la *joint venture* creada entre el operador hospitalario HM, que aporta los activos y el alquiler posterior, y MPT (Medical Properties Trust) que participa como comprador y, por tanto, quien aporta la financiación de más de 250 millones de euros.

Por lo tanto, en estos momentos de maduración del sector, tendríamos dos tipos de inversores participando en este mercado: por un lado, los inversores generalistas que invierten una parte de su cartera en *alternativos* y, por otro, los inversores especializados que invierten en uno de los sectores concretos dentro del mercado de OPRE.

La evolución lógica indica también que cada vez habrá en el mercado un mayor número de operadores en cada tipo de negocio, cada vez más fuertes y más sólidos, ya que son la clave para garantizar la confianza de los inversores. Hoy por hoy, gran parte de estos operadores son extranjeros que han aterrizado en España atraídos por la oportunidad que representa este país. Pero también contamos con grandes compañías entre los operadores españoles, con un enorme potencial de crecimiento y una enorme exposición en América Latina. Por ejemplo, Quirón es un operador hospitalario que además está presente en Portugal, en Perú y en Colombia.

El conocimiento que aportan estos operadores especializados permite poner las necesidades de los clientes en el centro de la operativa y, desde ahí, desarrollar el producto en base a las necesidades del usuario, buscando la mejora constante de la experiencia de ese usuario. Podría decirse que, hoy por hoy, un operador fuerte es muy importante para el sector concreto en el que trabaja, por encima incluso de los inversores que, ante la gran liquidez existente, han perdido peso en la ecuación.

La persona, en el centro

De la necesaria reflexión de estos operadores surgen cuestiones básicas como pueden ser: ¿es necesario tener habitaciones más grandes o es preferible contar con salas comunes más grandes? ¿Es necesario conectar los servicios con otra serie de servicios complementarios? ¿cómo lo hacemos? Solo gracias a esta reflexión pueden obtenerse las mejores respuestas para satisfacer las necesidades de los clientes, y solo mediante la excelente satisfacción, se podrán conseguir mayores rentabilidades y mejores ratios de ocupación para las instalaciones.

El ejemplo podría ser Vita, un operador inglés de residencias de estudiantes que se vanagloria de que sus residencias son un 20% más caras que el segundo competidor más caro de cada uno de los mercados en los que opera. Y esta estrategia solo puede mantenerse si tienes un producto que roza la excelencia y si, al mismo tiempo, ofreces una experiencia de usuario que también roza la excelencia.

Nuevas tipologías de activos

Esa estructuración y ordenación que está sufriendo el mundo de los *alternativos* también cuenta entre sus consecuencias con la aparición de nuevas tipologías de activos. No en vano, los usos y costumbres de la sociedad están cambiando de forma precipitada a manos del desarrollo tecnológico, y esas nuevas formas de hacer están resultando en espacios diferenciados.

Ocurre por ejemplo en el caso de la educación, un sector en auge y en plena transformación. La clase magistral con el alumnado en pupitres está dando paso a una educación online que rompe los límites espaciales y temporales: el alumno estudia dónde y cuándo quiere. Esta nueva forma de entender la formación (encabezada, sobre todo, por las escuelas de negocios) precisa de instalaciones muy diferentes a lo tradicional.

Algo similar ocurre en el mundo sanitario. En la sanidad actual, la importancia se está balanceando hacia el diagnóstico digital y en tiempo real. Esta tendencia tendrá como consecuencia una menor necesidad de hospitalización y de camas, y una mayor demanda de centros ambulatorios. La digitalización está empujando el esfuerzo del sistema sanitario cada vez más hacia la prevención y, en consecuencia, cada vez se está haciendo menos necesaria la curación.

En cualquier caso, la diferente tipología de activos también está siendo sometida a mezclas híbridas que buscan responder a las necesidades integrales del usuario. En este sentido, las posibilidades del mix son tan amplias como las necesidades que vienen a satisfacer. De este modo, encontramos en hospitales soluciones de alojamiento para familiares que se tienen que desplazar para estar cerca del enfermo; encontramos también residencias de estudiantes con gimnasio incluido o residencias de estudiantes que también ofrecen servicios de hotel. The Student Hotel es un gran ejemplo, que está transformando la antigua imprenta de la revista Semana en el primer ejemplo de residencia/hotel en Madrid.

Los usos y
costumbres de la
sociedad están
cambiando de forma
precipitada a manos
del desarrollo
tecnológico,
y esas nuevas
formas de hacer
están resultando
en espacios
diferenciados



La oferta de camas en residencias de estudiantes es escasa y, además, está anticuada. Y algo similar ocurre en el resto de ámbitos del mercado de *alternativos*

Cambiando el entorno

Ya hemos visto que el mercado de OPRE ha madurado, está evolucionando para adaptarse a las necesidades del cliente, cuenta con operadores cada vez más especializados y cuenta con un inversor que está dispuesto a entrar en el riesgo/negocio ante las interesantes perspectivas que ofrece. Pero, además, los *alternativos* tienen una capacidad enorme de actuar sobre el lugar en el que se asientan: cambian y contribuyen a mejorar el entorno, a crear comunidad. Se trata de sectores políticamente muy bien vistos ya que desarrollan activos destinados a cubrir necesidades. Se trata de sectores que tradicionalmente cubría el

sector público y que, en parte, sigue cubriendo, pero que está dando paso a empresas privadas especializadas en cubrir este tipo de necesidades. A la hora de desarrollar determinados ámbitos urbanísticos la percepción de determinados organismos públicos es claramente favorable a ir de la mano con operadores/inversores privados, porque al fin y al cabo lo que se está haciendo es invertir en dotar de servicios a toda esa comunidad.

Oferta escasa y anticuada

En cualquier caso, sí es cierto que España es un país interesante tanto para operadores como para inversores, dado el desequilibrio existente en la demanda y la oferta actual que se proporciona. Si se acude a los datos, se puede ver que en España hay una oferta de entre 90.000/95.000 camas en residencias de estudiantes, mientras la comunidad estudiantil supone más de un millón y medio. Esto supone

una ratio de provisión del 6%, muy lejos de vecinos como Inglaterra, que tiene casi un 50%. Pero, además, de las 95.000 camas, un 80% se hizo en los años 80, 70 y 60 y no se han reformado desde entonces. En resumen, la oferta de camas en residencias de estudiantes es escasa y, además, está anticuada. Y algo similar ocurre en el resto de ámbitos del mercado de *alternativos*.

En definitiva, lo que se está produciendo es que el interés en estos sectores hace que los propios inversores cambien y se adapten a los sectores y no que sean los sectores los que se adapten a los inversores, lo cual es algo bastante relevante. No es sencillo y solamente ocurre precisamente por el interés que existe en otros sectores.

Los sectores alternativos tradicionales seguirán creciendo con fuerza (residencias de estudiantes, de mayores, hospitales, Universidades,...) Pero también encontraremos sectores muy novedosos en nuestro país, entre ellos los campings, los trasteros o los data centers..,

Campings, trasteros y data centers

Queda claro, por tanto, la importancia que cada vez más está alcanzado el mercado de los *alternativos* para operadores e inversores, por lo que 2020 será un año de consolidación y crecimiento para el sector. Todo apunta a que habrá más inversores, incluso nuevos, apostando por estos sectores, inversores que serán distintos y que van a ser cada vez más core. También se vislumbra que el sector contará cada vez con más innovación, que tendrá como resultado la aparición de nuevos productos, nuevas localizaciones y nuevos servicios.

Los sectores *alternativos* más tradicionales seguirán creciendo con fuerza, esto es, las residencias de estudiantes, de mayores, los hospitales, las Universidades y centros de formación etc... Pero también encontraremos sectores muy novedosos en nuestro país y que tienen ya un gran desarrollo en países vecinos. Entre estos casos, podemos apuntar al sector de los campings -con gran predicamento en Francia-, el de los trasteros o el de los data centers, todos ellos con un gran recorrido todavía en España.

Tal es el éxito del sector, que uno de los grandes retos para el próximo año es precisamente no *morir de éxito*. En estos momentos hay mucho producto en desarrollo y se espera que haya mucho más en unos meses, porque hay muchos proyectos pendientes de ponerse en marcha. Esta situación es, efectivamente, un gran éxito que, sin embargo, requiere un esfuerzo importante para conseguir que se cumplan los *business plans*, las aperturas, los niveles de ocupación, o los niveles de renta...

Por otro lado, se hace necesaria una mayor segmentación de productos destinados a ese porcentaje de la sociedad que ya es mayoritario y que, si las tendencias demográficas no cambian radicalmente, será mayoritaria en unos años. La diversificación de las respuestas que se aporten para los mayores será también un hándicap al que el sector tendrá que enfrentarse y que deberá asumir con diligencia.

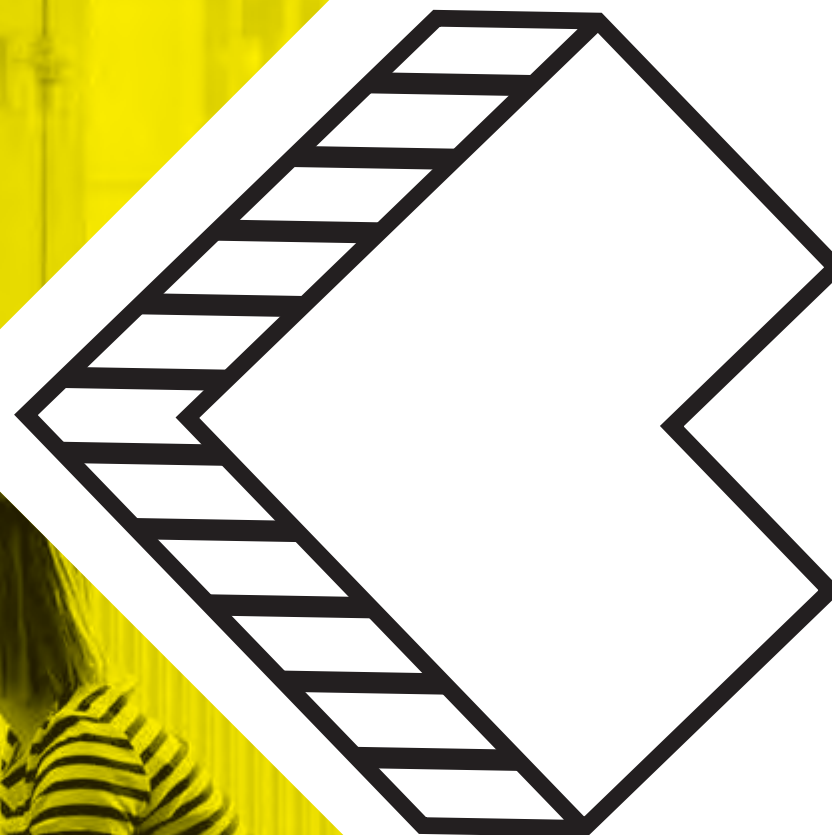


En definitiva, como ya decíamos en un principio, el sector de los OPRE ha pasado de ser *totum revolutum* a convertirse en un mercado estructurado y en pleno desarrollo. Baste como ejemplo apuntar que en CBRE, el sector está diferenciado en 5 áreas distintas: residencias de estudiantes, healthcare, education, leisure e infra real estate (parkings, gasolineras y trasteros).

Por tanto, un sector con ese nivel de estructuración, con esa capacidad de atracción para la inversión, con el nivel de operadores con que cuenta y con la innovación de sus productos, no puede, en ningún caso, relacionarse nunca más con un *cajón de sastre*. Al contrario, se trata de uno de los mercados con más futuro y mayor margen de crecimiento dentro del sector inmobiliario. Ya hemos visto que las necesidades de las personas son muchas, variadas y en constante cambio, y ahí el sector de OPRE debe seguir creciendo para ofrecer muchas soluciones, variadas y con capacidad para adaptación al cambio.

RESIDENCIAL:

El alquiler convertido
en tendencia



El alquiler es la solución habitacional de un número cada vez mayor de personas y este segmento es, hoy por hoy, “uno de los activos más atractivos del mercado inmobiliario español”

Estamos siendo testigos de un cambio disruptivo en la sociedad. Paradigmas que hasta hace poco parecían inamovibles, se transforman ante nuestros ojos para dar paso a nuevas formas de hacer y nuevos estilos de vida. La concienciación de un consumo más responsable, eficiente y sostenible, así como el cuestionamiento de las generaciones más jóvenes de la necesidad de posesión de generaciones anteriores son, quizás, dos de los motores de cambio más potentes y que ha llevado a la aparición de herramientas y soluciones de uso compartido de los recursos disponibles. Los jóvenes, por ejemplo, ya no consideran una meta vital el poder comprarse un coche, al contrario, prefieren acceder a nuevas formas de movilidad relacionadas con el *pago por lo que uso* y que se alejan del *pago por lo que posea*. Y así ocurre en todos los ámbitos de la vida, incluido el residencial.

Alquilar un estilo de vida

En este nuevo entorno, el alquiler aparece como una opción más adecuada a esa voluntad de mayor libertad del ciudadano, que no se siente de este modo atado a un espacio, a una ciudad, a unos compromisos de gastos acordados con un banco y a un trabajo que le proporcione esa capacidad de pago recurrente.

España, tradicionalmente un país de propietarios de vivienda asiste al auge de la inversión en Built to Rent para sacar al mercado una oferta destinada específicamente a la nueva demanda de alquiler de vivienda, que no se conforma con un parque residencial obsoleto y desajustado tanto en precio y ubicación, como en calidades, servicios, amenities y necesidades.

Así, el alquiler es la solución habitacional de un número cada vez mayor de personas y este segmento es, hoy por hoy, “uno de los activos más atractivos del mercado inmobiliario español”, según mantiene **Ofelia Núñez, directora de Inversión Residencial de CBRE.**

Hay una necesidad extrema de aumentar el parque de viviendas en alquiler en España. Sin embargo, no hay suelo disponible suficiente en los principales mercados

A cierre de 2019, la inversión directa en Residencial orientado al alquiler en España ha sido de más de 1.600 millones.

Ahora bien, para **Samuel Población, director Nacional de Residencial y Suelo de CBRE**, es necesario tener suficiente materia prima para la construcción de los espacios, esto es, el suelo. “Hay una necesidad extrema de aumentar el parque de viviendas en alquiler en España. Sin embargo, no hay suelo disponible suficiente en los principales mercados”, apunta.

Teniendo en cuenta que las administraciones siguen siendo las principales tenedoras de suelo y que hasta hace relativamente

poco gran parte de las mismas no habían tomado conciencia de la necesidad de aumentar exponencialmente la puesta en carga de suelo público orientado a la promoción de viviendas en alquiler, se requieren formas diferentes de hacer. En este sentido, **Ofelia Núñez** señala la posibilidad de recurrir a las concesiones como una forma de mitigar esta falta de suelos disponibles. Otorgar derechos de superficie sobre suelos a largo plazo (30, 40, 50 años o límite legal de 99 años) puede ser una solución adecuada y una buena manera de incentivar la colaboración público-privada de cara a favorecer un ámbito como el de la vivienda en alquiler.

Samuel Población

Ofelia Núñez

Javier Jiménez

De todos modos, la falta de suelos no es un elemento que afecte únicamente al ámbito del alquiler, al contrario, es un aspecto generalizado en el sector inmobiliario de nuestro país, como destaca **Javier Jiménez, director de Suelo en CBRE**. “Seguimos viendo que uno de los principales problemas en el apartado del suelo es que hay pocos desarrollos en las zonas de mayor demanda habitacional y cuesta mucho a nivel administrativo y en tiempo la gestión urbanística”, mantiene el responsable de CBRE. Sin embargo, también apunta a una estabilización en cuanto a precios y disminución en ciertas áreas, frente a periodos anteriores en los que los precios seguían un crecimiento exponencial. Para evitar esta situación y facilitar la puesta en mercado de nuevos suelos, Jiménez apuesta por un acuerdo político para “crear unas líneas de gestión urbanística que permitan desarrollar los diferentes ámbitos de crecimiento de muchas ciudades que, hoy por hoy, están congelados”.

“El cliente español cada vez está más concienciado de que la sostenibilidad no es una tendencia, ni una moda, sino la única manera posible de hacer las cosas con garantías de futuro”

El valor de la sostenibilidad

El cambio en la filosofía de los ciudadanos sea por la evolución de la sociedad o sea por pura situación económica, tiene como resultado un enriquecimiento del sector inmobiliario con aspectos nuevos que son cada vez más importantes. Hablamos del auge del alquiler, pero también de la aparición de la financiación verde, las *Smart Cities*, de nuevos conceptos como el *coliving*, *senior housing* o de la sostenibilidad de los nuevos proyectos. El cliente actual cada vez más reclama elementos de sostenibilidad en todos los ámbitos de su vida, y también, como no podía ser menos, en su vivienda. “El cliente español cada vez está más concienciado de que la sostenibilidad no es una tendencia, ni una moda, sino la única manera posible de hacer las cosas con garantías de futuro”, recalca **Luis Cabrera, director de Sostenibilidad de CBRE**. La sostenibilidad en este caso afecta al consumo de energía, a la capacidad de abastecimiento energético, a la utilización de materiales, al estudio de las ubicaciones y direcciones del inmueble, y a un largo etcétera.

Coliving, una opción de futuro

En cuanto al *coliving*, aunque de forma incipiente, se abre paso en el debate sobre nuevas formas de vivir en una sociedad que, por una parte, busca superar la soledad de algunos modelos de vida y trabajo y, por otra, prima compartir y optimizar los espacios y recursos en aras de la sostenibilidad. El *coliving* se situaría en un terreno cercano al piso compartido tradicional, en el que se dispone de una estancia como elemento privativo, pero a diferencia de la tradicional vivienda compartida goza de una gran cantidad de servicios y zonas comunes. Además, su uso también estaría orientado a periodos no muy largos de tiempo, favoreciendo la estancia de empleados de corporaciones desplazados por proyectos limitados en el tiempo, así como otros interesados en estancias de corto y medio plazo. De todos modos, nos encontramos en un momento tan incipiente de esta corriente que ni siquiera la legislación actual puede dar cabida a este nuevo concepto, como nos recuerda **Ofelia Núñez**.

Luis
Cabrera

Residential Intelligence

Efectivamente, el Residencial en alquiler o "Multifamily" en sus distintas fórmulas (*Coliving*, *Senior Housing*, Alquiler tradicional, etc.) necesita de un desarrollo que aún solo podemos atisbar, lo que sí podemos afirmar ya con rotundidad es que lo digital tendrá una importancia clave en su desarrollo. El futuro nos habla ya de aplicaciones a través de las cuales poder gestionar al ocupante, poder incluso firmar contratos, gestionar servicios adicionales e incluso gestionar los servicios propios de las zonas comunes y de la zona en la que se ubica el inmueble en general, como nos recuerda **Tomás Sánchez, director de Residential Intelligence CBRE**. Se trataría, por tanto, no solo de alquilar un espacio, sino de proporcionar una serie de servicios globales para garantizar un estilo de vida concreto y esto pasa, por ejemplo, por facilitar la reserva en restaurantes de la zona, por servicios de lavandería y planchado, gestión de viajes, entradas

espectáculos y un etcétera tan largo como el número de servicios que seamos capaces de prestar. Y es que implementar la digitalización en edificios destinados al alquiler, con tecnología basada en IoT, por ejemplo, generaría una mayor rentabilidad para sus propietarios en tanto que se atrae a un target de mayor poder adquisitivo dispuesto a pagar más por metro cuadrado, ahorrando en costes fijos y aumentando el valor del activo para una posible venta gracias a la implementación de CAPEX tecnológico. Más allá, desde el punto de vista del inversor, la digitalización de un edificio supone una reducción del OPEX, mayor rentabilidad y, en consecuencia, un aumento del valor del inmueble, además de ser una inversión atractiva por su corto *payback*. El control de los elementos de un edificio permite

reducir el consumo energético significativamente minimizando así el impacto ambiental de la actividad.

Como podemos comprobar por los ejemplos anteriores, el cambio principal que viene de la mano de la tecnología va más enfocado en proporcionar un estilo de vida que en simples gadgets más relacionados con la domótica. "La posibilidad de abrir o cerrar una ventana o encender la luz simplemente con sensores de presencia son elementos que el cliente actual ya tiene asumido y no aportan tanto valor al inmueble", reconoce **Sánchez**, quien sí puntualiza que el principal valor de la tecnología para los clientes está en la seguridad.

El futuro nos habla ya de aplicaciones a través de las cuales poder gestionar al ocupante, firmar contratos, gestionar servicios adicionales e incluso gestionar los servicios propios de las zonas comunes y de la zona en la que se ubica el inmueble

Tomás Sánchez



Fernando
Fuente

Fátima Gea

Otro aspecto esencial en el que la digitalización está ya aportando mucho valor sería en el ámbito de la comercialización. Las herramientas digitales facilitan enseñar el producto y aportan muchas facilidades de gestión, por ejemplo, en una cartera de alquileres.

Como reconoce **Fernando Fuente, Vicepresidente de Valoraciones de CBRE**, este tipo de herramientas irán normalizándose poco a poco y en no muchos años formarán parte consustancial del proceso de venta. Tecnologías como el 3D y la realidad aumentada, permiten al cliente experiencias muy cercanas a la realidad, pudiendo visitar y pasear por un inmueble que ni siquiera está aún construido. Entre este tipo de experiencia y la conocida como venta “sobre plano” ha habido una evolución que facilita enormemente la labor comercial y, especialmente, una toma de decisiones más segura por parte del potencial ocupante de esa vivienda (ya sea como comprador o como inquilino).

No obstante, no podemos obviar que estamos en la época de la imagen y que la estética también forma parte fundamental del proceso de compra de una vivienda, como recuerda **Fátima Gea, directora de Atrezzo y Diseño de CBRE**. La estética se está convirtiendo en un indispensable” asevera Gea, quien mantiene que “son los diseñadores de interiores los que aportan calidez y crean el confort que los clientes actuales buscan en una vivienda”. Y apunta cómo el papel que juega el interiorista es cada vez más demandado por el promotor y el cliente final, “llegando (en determinados proyectos) a adquirir más importancia que la propia figura del arquitecto, aunque sin duda, la clave para conseguir la excelencia en los proyectos residenciales reside en el tándem arquitecto e interiorista”.

“Las alternativas bursátiles/financieras o los bonos se encuentran en niveles inferiores a la inversión residencial en cuanto a los retornos que ofrecen, por lo que sigue siendo interesante un producto residencial donde la rentabilidad ronda el 4%”

Actividad sana y solvente

En cualquier caso, España sigue creciendo por encima de la media europea y esta circunstancia seguirá favoreciendo la inversión, el desarrollo de promociones y actividad por parte de esa demanda de viviendas que sigue existiendo. Una demanda que, como recuerda **Samuel Población**, no solo representa a quienes buscan una primera vivienda o reposición, sino también a un comprador que sigue acudiendo a la vivienda como una inversión. “Las alternativas bursátiles/financieras o los bonos se encuentran en niveles inferiores a la inversión residencial en cuanto a los retornos que ofrecen, por lo que sigue siendo interesante un producto residencial donde la rentabilidad ronda el 4%, sin aplicar plusvalías en *cap values*”, destaca el responsable de Residencial y Suelo de CBRE. “Efectivamente, como sector alternativo, el inmobiliario sigue



Carlos
de Almeida

La utilización de drones, de software especializados y materiales inteligentes va a suponer un salto cuantitativo y cualitativo en cuanto a la forma de construir viviendas

siendo atractivo y el residencial sigue también siendo muy seguro, como un bono a largo plazo, pero con mayor rentabilidad en estos momentos”, recalca.

Dada la situación, Población aboga por hablar de “una ralentización del crecimiento”, e insiste en que “la actividad va a ser sana y solvente, pero con un ritmo de crecimiento menor, así que podemos hablar de estabilización o madurez de ciclo”. Esa estabilización también tiene su traducción en el ritmo de construcción de viviendas. En estos momentos, España está visando menos de 100.000 unidades de obra nueva al año, frente a las 800.000 que se visaban en picos del anterior ciclo expansivo. De las cerca de las 580.000 transacciones que se realizaron durante 2018, el 87% correspondieron a viviendas de segunda mano, y tan solo el 13% restante correspondió a vivienda de obra nueva. Para **Carlos de Almeida, director comercial de Obra Nueva de CBRE**, esta tendencia de 2019 se mantendrá en 2020, un año en el que el experto apuesta por “un mantenimiento en el crecimiento moderado, que garantizará una evolución equilibrada para cubrir la demanda de los próximos años”. Precisamente las grandes ciudades como Madrid y Barcelona, en las que además se concentra la mayor demanda, mantendrán sus crecimientos sostenidos, recalca de Almeida para quien “continuarán existiendo diferentes y dispares mercados en la geografía de España, en función de la oferta y la demanda”.
Industrialización inmobiliaria
La industrialización de los procesos

sería, sin lugar a duda, una forma de agilizar la construcción de viviendas. Sin embargo, el coste de producción es, hoy por hoy, más elevado que si utilizamos el método tradicional y además no hay suficientes instalaciones o fábricas para realizar promociones de volumen o satisfacer varias promociones al mismo tiempo. Por este motivo, el sector apostará en un primer momento por un mix en el que los elementos de fábrica se utilizarán en la construcción junto a los métodos tradicionales.

En cualquier caso, la evolución tecnológica está poniendo ya encima de la mesa elementos de *construction technology* que supondrán un empuje exponencial de las formas de construir viviendas. Para el director de Residential Intelligence de CBRE, la utilización de drones, de software especializados y materiales inteligentes va a suponer un salto cuantitativo y cualitativo en cuanto a la forma de construir viviendas.

En definitiva, esa revolución social y tecnológica que está afectando a todos los ámbitos de la vida, está también presente en el desarrollo del ámbito inmobiliario apuntando hacia un nuevo tipo de relación del cliente con la vivienda con una tendencia cada vez mayor hacia el alquiler; nuevas formas de diseñar el espacio en función a las nuevas necesidades y la aparición de conceptos como el *coliving*; y nuevas formas de negocio a través de ecosistemas de relaciones en el seno de la industria. Hoy, los cambios apenas podemos dibujarlos en el horizonte, mañana, viviremos en ellos.



RETAIL:

Varios canales,
una experiencia única

El mundo del *retail* tiene ante sí uno de los retos más importantes y disruptivos: adaptarse a esa nueva realidad en la que el cliente no busca solo comprar productos, sino también experiencias que saltan de lo digital a lo físico

El cliente actual no busca tan solo comprar productos, busca experiencias que, cada vez más, saltan de lo digital a lo físico y viceversa, para inaugurar una nueva forma de comprar que aún está en desarrollo. Partiendo de esta máxima, el mundo del *retail* tiene ante sí uno de los retos más importantes y disruptivos, esto es, adaptarse a esa nueva realidad para ser capaces de dar respuesta a las nuevas necesidades y hábitos del cliente del siglo XXI.

Y como buen momento de cambio, lo único definitivo es que nada es, de momento, definitivo. Lo único que queda claro es que los límites entre conceptos que antes estaban perfectamente diferenciados, ahora se han roto, pasando a mezclarse aspectos y hábitos sociales que antes ocupaban cada uno un departamento estanco, separado del resto.

Así ocurre con el ámbito online y el físico, dos momentos que tienen un impacto importante sobre la evolución del *retail*. Antes, los espacios estaban perfectamente delimitados. Un comprador iba a una o varias tiendas, comparaba productos, compraba y se lo llevaba a casa. Ahora, además de esta opción, que sigue siendo la mayoritaria, también tenemos al cliente que analiza decenas de productos online y cuando toma una decisión va a una tienda a comprar. Tenemos al que va a una tienda, elige un producto y después compara online precios y compra donde más le interesa. Los hay que compran online y devuelven el producto en una tienda física. Y los hay también que buscan en internet, van a la tienda a probarse y después compran online. Como vemos, una amalgama de posibilidades tan amplia como posibles combinaciones de ambos mundos podamos realizar.

De ahí el gran reto de la multicanalidad para el mundo *retail*, es decir, la capacidad de proveer *on* y *offline* a toda esa multiplicidad de clientes. De todos modos, como explica **Óscar García, director de Retail Intelligence de CBRE en España**, la multicanalidad es un concepto mal entendido en parte del sector. Según explica, “la multicanalidad no puede simplemente significar que se abren distintos canales de comunicación, o distintos canales de venta; la multicanalidad real iría mucho más allá de la simple integración de los distintos canales de venta, se trataría además de dotar de las herramientas de análisis y las capacidades necesarias para conseguir una experiencia del consumidor adecuada en los nuevos entornos de *retail*”. En este mismo sentido lo explica **Mónica Pinto, directora de MK Property Management de CBRE**, para quien existe la necesidad “de dar una experiencia totalmente integrada y única, independientemente del mundo físico y online, a un cliente que está más conectado, tiene más información y, por tanto, es más exigente”. En este sentido, cobra más relevancia que nunca, no solo el conocer el viaje completo del consumidor, el denominado *customer journey*, sino también el avanzar hacia modelos de gestión y de transformación de ese viaje. “Apostamos por un cambio de filosofía en el sector del *property management* para poner el foco en la satisfacción del ocupante. Ya estamos ofreciendo un servicio *cinco estrellas* gracias a la implementación del *hospitality* en la gestión de los edificios. Se trata de una visión pionera que quiere dar respuesta a los cambios y evoluciones del mercado”, añade Pinto.

En esta nueva realidad social surgida de la transformación tecnológica en marcha, la persona está más empoderada y pasa a ocupar el centro de control de gran parte de los espacios en los que antes era un actor más. Así ocurre en el *retail*: “El consumidor cada vez es más protagonista, está más empoderado, tiene más información y mayor acceso a los datos; por lo tanto, tenemos que ser capaces de darle un servicio de valor añadido que integre el mundo físico con el digital y en el que todo esté interconectado”, apunta el responsable de Retail Intelligence de CBRE.

Venta física: operadores cada vez más flexibles

Durante el año 2019 se ha registrado una gran actividad por parte de ciertos sectores, que han cambiado sus hábitos mostrando una mayor flexibilidad a la hora de abrir locales o incluir experiencias innovadoras. Destaca el sector alimentario, en el que se han llevado a cabo diversas reformas y ampliación de locales. Además, muchos de sus operadores han incluido novedades como comida preparada para consumir en el propio local o llevar a casa.

La multicanalidad no es solo integrar los canales de venta, sino dotar de las herramientas de análisis y las capacidades necesarias, para conseguir una experiencia del consumidor adecuada a los nuevos entornos



Óscar García



Mónica Pinto



“La flexibilidad en formatos, gama de productos y proximidad al cliente son los principales objetivos de estos operadores. Recientemente hemos visto operadores que buscan ubicaciones muy diversas con salas de ventas de 30m² a 2.500m², algunos divididos en dos plantas y con distintos tipos de fórmulas según el poder adquisitivo del público al que se dirigen.” indica **Fernando de la Osa Montes, Director de A&T Leasing Centro Comercial en CBRE**. “En definitiva, los operadores del sector alimentario buscan locales que se encuentren bien ubicados, para posteriormente estudiar el negocio idóneo para ese local en concreto. Hemos visto también una mayor apertura en cuanto a compra o alquiler”, continúa de la Osa.

El sector de la electrónica ha sido otro de los más destacados, con una tendencia muy similar a la observada en alimentación. Sus operadores buscan principalmente estar más cerca del consumidor, ofreciendo flexibilidad de formatos. Más del 50% del beneficio de muchos operadores tecnológicos proviene de los servicios que estos

ofrecen, por lo que, ¿por qué no abrir tiendas de 200m² donde reparar aparatos electrónicos o tener alguien que va a tu casa para instalar aparatos?

El tercer destacado, es el sector hogar, que comienza a decantarse por formatos de 2.500m²-3.000m² en zonas *prime* de las ciudades más importantes. No parece que las tiendas pequeñas que han abierto en Centros sean superexitosas y las que han abierto en calle de 600-800m² confunden a la gente porque solo tiene una parte de sus productos. Otra vez, buscando mayor cercanía con el público y siendo más flexibles con sus formatos.

Las tiendas van a seguir siendo el elemento principal en el proceso de venta porque seguirá siendo importante el contacto directo con el consumidor final

Venta online: fuerte crecimiento, pero aún limitado

Es cierto que el entorno online ha venido a transformar radicalmente los hábitos de consumo. Y es cierto también que los operadores *retail* deben adaptarse a esta nueva realidad, sin embargo, la penetración de las ventas online en las ventas minoristas en España supone hoy por hoy un 5% de las ventas totales, lo que supone aún un porcentaje limitado, aunque eso sí, con un crecimiento anual a doble dígito. En este sentido, y como recuerda **Gonzalo Senra, director Nacional de Retail de CBRE**, hay estudios que apuntan a que en torno al 70% de los consumidores elegirían antes comprar en una tienda física cercana que hacerlo por internet, lo que supone que “el mundo físico sigue teniendo una relevancia clave en la decisión de compra”. “Las tiendas van a seguir siendo el elemento principal en el proceso de venta porque seguirá siendo importante el contacto directo con el consumidor final y porque el *engagement* que se obtiene a través del mundo físico es mucho mayor que en el mundo digital”, añade Senra. Ejemplo de esta capacidad de captación que consigue la tienda física sería para el responsable de Retail en CBRE el salto a lo físico que han dado en los últimos tiempos grandes



Gonzalo Senra

operadores online como puede ser Amazon con la apertura de sus tiendas físicas, la apertura por parte de Aliexpress en España, o el paso hacia la tienda física dado por otros operadores de moda, de deportes o especializados en mascotas.

Para **Paul Santos, director de Retail Investment de CBRE**, el objetivo final siempre será el de llevar a los clientes a la tienda física que es donde se puede ofrecer una verdadera experiencia de compra a través de la ambientación musical, el diseño, los colores, el perfume de la tienda, la iluminación y un largo etcétera que incluye, por supuesto, el trato personal del dependiente, indispensable en la necesidad de crear esa sensación de exclusividad tan importante en la experiencia de compra. Todos estos aspectos que en la tienda física se ponen al servicio del cliente, en el mundo online están más limitados, jugando un papel prioritario el diseño y la presentación del producto y, principalmente, el precio y las condiciones de entrega.

“En la tienda tienes más controlado al cliente que está totalmente centrado en la compra, mientras en online, el cliente puede estar viendo productos mientras compara con otras tiendas, mantiene una conversación o viaja en autobús, por lo que es más difícil controlar su experiencia de compra”, destaca Santos, quien sostiene que en una tienda puede realizarse el acompañamiento al cliente desde el principio a la finalización de la compra, mientras en la compra online hay aspectos que son difíciles de controlar para el vendedor como puede ser la entrega del producto, que suele realizar un tercero y que puede hacer que la experiencia final de compra sea positiva, o todo un despropósito.

Variedad, precio y servicios

¿Cuáles serían, entonces, las potencialidades de la compra online? ¿Qué lleva a al cliente a comprar por internet en lugar de ir a la tienda? Pues, según **Óscar García**, habría tres aspectos principales que han sido especialmente atractivos para el cliente desde el nacimiento del *e-commerce*. En un primer momento, la motivación principal era la accesibilidad a gran cantidad y variedad de productos diferentes, y de ahí se pasó al precio como el principal atractivo del mundo online (aún hoy, en torno al 75% de los motivos de compra en internet estarían relacionados con el precio). Pero el escenario está cambiando y en estos momentos estaríamos basculando hacia la primacía de un nuevo *driver* que serían los servicios que los operadores ofrecen ahora como valor añadido de la compra. En este sentido, el mundo online ha ido añadiendo nuevos servicios como puede ser la posibilidad de comprar productos frescos, productos voluminosos, la posibilidad de entrega en 2 horas o la política de devolución del producto que, según datos de CBRE, supone hasta el 94% de las tomas de decisión de compra online. Cada vez más, estos nuevos servicios van ganando terreno al precio como motivación principal en la opción de compra del cliente y será el camino por el que conseguir ese *engagement* que tanto cuesta en el mundo online.



Paul Santos



Fernando de la Osa

“Hay un coste enorme que están asumiendo muchas empresas, que es conseguir que todos los sistemas de stock estén integrados y conectados en tiempo real con los sistemas de distribución”

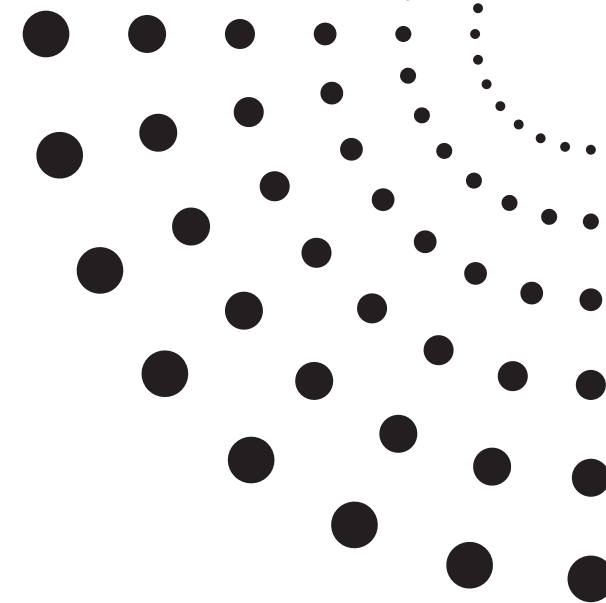
Dentro de esa tendencia de interconexión de canales diferentes de la que hablábamos al principio, el mundo online cuenta con una grandes virtud, de valor incalculable para las tiendas, como es la información que se consigue sobre los hábitos de consumo de los clientes. Como comenta **Gonzalo Senra**, el análisis de los datos puede permitir a una tienda determinada conocer qué compran, cuándo y cómo, los consumidores potenciales que viven en la zona. Esta información puede servir para hacer una selección de productos que exponer en la tienda mucho más adaptada a las necesidades y los gustos del cliente potencial, por lo que el intercambio de esta información entre el *on* y el *offline* y la integración de ambos mundos puede tener resultados sorprendentes si existe un verdadero intercambio de esa información.

Más eficientes con el big data

Esa colaboración puede ir incluso más allá de la tienda y afectar también a la cadena de producción o a la gestión del stock. Como ejemplifica **Óscar García**, una marca deportiva producirá más zapatillas del modelo que sabe que va a vender en mayor medida, y esa información la conoce en parte gracias a su experiencia online. Y con este objetivo están trabajando

las grandes marcas, en conseguir que la inteligencia artificial les permita optimizar su venta, reducir sus permanentes de stock e incluso que la distribución sea cada vez más eficiente. “Si las zapatillas rosas que más gustan aquí son de un rosa diferente al que gusta en Reino Unido o Bélgica, podrás tomar la decisión de no enviar esas zapatillas que no gustan a ese lugar determinado, lo que permitirá hacer una distribución más coherente de tus productos por los diferentes canales”, ejemplifica el responsable de Retail Intelligence de CBRE.

En cualquier caso, y como destaca **Fernando de la Osa**, “hay un coste enorme que ahora mismo están asumiendo muchas empresas y que es precisamente la integración del stock, conseguir que todos los sistemas de stock estén integrados y estén conectados en tiempo real con los sistemas de distribución”. Este sería uno de los principales problemas que habría que afrontar, la necesidad de dotar de conectividad a todos los sistemas, para después poder afrontar con garantías la gestión de los stocks. “Hay que tener capacidad para saber que en la tienda de un lugar concreto hay X camisas de una talla concreta, y que, si alguien compra ese producto por internet y esa es la tienda más cercana, lo lógico



es enviarla desde allí y, por tanto, habrá X-1 camisas”, explica De la Osa. Solo así habrá una verdadera integración, una verdadera multicanalidad, cuando el operador sea capaz de enviarte el producto más cercano, de la manera más rápida, más eficiente y con el menor coste.

Actualmente, esta situación no está bien resuelta. Como recuerda **Óscar García**, la mayoría de las marcas tienen stocks diferenciados para internet y para las tiendas, con las ineficiencias económicas y de tiempo que esto supone. “Hoy puede ocurrir que compres un colchón en el centro de Madrid que te llegue desde una nave en Barcelona, cuando en el centro de Madrid hay varias tiendas que tienen ese mismo producto, o incluso un almacén en Alcalá de Henares que sirve a esas tiendas, pero no están conectados, por lo que desconocen la situación de su stock”, ejemplifica García.

Ya hemos visto la importancia de compartir la información entre los canales online y las tiendas, pero también es importante ese intercambio entre los propietarios de los centros comerciales y los *retailers*. Tanto unos como otros recaban datos muy importantes sobre el tipo de cliente y sus necesidades y la puesta en común de esta información puede ayudar de forma simbiótica a ser más eficientes a la hora de dar respuesta a las necesidades concretas de ese cliente. Esta situación, además, como apunta **De la Osa**, debe llevar a una reflexión sobre los contratos de arrendamientos habituales basado únicamente en ventas por metros cuadrados y quizás habrá que empezar a tener en cuenta otras variables derivadas precisamente de esa información sobre el cliente de la que hoy se dispone y que en tiempos pasados era imposible de conseguir. Esta nueva realidad ha cambiado la relación del propietario del centro comercial con sus *retailers*. En opinión de **Gonzalo Senra**, esa relación antes se basaba únicamente en el papel de arrendatario, “yo construyo un centro comercial y alquilo los locales”, mientras que hoy, prosigue el experto, el centro está más involucrado en conocer tanto al cliente y sus necesidades como a sus *retailers* y la oferta que éstos ofrecen. Todo ello con esa intención que antes se comentaba de proporcionar una experiencia al cliente lo más amplia y satisfactoria posible, que permita conseguir su vinculación.

El centro comercial como espacio de encuentro

En este sentido, cabe destacar iniciativas novedosas que buscan dotar a los centros de todo un abanico de experiencias que van, incluso, más allá de los límites tradicionales del centro comercial. Iniciativas como *La ciencia es femenina*, puesta en marcha por CBRE en 30 centros comerciales y edificios de oficinas de España y Portugal, buscan precisamente trabajar en la creación de comunidad, compartir preocupaciones con sus clientes y crear una vinculación con proyectos que, en principio, superan en mucho la vida de un centro comercial como se entendía antes. Este proyecto puesto en marcha junto a la Fundación ASTI, es una campaña para inspirar, educar y empoderar a la próxima generación de mujeres líderes en ciencia y tecnología. Enmarcada en la iniciativa STEM Talent Girl (Science, Technology, Engineering y Mathematics), *La ciencia en femenino* incluye charlas especializadas impartidas por ponentes cualificados ayudados por un robot humanoide, elementos holográficos e, incluso, drones. La propuesta plantea a las alumnas un acercamiento al mundo de la robótica, de la programación de robots y su tecnología, con un estilo de comunicación ameno, interactivo y didáctico, con el fin último de fomentar en las niñas el interés por las materias relacionadas con la ciencia, hoy por hoy principalmente masculinas.

Hoy en día el centro comercial está más involucrado en conocer tanto al cliente y sus necesidades como a sus *retailers* y la oferta que éstos ofrecen

“Este tipo de iniciativas no son más que un ejemplo de esa necesidad de romper las barreras que antes existían para poder ofrecer una experiencia única y diferente al cliente que convive en un espacio determinado y que no solo puede buscar un producto concreto, también puede tener una experiencia culinaria diferente, deportiva, saludable, de ocio o, como hemos visto, incluso formativa o inspiradora”, recalca **Mónica Pinto**.

Una vez más, la persona (People, siguiendo el paradigma de CBRE) y sus necesidades estaría en el centro de la actividad del centro comercial que, además, trasciende sus competencias tradicionales (Properties), para contribuir a la creación de una comunidad (Places). Esa es la tendencia en la que se encuentra el sector de los centros comerciales, buscar las sinergias más adecuadas con sus *retailers* para que todos salgan ganando: el propietario, los *retailers*, la comunidad y, por supuesto, el cliente.



INDUSTRIAL & LOGÍSTICA:

El salto de la nave al espacio logístico

El salto disruptivo al que estamos asistiendo en nuestra sociedad nos está obligando también a un replanteamiento de los conceptos que eran de uso habitual hasta no hace tanto. Esta tendencia está llevando, por ejemplo, a prescindir de un concepto ampliamente aceptado en el ámbito del comercio como es el de *producto*, para dar paso a un término con muchos más matices y más adecuado la nueva oferta de servicios como es el de *experiencias*. Este cambio de paradigma también está afectando al sector inmobiliario en general y, también, al de la logística, en particular. Esa evolución conceptual sería la que está propiciando que un concepto habitual en el sector como es el de instalación o nave logística, ahora se perciba como poco adecuado para abarcar al conjunto de servicios que requieren los clientes actuales.

Por ello, para **Fran Martín, director Project Management Industrial y Logística de CBRE**, el concepto que hoy día resulta más adecuado sería el de *espacio logístico*, ya que encuadraría de manera más acertada en el conjunto de servicios, más amplio y exigente, que los clientes actuales piden a una instalación logística.

¿Cuáles serían esos nuevos aspectos imponderables que el cliente exige hoy a un espacio logístico? Pues siguiendo los criterios del propio **Martín**, el nuevo cliente está demandando espacios más eficientes medioambientalmente, más flexibles y, por tanto, con una mayor adaptabilidad a las necesidades en constante cambio de los inquilinos y, no menos importante, en el que la persona y su bienestar suponga también un objetivo del diseño de las instalaciones.

El nuevo cliente está demandando espacios más eficientes medioambientalmente, más flexibles, y en el que la persona y su bienestar suponga también un objetivo del diseño de las instalaciones



Fran
Martín

El espacio logístico pasaría de ente pasivo a uno proactivo, poniendo al servicio de la empresa y sus empleados todos los recursos para conseguir incrementar la rentabilidad inherente a su uso

Instalaciones verdes, flexibles y más humanas

Pero vayamos por partes: primero, la necesidad de contar con instalaciones eficientes, tanto en los materiales utilizados en la construcción, como en el propio diseño de los espacios y, no menos importante, en el funcionamiento futuro de la edificación. “Estamos detectando que los ocupantes de espacios logísticos cada vez están demandando más que aquellas instalaciones donde desarrollan sus negocios sean medioambientalmente respetuosas”, mantiene **Fran Martín**, quien subraya que los aspectos medioambientales forman parte ya de la política de Responsabilidad Social Corporativa no sólo de la empresa propietaria de las instalaciones, sino también de las empresas que las ocupan y las utilizan. Por lo tanto, el respecto medioambiental de un espacio ya no es una opción para los actores del mundo de la logística, sino una obligación exigida de entrada en todo nuevo proyecto por inversores e inquilinos.

El segundo gran aspecto sería la flexibilidad que, hoy por hoy, se les pide a los espacios logísticos consecuencia normal de los procesos de automatización que está sufriendo el sector de la logística y las nuevas necesidades que se plantean ante el reto del *e-commerce*. Estos nuevos requisitos imponen que los espacios logísticos respondan a “una conceptualización diferente y novedosa” a la que veníamos viendo en los últimos años, según destaca **Martín**. Esto implicaría que, a la hora del diseño y la construcción de los nuevos espacios, la tendencia obligue a estas instalaciones a actuar como catalizador y ayuden a impulsar la productividad de los negocios que acoja. En este sentido, el espacio logístico pasaría de ente pasivo a uno proactivo, poniendo al servicio de la empresa y sus empleados todos los recursos para conseguir incrementar la rentabilidad inherente a su uso. Y aquí enlazaría con el tercero de los puntos destacados: las personas, como el elemento prioritario sobre el que orbita el abanico de servicios que ofrecen los nuevos espacios logísticos.



El proceso de automatización provocará que en los próximos años haya una criba de la que solo saldrán exitosos “aquellos inversores que puedan adaptarse a las necesidades de los operadores logísticos más exigentes”

La persona en el centro

Esas nuevas instalaciones proactivas deben posicionar a la persona en el centro y favorecer su productividad y, por ende, la competitividad de la empresa. Pero, además, según destaca el responsable de Project Management de Industrial y Logística de CBRE, el espacio también debe procurar el ambiente adecuado para conseguir un buen nivel de retención del talento de las empresas. “Estamos viendo que la creciente automatización está haciendo que la rotación de personal se convierta en un problema añadido para los inquilinos de espacios logísticos, ya que una excesiva rotación de personal, dentro del paradigma de la automatización, impacta de manera muy significativa en la productividad de su negocio”, destaca.

Esta nueva situación está llevando a los expertos al diseño de las instalaciones con un foco *wellness*, atendiendo a conceptos como la *biophilia* o, por ejemplo, mediante la habilitación de instalaciones que favorezcan la compatibilización de la vida profesional y personal de los empleados. En este sentido, por ejemplo, es muy importante que el espacio de trabajo cuente con buenas conexiones de transportes que permitan que las personas pierdan poco tiempo en los desplazamientos diarios.

La constante y rápida automatización de los procesos y la transformación tecnológica en la que hoy nos encontramos inmersos estaría en el origen de los cambios a los que asistimos dentro del ámbito de la logística. Para **Carlos Cuevas, director de Investment Properties**

Industrial y Logística de CBRE, este proceso de automatización provocará que en los próximos años haya una criba de la que solo saldrán exitosos “aquellos inversores que puedan adaptarse a las necesidades de la automatización de procesos de los operadores logísticos más exigentes”. Entre ellos, el responsable de CBRE destaca sobre todo aquellos que están enfocados al sector *e-commerce* y en la distribución tanto para el sector textil, como en el sector de la alimentación.



Carlos
Cuevas

Un parque pendiente de renovación

Los nuevos requisitos que impone la automatización tienen ya consecuencias para el actual parque logístico. Como reconoce **Fran Martín**, “más del 80% del stock actual estaría no solo obsoleto, sino que no se adecúa a la normativa actual”. Es decir, no solo no responde a las necesidades y requisitos que establecen los usuarios actuales, sino que, además, necesitarían una actualización que les permita adecuarse a las normas legales actuales. “Nos estamos refiriendo al stock ubicado en las primeras coronas de los grandes polos logísticos como Madrid, Barcelona, Valencia o Bilbao que, precisamente por su buena ubicación para el negocio de la distribución –entre las *big boxes* más lejanas, las naves de *cross docking* en las circunvalaciones de las ciudades y las PDUs– hace atractiva la posibilidad de proceder a su reforma o puesta en valor para adaptarlos a los nuevos requisitos o bien a su demolición para la construcción de un nuevo espacio según los nuevos estándares de mercado”, apunta el experto.

Tendremos, por tanto, instalaciones que podrían ser sometidas a una actualización de sus servicios si la ubicación y la tipología lo permiten. Esta renovación adaptará el espacio a las nuevas necesidades de negocio, siempre que económicamente sea viable dotar a esos espacios de un segundo ciclo de vida. Sin embargo, si el esfuerzo inversor que necesita la rehabilitación del espacio no

asegura la viabilidad económica del proyecto, la opción más racional sería la demolición de las actuales instalaciones y generar dentro de ese activo un nuevo espacio logístico que cumpla con todas estas necesidades de los clientes actuales.

En cualquier caso, además de la actualización necesaria del actual parque logístico, la demanda del mercado exige también un mayor esfuerzo en nueva construcción, según destaca **David Oliva, director de Industrial y Logística de CBRE Barcelona**. Existe actualmente en el mercado una alta demanda derivada del crecimiento exponencial del *e-commerce* y, al mismo tiempo, una alta concentración de espacios logísticos en Madrid y Barcelona.

Existe actualmente en el mercado una alta demanda derivada del crecimiento exponencial del *e-commerce* y, al mismo tiempo, una alta concentración de espacios logísticos en Madrid y Barcelona

David Oliva

El mercado necesita, por tanto, proyectos llave en mano más adaptados a los nuevos requerimientos de los operadores logísticos y los *retailers* y, al mismo tiempo, se necesitan también actuaciones tendentes a optimizar los espacios logísticos más saturados y más cercanos a los grandes centros urbanos. La tendencia en este sentido sería la construcción de grandes espacios logísticos en las zonas más alejadas de las urbes, y el mayor aprovechamiento de los espacios conocidos como *cross dock* o naves de última milla, que serían aquellas instalaciones a 5, 10 ó 15 kilómetros de las principales ciudades.

En estos casos, la optimización de los espacios se está consiguiendo mediante la construcción de naves cada vez más altas, o la apuesta cada vez más habitual por almacenes multinivel. Esta tendencia hacia la construcción de naves con varias plantas es ya habitual en Estados Unidos y en otros países europeos. Según destaca **Carlos Cuevas**, estas naves multinivel “estarían principalmente destinadas a las operativas de *e-commerce*, en las que se necesita una gran mano de obra, y que se caracterizan porque hay mucho proceso de *picking*”. De la unión entre la automatización de los procesos y la necesidad de mucha mano de obra nacería la necesidad de contar con este tipo de naves con varias plantas que facilite trabajar en diferentes niveles y maximizar así los procesos de *picking* y envío.

Hacia la colmena logística

La tendencia principal del sector, según **Fran Martín**, será la creación de una estructura, similar a las colmenas, entre las *big boxes* más lejanas, las naves de *cross docking* en las circunvalaciones de las ciudades, que serán más pequeñas, pero más numerosas y, finalmente, las plataformas de distribución urbanas que colgarían de las *cross docking*.

Esto en el caso de la distribución a cliente, sin embargo, como destaca **Carlos Cuevas**, en el caso del *Light Industrial* no es necesaria la entrada en la ciudad ya que la mayoría de las instalaciones industriales se encuentra fuera de la corona urbana, y se puede servir directamente desde las plataformas de distribución nacional o *Big Box*. Se trataría, según **Cuevas**, de “un nicho de negocio que aún no está lo suficientemente maduro en España, pero sí en otros países de nuestro entorno, por lo que será un mercado a tener en cuenta a partir de ahora”.



Éste sería el dibujo alrededor de las principales ciudades, pero el auge del *e-commerce* obliga a que este sistema de colmena se traslade también a nivel nacional. En este sentido, como destaca **David Oliva**, tendríamos un mapa nacional centralizado en Madrid y Barcelona (que siguen ampliando su oferta logística), habría un segundo nivel con volúmenes de contratación de espacios logísticos muy importante y que correspondería a ciudades como Valencia, Zaragoza, Sevilla, Málaga o Bilbao; y, en tercer lugar, tendríamos el resto de ciudades que están viendo incrementar el interés de sus espacios logísticos por la necesidad de dar una cobertura nacional que permita el ágil funcionamiento del *e-commerce*.

La tendencia principal del sector será la creación de una estructura, similar a las colmenas, entre las *big boxes* más lejanas, las naves de *cross docking* en las circunvalaciones de las ciudades y las plataformas de distribución urbana



Alberto
Larrazábal

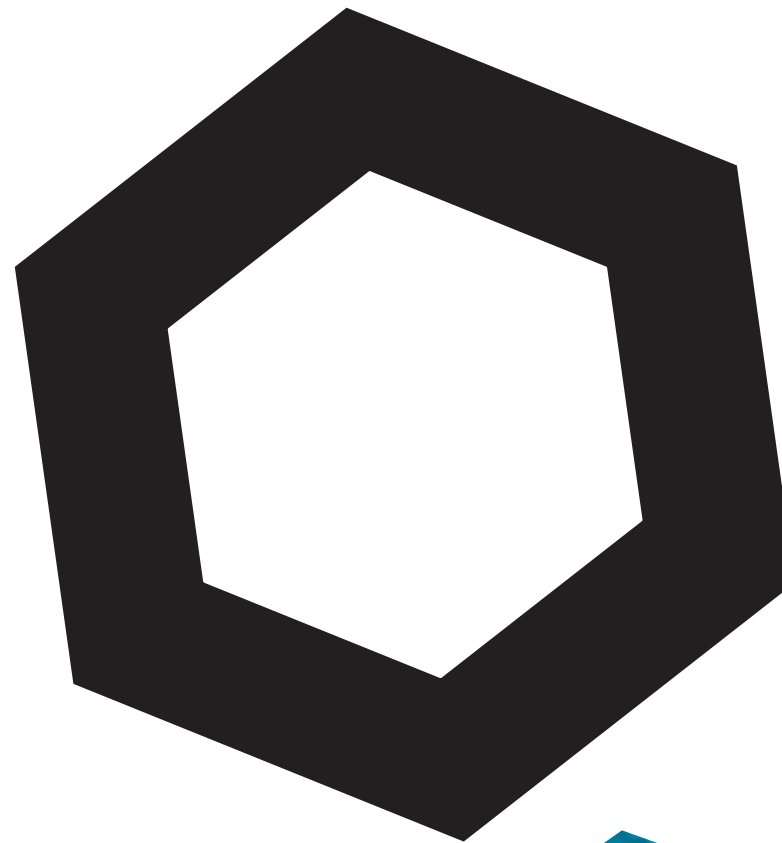
Pero no solo el espacio logístico está acaparando el interés de los inversores y los clientes finales, también lo hacen las naves industriales según apunta **Alberto Larrazábal, director nacional de Industrial & Logística de CBRE España** “Hasta ahora en el mercado únicamente hablábamos de logística, pero vemos que está floreciendo un interés creciente de inversión en volúmenes medio-altos en naves industriales; no ocurre lo mismo respecto a las mini naves ni por parte del inversor ni por parte del usuario final”, mantiene el experto.

Mayor interés del inversor asiático

Sea como sea, lo que está claro para los responsables de CBRE es que España sigue siendo un país muy interesante para los inversores internacionales y, especialmente, para el inversor con origen en el sudeste asiático, que va a ser este año la novedad en el sector. “La entrada de este nuevo actor inversor se va a traducir –según **Carlos Cuevas**– en un aumento del interés por proyectos core, con contratos a más largo plazo y que, en cambio, supondrán también una reducción de las yields”.

Y este interés internacional se justifica por los retornos muy interesantes que ofrece aún el mercado español, con calidades en las instalaciones del más alto nivel y con una calidad de construcción superior incluso a la media europea.

La entrada del
inversor asiático se
va a traducir en un
aumento del interés
por proyectos core,
con contratos a más
largo plazo y que
supondrán también
una reducción de las
yields



Ante esta situación, “veremos inversores que siguen creando carteras paneuropeas, que están comprando activos de menor volumen, con operaciones de menor importe, pero que al final están contribuyendo a generar una cartera paneuropea con un mayor valor global que las operaciones circunscritas a un solo país o región”, según la opinión de **Miguel Guillermo, director de Mid Caps de CBRE España**.



Miguel
Guillermo



De todos modos, como comenta Carlos Cuevas, se debe tener también en cuenta que el precio del suelo finalista ha crecido en torno al 50% respecto al precio de hace tan solo 4 ó 5 años, sobre todo en las principales urbes, tanto en Madrid como en Barcelona. Precisamente por esto, puntualiza el experto de CBRE, se está detectando en estos momentos un creciente interés por parte de fondos especializados “que están entrando precisamente en suelos en desarrollo, en grandes bolsas de suelo en desarrollo, para poder obtener suelo finalista para uso logístico con un precio más competitivo que permita mantener unas rentas lógicas con la situación del mercado”.

En este punto, recuerda **Fran Martín**, deben ponerse sobre la mesa las grandes dificultades que muchas veces se encuentra el inversor que está interesado en realizar estos nuevos desarrollos. La tramitación pública para la ejecución de estos desarrollos supone la obtención de licencias de urbanización, de gestión, de reagrupación de parcelas, de obras etc., que no siempre se pueden conseguir con la agilidad que requieren este tipo de inversores.

El e-commerce, impulsor de las contrataciones

A pesar de que las dificultades administrativas siguen lastrando la flexibilidad que necesita el mercado, lo cierto es que, en los últimos cuatro años, tanto en Barcelona como en Madrid se ha producido un aumento medio de la contratación en torno al 20-25%, gracias al crecimiento económico del país, pero, sobre todo, al auge del *e-commerce*.

De todos modos, también debemos tener en cuenta la anunciada ralentización económica y sus consecuencias sobre el sector, lo que lleva a **David Oliva** a mantener que habrá un “crecimiento desigual en los próximos años”, con ejercicios muy positivos y otros no tanto, “pero siempre con un crecimiento sostenido”. Seguirá habiendo operaciones de envergadura, pero también asistiremos a muchas operaciones de actualización de ese parque obsoleto, para transformarlo en naves de última generación.

A pesar de las dificultades administrativas, en los últimos cuatro años, tanto en Barcelona como en Madrid se ha producido un aumento medio de la contratación en torno al 20-25%, gracias, sobre todo, al auge del *e-commerce*

Un aspecto a tener en cuenta de ese aumento exponencial del *e-commerce* es la repercusión que sobre el tráfico de las ciudades tiene el aumento del parque de reparto necesario para dar cobertura a este creciente canal comercial. Diferentes ciudades como Madrid, Barcelona, Zaragoza, Valencia o Valladolid han puesto en marcha iniciativas encaminadas a valorar el impacto que este sistema puede tener sobre el tráfico y sobre la ordenación y la movilidad futura en estas ciudades. Sin embargo, de momento no se han desarrollado planes que prevean modelos de convivencia del tráfico habitual de una ciudad con estos nuevos flujos que, por otra parte, seguirán en su dinámica ascendente en paralelo al crecimiento de este tipo de mercado.

En definitiva, lo que queda claro es que el *e-commerce* y la automatización han cambiado, están cambiando y seguirán cambiando muchos de nuestros hábitos de vida, y en todos los ámbitos de nuestra vida. Y, como vemos, el sector inmobiliario, y el de la logística, no son en absoluto ajenos a todos estos cambios de paradigma, al contrario, la logística es un *player* principal en el desarrollo de esa nueva forma de comprar en la sociedad hiperconectada. Un actor principal que, como hemos visto, ahora debe ser eficiente y respetuoso con el medioambiente, debe ser flexible para dar respuestas a las necesidades cambiantes de sus inquilinos y, debe procurar la retención del talento aportando las mejores condiciones para que las personas trabajen de la forma más productiva, en lo profesional, y más feliz, en lo personal.



HOTELES:

Momento de pensar
en el cliente que viene

El mercado hotelero español goza de buena salud. Al menos así podría resumirse la situación que atraviesa el sector, aunque con sus lógicos contratiempos. 2019 ha sido un buen año para la industria turística y 2020 apunta en el mismo sentido. Si nos atenemos a la opinión de **Jorge Ruiz, director Nacional de CBRE Hoteles**, 2019 ha sido un ejercicio “relativamente bueno” para el sector y para entender ese “relativamente”, primero tenemos que diferenciar entre el mercado urbano, por un lado, y el mercado vacacional, por otro.

El mercado urbano ha seguido un comportamiento muy positivo a lo largo del año, en ciudades habituales como Madrid y Barcelona, pero también en otras como Sevilla o Málaga. En muchas de ellas, según el experto de CBRE, el éxito se debe a una evolución en el mix de clientes, pasando a tener más peso el cliente internacional y también el cliente de congresos, en contraposición al cliente doméstico, habitualmente con una mayor relevancia hasta ahora.

Efectivamente el mercado urbano ha crecido, pero en el mercado vacacional sí se han detectado nubarrones que han supuesto una ralentización de su crecimiento, sobre todo en el caso de las islas: tanto en Canarias, como en Baleares. Estos destinos han tenido que hacer frente a la recuperación de los países que habitualmente eran competidores y que en los últimos años habían padecido problemas geopolíticos que beneficiaron enormemente a las islas españolas. La inestabilidad política hizo que, durante años, las islas acogieran el flujo de turismo que habitualmente bajaba desde Europa a los países ribereños del sur del Mediterráneo. Sin embargo, la recuperación de la estabilidad política en estos enclaves está encauzando de nuevo los flujos hacia sus localizaciones tradicionales, repercutiendo negativamente en las cifras de Canarias y Baleares.



Jorge
Ruiz

Entre las ciudades con mayor potencial hotelero, Málaga, Sevilla y Valencia están creciendo ya a doble dígito, y ciudades como Bilbao, San Sebastián, A Coruña o Santiago están protagonizando un crecimiento importante

A esta situación esperada, debemos añadir otra totalmente eventual como es la bancarrota del operador Thomas Cook. Esta realidad también ha tenido un impacto considerable, sobre todo en las Islas Canarias, y más concretamente sobre pequeñas cadenas hoteleras que tenían gran parte de su oferta vendida a este touroperador.

Esta nueva situación supone la aparición de nuevas oportunidades en el sector, ante la necesidad de fusiones que permitan crear una oferta hotelera más robusta y competitiva. En este sentido, **Jorge Ruiz** explica que muchas cadenas hoteleras pequeñas y mediadas han tenido años muy positivos que les han permitido mantenerse y financiarse sin problemas. Ahora, una vez que se están devolviendo los “turistas prestados” por el norte de África y ante el vacío dejado por Thomas Cook, estas mismas cadenas tendrán que buscar fusiones que permitan sinergias y adaptarse a la nueva realidad del mercado.

Muchos de estos grupos, además, no han invertido en estos años en sus hoteles, ni se han transformado digitalmente, por lo que una solución es que acaben integrándose en alguna de las carteras de los grandes fondos o de las cadenas que aún están desarrollando una plataforma hotelera en España. Por lo tanto, para el responsable de Hoteles de CBRE España, 2020 será un año de muchos movimientos corporativos en el sector.

Ciudades con mayor potencial

Si pasamos a analizar las ciudades con mayor potencial hotelero, tendríamos que destacar plazas como Sevilla, Málaga, Valencia, San Sebastián y Bilbao. Algunas de ellas están creciendo ya a doble dígito como Málaga, Sevilla y Valencia; pero también hay ciudades como Bilbao, San Sebastián, A Coruña o Santiago, que están protagonizando un crecimiento importante, según los datos de CBRE. Zaragoza, por su parte, ha comenzado a recuperarse en el número de pernoctaciones, algo que, en el pasado, se ha visto muy negativamente afectada por el impacto del AVE y la sobreoferta de plazas desarrollada hace unos años con la llegada del mismo.

Para entender el despegue de estas otras ciudades debemos, según **Jorge Ruiz**, atender a dos aspectos importantes: por un lado, la mejora de su conectividad aérea, que las conecta directamente con los principales puntos de Europa; y, por otro, porque se han convertido en ciudades muy atractivas para el sector MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Exhibitions), es decir, tienen buenas infraestructuras, tienen buen clima, y cuentan con una planta hotelera consolidada que puede acoger eventos relevantes.



Roberto Sablayrolles

Todo lo anterior nos lleva a un mercado que sigue resultando muy atractivo de cara a los inversores, por lo que se puede concluir que la salud del sector es muy positiva y así seguirá siendo en el futuro próximo.

¿Preparados para el cambio?

Las perspectivas del sector son positivas en el corto plazo, pero también es cierto que nos encontramos en un momento de cambio al que todos los sectores, también el hotelero, tendrá que adaptarse si quiere sobrevivir.

Roberto Sablayrolles, director de Streetsense, cuenta una anécdota que refleja claramente esa necesidad de adaptación al cambio que el hotelero tiene que empezar a practicar. Cuenta Sablayrolles que, en una conversación con el dueño de un hotel, éste se mostró sorprendido por las recomendaciones radicales de cambio que se le proponían. El establecimiento en cuestión –en una zona prime de Barcelona– disfruta de una alta tasa de ocupación cercana al 90%, pero su cliente medio pasa largamente los 70 años, por lo que tiene por delante unos pocos años para adaptarse a las necesidades de un nuevo tipo de cliente, o corre el riesgo de que su clientela actual ya no pueda físicamente viajar por su avanzada edad.

A juicio de los expertos de CBRE, esta anécdota reflejaría muy a las claras el peligro que corre el sector si no levanta la cabeza para ver más allá del día a día y sigue ensimismado con los buenos resultados actuales.

Oferta demasiado tradicional

Y es que, en España, según datos de CBRE, el 75% de la oferta se encuentra en algún grado de obsolescencia. La consecuencia de esta situación es que al final suele haber una competencia muy grande en el mercado, con su afectación sobre el precio y, por ende, en la rentabilidad final de las instalaciones.

Para el responsable de Hoteles de CBRE España, no se está creando nueva oferta para esa nueva demanda que empieza a surgir, “al sector le está costando adaptarse a los nuevos segmentos de población que ya están reservando habitaciones en hoteles por lo que empieza a haber un *gap* entre la oferta y la demanda”. Por contra, continúa el experto, los grupos hoteleros o incluso propietarios privados que han adaptado su oferta, posicionando al cliente realmente en el centro, están teniendo muchísimo éxito. “Este tipo de propietarios están sabiendo leer mejor las necesidades de futuro y están sabiendo adaptarse”, añade.

A juicio de los expertos de CBRE, el sector corre peligro si no levanta la cabeza para ver más allá del día a día y sigue ensimismado con los buenos resultados actuales

Efectivamente, según **Logan Faure**, **Strategy & Creative director de Streetsense**, varios actores del mercado hotelero han sabido poner el foco en definir el tipo de experiencia al que se dirigen. Esta observación les permite poner en marcha diferentes ofertas en función del *lifestyle* que busca una clase de cliente que comparte la misma visión. Mientras que, tradicionalmente, la tendencia era la de perfilar al cliente en función de la edad, el sexo o el poder económico; ahora, la tendencia indica que es preferible ofrecer un tipo de experiencia determinada, un *lifestyle* concreto para un tipo de actitud. En este sentido, una marca de hotel puede ser sin problema el destino ideal para mayores, para parejas con hijos y nuevas generaciones, porque lo interesante es la mentalidad de su cliente objetivo, no su edad o su nacionalidad.

Esta forma de entender el futuro del sector tiene mucho que ver con la nueva visión de CBRE, que plantea la reorganización de objetivos siguiendo tres piezas clave: *People, Properties & Places*. La primera de esas premisas, las personas (*People*), destaca como el objetivo al que el sector tiene que proporcionar experiencias que le posicionen en el centro de la oferta, algo que la adición de Streetsense ha motorizado desde su inserción en la estructura de CBRE.

La persona en el centro

La demanda está cambiando de forma muy rápida y, aunque es cierto que muchos propietarios tienen la intención de reformar, reconceptualizar y reposicionar sus activos, la realidad es que nadie sabe a ciencia cierta cómo hacerlo.

De todos modos, según **Jorge Ruiz**, el momento es muy confuso, pero sí se vislumbran algunas tendencias como el uso del *big data* para encontrar ese nuevo tipo de experiencias que busca el cliente del futuro.

Herramientas como Calibrate (de CBRE) buscan entender quién es la demanda de un hotel y ayudar a las cadenas y proveedores a entender el comportamiento de los consumidores. Esta información es clave para saber qué se puede hacer en los distintos mercados donde se opera, para ser capaces de conceptualizar un producto que realmente se adapte a las necesidades de sus nuevos clientes o de los clientes que operan en esa zona.

Mientras que, tradicionalmente, la tendencia era la de perfilar al cliente en función de la edad, el sexo o el poder económico; ahora, la tendencia indica que es preferible ofrecer un tipo de experiencia determinada, un *lifestyle* concreto para un tipo de actitud



“Hay que adelantarse a las necesidades de cada cliente para crear una experiencia única e irrepetible para cada uno”



Daniel Calvache

Roberto Sablayrolles da un paso más y no solo propone utilizar el *big data* para atraer clientes, sino también para convertir el hotel en referente para la ciudad en la que se ubica y las personas que viven allí. En este sentido, propone que la instalación hotelera supere lo meramente hotelero y abarque usos que contribuyan a crear comunidad y actuar sobre la zona en la que se ubica modificando usos y comportamientos. La oferta de restauración, la oferta de ocio o tiendas que se ubiquen en un hotel deben ser una oferta de experiencias para el cliente de la ciudad en la que se ubica, la única forma de que la operación conexas a la de hospedaje sea rentable y resiliente a las fluctuaciones.

De este modo, entraríamos en el ámbito de la tercera P de la estrategia de CBRE (*Places*), que se refiere precisamente a la capacidad que tiene el inmobiliario de actuar sobre el entorno en el que se emplaza, modificándolo y contribuyendo a crear comunidad.

Estos cambios acelerados están teniendo como consecuencia una nueva realidad que está difuminando las líneas sobre cómo se vive, cómo se trabaja, cómo se establecen relaciones y cómo se disfruta del ocio. Y esto, según **Daniel Calvache, director de Property Management y experto en User Experience de CBRE España**, influye muy directamente en “cómo queremos transformar los activos para que cubran las necesidades de esas personas que van a venir”.

Para el directivo de CBRE, debe trabajarse sobre todo en el campo del *hospitality* para convertirlo en una filosofía que supere el simple “buen servicio”, y que vaya más allá para tratar de tocar los sentimientos de las personas, mejorar la experiencia de la persona que va a pasar un día en un hotel para que repita. “Hay que adelantarse a las necesidades de cada cliente para crear una experiencia única e irrepetible para cada uno”, subraya.

Combinación de usos

En relación con esa necesidad de aportar una nueva experiencia al cliente está la tendencia a la mezcla de usos que, al mismo tiempo, está permitiendo dotar de actividad a espacios que antes estaban en desuso. En este sentido, los hoteles han ido incorporando zonas de coworking propias de los edificios de oficinas, para ofrecer a los clientes un espacio agradable de trabajo que, además, actúa como dinamizador del edificio. Se trata

de activos en los que ya se está fusionando el alojamiento, con un espacio dinámico y flexible en el que poder trabajar y que ofrece también una oferta gastronómica distinta, moderna y adaptada a las necesidades actuales. Ya hay casos a nivel mundial de oficinas y restaurantes con alojamiento.

En cualquier caso, como destaca **Roberto Sablayrolles**, “lo único que no cambia, es el cambio”, es decir, está claro que la sociedad actual está cambiando a un ritmo acelerado que marca la tecnología y que obliga a tomar decisiones sabiendo que pueden cambiar en poco tiempo. “Tenemos que ver lo que está pasando casi a diario, rápidamente acomodarnos a eso y educar a los dueños de los activos en que la flexibilidad es lo que cuenta”, destaca el experto.

Un punto muy importante para todos los expertos es la necesidad de “educar” a los propietarios de los establecimientos. Hacerles entender la necesidad de adaptarse a los cambios en todos los sentidos, no solo en la utilidad de los espacios, sino también en las relaciones contractuales. Esa flexibilidad a la que debe adaptarse el sector afectaría también, por tanto, a la forma en cómo se quiere rentabilizar el establecimiento y que puede no tener nada que ver con la manera tradicional de trabajar en el mercado, esto es, la renta por metro cuadrado. “Hay que pensar en un modelo de transacción y de rentabilidad que tiene que empezar a flexibilizarse tanto como el mercado y los usos que estamos viendo, donde la rentabilidad por metro cuadrado debe medirse teniendo en cuenta no solo el valor de mercado sino la “experiencia” por metro cuadrado”, recalca **Roberto Sablayrolles**.

Ese sería el gran reto de los expertos, el ser capaces de educar a los propietarios en el nuevo paradigma de la flexibilidad a que obligan los tiempos, pero, al mismo tiempo, este reto plantea la dificultad de ser capaces de medir el impacto que las medidas que se proponen ofrece. En la medida en que se pueda medir ese impacto, más poder de convicción se tendrá ante el cliente.

Ese impacto, en opinión de **Sablayrolles**, se podría medir de dos modos diferentes. Por un lado, económicamente, se debe poder medir el impacto en la rentabilidad que van a tener las reformas acometidas en el corto y medio plazo. Por otro, el impacto en cuanto a relevancia, esto es, la capacidad de convertir el inmueble en un referente para la ciudad.

Ese es el reto del sector: conseguir que el establecimiento hotelero supere sus límites de puro alojamiento, ofreciendo una multiplicidad de usos; y supere también su referencia como mero hotel, para convertirse en todo un hito capaz de impactar sobre la zona o la ciudad en la que se encuentra



Esa capacidad de convertirse en un hito, de ser un emblema que contribuye a crear comunidad, a prestigiar una zona e incluso a ser imitado por los demás, es un valor que no puede medirse en precio por metro cuadrado, pero que supone un impacto muy beneficioso para las empresas y las ciudades, un generador de demanda. Y ante esta situación, una vez más se impone la necesidad de educar a los propietarios en ese otro valor que no es tan fácil de medir, pero que hoy empieza a ser casi tan importante como el valor puro y duro del real estate, y que es la experiencia, la penetración de mercado, el reconocimiento, y la creación de marca. De ahí que la creación de espacios en un activo se ha convertido en un ejercicio de Placemaking y Storytelling, algo que el grupo interdisciplinario de CBRE hace a diario.

Ese es el reto del sector: conseguir que el establecimiento hotelero supere sus límites de puro alojamiento, ofreciendo una multiplicidad de usos; y supere también su referencia como mero hotel, para convertirse en todo un hito capaz de impactar sobre la zona o la ciudad en la que se encuentra.

A woman with long dark hair is sitting on a balcony, looking out. She is wearing a light-colored jacket over a patterned top. The balcony has a dark metal railing. The background is a blurred view of a building. A large, stylized wavy graphic in shades of purple and white is overlaid on the right side of the image.

BARCELONA:

Cómo hacer la
Gran Barcelona

“Si hubiera una colaboración
entre todos los municipios
de la corona metropolitana,
se podrían hacer grandes
cosas: crear nuevas
zonas de atracción de
capital y regenerar zonas
actualmente abandonadas”

¿Cómo hacer la Gran Barcelona? La pregunta la lanza al aire **Xavi Güell, director de Capital Markets de CBRE Barcelona**, pero recoge el gran reto inmobiliario y de crecimiento al que la ciudad tendrá que dar respuesta en los próximos años. Barcelona se ha *quedado pequeña* para Barcelona. La capacidad de atracción internacional y de generación de negocio de la marca Barcelona apenas puede contenerse en los límites físicos actuales de la ciudad, y clama por expandirse creando un área metropolitana que permita dar respuestas a los grandes compromisos que le aguarda el futuro.

Solo la colaboración entre las entidades limítrofes a la capital catalana supondrá el aporte de infraestructuras y espacios necesarios que hará posible la creación de la Barcelona del mañana, según coincidieron en apuntar los responsables de CBRE.

“Si hubiera una colaboración entre todos los municipios de la corona metropolitana, se podrían hacer grandes cosas, se podrían crear nuevas zonas de atracción de capital, y se podrían regenerar zonas actualmente abandonadas”, apunta **Jorge Ruiz, director Nacional de CBRE Hoteles**.

La construcción de esa entidad supralocal permitiría un mayor aprovechamiento de las infraestructuras, la atracción de nuevos proyectos e inversiones y el reparto de esos beneficios de nuevo negocio entre todas las entidades integradas en la *Gran Barcelona*. Por tanto, los expertos recomiendan a las diferentes administraciones que comiencen un proceso de colaboración que permita iniciar el camino hacia ese gran proyecto en común, que aproveche sinergias y comparta destinos.

Un polo de atracción

No hay que olvidar que Barcelona se ha convertido en uno de los principales polos europeos en la atracción de talento y, al mismo tiempo, en un importante escaparate para la búsqueda de empleo. De ahí que muchas empresas hayan apostado por Barcelona para abrir sus oficinas. Su inmejorable situación geográfica junto al mar, su buen clima, la gastronomía, la cultura... son razones poderosas para esta toma de decisión, pero también por el nivel que ofrecen sus universidades y la generación de un talento muy cualificado que, además, habla varios idiomas. Como comenta **Lindy Garber, directora de Oficinas en CBRE Barcelona**, este listado de aspectos positivos supone un aliciente para las empresas que pueden, de un lado, atraer talento extranjero mientras que, por otro, retienen y cultivan el local. “Barcelona es una ciudad atractiva para cualquier empleado europeo que decida residir y desarrollar su carrera profesional. Además, es una ciudad muy interesante porque las empresas encuentran en ella la opción de encontrar candidatos multilingües y con formación universitaria de primer nivel”.

“Hemos dado claramente un salto cualitativo muy importante en la manera de construir, y este avance permite a Barcelona estar compitiendo con las principales ciudades europeas, ahora también en términos de calidad constructiva”

Xavi Güell



“Barcelona es capaz de atraer talento, enamora a las empresas y también sigue atrayendo inversiones”; y ello, según **Xavi Güell**, por la calidad de la construcción en la ciudad y por haber generado un hub tecnológico de gran interés Internacional como es el 22@. “Hemos dado claramente un salto cualitativo muy importante en la manera de construir, y este avance permite a Barcelona estar compitiendo con las principales ciudades europeas, ahora también en términos de calidad constructiva”, comenta.

La marca de la innovación

Para **Güell**, la imagen de la marca Barcelona, además, ha estado siempre vinculada a sectores tecnológicos, de innovación, y de diseño; lo que ha supuesto una plataforma para la llegada de muchas empresas internacionales atraídas por esa ebullición innovadora.

Pero todavía podría incluirse un factor más en beneficio de Barcelona como ubicación elegida por las empresas para su presencia en España, y es la libertad que la tecnología ofrece hoy para que las empresas puedan deslocalizar sus oficinas y ponerlas en aquel lugar que mejor les resulte. En este sentido, hace unos años, la capitalidad de Madrid suponía un elemento de competencia que hoy, gracias a la tecnología, ha quedado diluido.

En el mismo sentido se expresa **Anna Esteban, directora de la Oficina de CBRE en Barcelona**. “Que la digitalización permita separar el puesto de trabajo del lugar donde tengas que operar, es positivo para Barcelona. Esto permite, por ejemplo, que puedas estar en Bangladesh, y al mismo tiempo hacer *business* en Londres. Esa separación que permite la digitalización es lo que hace que mercados como Barcelona o Lisboa –tradicionalmente no centrales–, tengan ahora muchas más oportunidades, gracias a la valoración de esos otros aspectos positivos que aportan estas ciudades: una gran calidad de vida, buenas infraestructuras, buen talento... Una situación en la que también se podría incluir a una ciudad como Málaga”.

Dada esta situación, Barcelona se encuentra ahora en la primera línea de ciudades europeas en el ámbito de las oficinas, compitiendo con ciudades como Ámsterdam o Berlín.

Anna Esteban





Lindy
Garber

“El distrito 22@,
que nació como
un proyecto de
oficinas, está
propiciando la
puesta en marcha
de nuevos espacios
residenciales,
centros
comerciales y la
creación de una
oferta hotelera,
impensable cuando
se empezó a
diseñar”



Jorge
Ruiz

22@, con marca propia

Barcelona es una marca cargada de significados atractivos para las empresas y que, además, es capaz, incluso, de crear submarcas. Así ha ocurrido con el distrito tecnológico 22@, que ha conseguido repercusión internacional y se ha convertido en un polo de atracción de todo tipo de inversores y empresas.

El distrito 22@ es un exponente muy claro de esa pata de la nueva estrategia de CBRE relacionada con *Places*, esto es, cómo se puede transformar un espacio a través del inmobiliario. En este sentido, según destaca **Jorge Ruiz**, un proyecto que se inició hace ahora más de 20 años como un distrito de oficinas, ha conseguido revitalizar toda una zona de la ciudad y convertirse en una marca. Pero, además, continúa Ruiz, lo que nació como un proyecto de oficinas, gracias a su crecimiento, está propiciando la puesta en marcha de nuevos espacios residenciales, centros comerciales y la creación de una oferta hotelera, “impensable cuando se empezó a diseñar este distrito”. Un ejemplo clarificador de cómo una actuación inmobiliaria concreta puede contribuir a la transformación de toda una zona de la ciudad, aportando negocio, marca, inversión y una un tejido urbano de calidad.

Queda mucho suelo

En 22@ se ha construido mucho, hay mucha edificación proyectada y queda mucho suelo por desarrollar. Como recuerda **Xavi Güell**, queda “muchu fábrica antigua que habrá que derribar tarde o temprano, por lo que hay una bolsa de suelo latente muy importante”. Zona Franca o la franja entre El Prat y Castelldefels suponen también áreas de crecimiento por las que Barcelona puede seguir evolucionando. En el caso de los terrenos entre El Prat y Castelldefels, ya existe una cierta consolidación residencial, pero aparece ahora como una “zona interesante” desde el punto de vista hotelero y de oficinas, “la mayor fuerza de la marca Barcelona”, como recuerda **Jorge Ruiz** que no duda en apostar por esta zona como enclave prioritario de crecimiento y se atreve, incluso, a compararlo con ciudades como Miami, por su cercanía al aeropuerto, y por su entorno rodeado de playas de calidad: “Barcelona es una ciudad muy potente a nivel de congresos y, por eso mismo, es bueno tener una oferta hotelera de congresos a diez minutos del aeropuerto y de cara al mar”, apunta.

En este sentido, el responsable del área hotelera de CBRE en España, apunta a la apuesta de Hard Rock por desarrollar su proyecto en la zona del Fórum como una demostración de las posibilidades que representa para la ciudad. “Ninguno de nosotros hubiéramos imaginado hace tan solo unos años que una empresa tan potente como Hard Rock haría una apuesta por un hotel en esa zona”, afirma.

En cualquier caso y, aunque queden aún bolsas de suelo por desarrollar, se debe empezar ya a pensar en global y ser capaces de superar la Barcelona tradicional, para empezar a pensar en la Gran Barcelona. Para dar pasos en este sentido, se necesita, lógicamente, voluntad política, como destaca **Anna Esteban**, quien recuerda las dificultades de poner de acuerdo a todas las administraciones implicadas en un proyecto de estas características.

“Existe la necesidad de crear un entramado entre las instalaciones de última milla y los centros de reparto, que sean capaces de abordar la entrega inmediata de las mercancías”

Necesidades del e-commerce

Ese pensamiento global que se pide para Barcelona abarca también el ámbito de la logística. El auge del e-commerce está obligando a los grandes polos urbanos a adaptar sus instalaciones para conseguir un reparto ágil de este tipo de compras, en crecimiento exponencial. Según **David Oliva, director Industrial & Logística de CBRE Barcelona**, quien destaca la necesidad de crear un entramado entre las instalaciones de última milla y los centros de reparto, que sean capaces de abordar la entrega inmediata de las mercancías. La implementación de esta estructura está siendo costosa porque, según el experto, “a nivel de regulación y normativa de los ayuntamientos hay muchas restricciones”. Sin embargo, confía plenamente en esta estructura logística como la única forma de implementar las demandas cada vez más inmediatas que requiere el nuevo consumidor y, en este sentido, pensar en área metropolitana supondría una implantación más eficaz y eficiente.



David
Oliva



Más a largo plazo, **Oliva** también apuesta por la transformación de algunos hipermercados o zonas terciarias de Sant Boi de Llobregat y El Prat de Llobregat que ahora mismo están dedicados al *retail*, poco a poco vayan ampliando su función logística para dar cabida a esa necesidad de almacenes de última milla que permita abastecer a toda la ciudad de forma rápida. En este sentido, vemos la tendencia hacia la que se dirige el mercado logístico, que es, por un lado, las naves logísticas de última milla situadas en las zonas cercanas de las grandes ciudades, y en Barcelona en concreto en el área de influencia del Puerto y el Aeropuerto, y por el otro las grandes plataformas logísticas de distribución situadas en el segundo y tercer anillo de Barcelona denominadas Big Boxes o naves XXL de gran formato que se sitúan en las zonas del Vallès, Penedès, Tarragona y también Girona.

Hacia un segundo High Street
Esa expansión de la ciudad podría tener también como consecuencia la consolidación de una segunda zona de High Street, por ejemplo, en el propio distrito 22@, comenta **Susana Elhombre, directora de Retail High Street CBRE Barcelona**, quien recuerda sin embargo lo difícil que resulta el nacimiento de este tipo de zonas comerciales por la necesidad de posicionarse en zonas muy consolidadas. De todos modos, Susana también recuerda que la moratoria del Ayuntamiento en la apertura de nuevos hoteles

también está afectando al High Street y limitando, de momento, su crecimiento. Sin embargo, también es cierto que, una vez que se recuperen los grandes proyectos hoteleros y urbanísticos, la zona comercial también podría crecer más allá de Pau Clarís, hacia la Diagonal, según su opinión.

Una vez más, el punto fuerte del High Street de Barcelona es la baza del turismo, gracias al que pasan delante de las tiendas centenares de personas todos los días. Además del turismo, Barcelona arrastra una importante tradición histórica del sector textil que la posiciona de forma preferencial respecto a posibles competidores de cara a las grandes empresas de moda a la hora de abrir sus tiendas. Otro de los aspectos diferenciadores del High Street de Barcelona lo aportaría, según **Susana Elhombre**, una calle concreta como es Paseo de Gracia. En esta vía se mezclan dos conceptos diferentes del comercio: el lujo, y un comercio más masivo. Este aspecto convierte

a Paseo de Gracia en una zona totalmente original y que no se da en ninguna otra ciudad europea. Esta característica entronca con la tendencia actual del consumidor que puede acceder al mismo tiempo tanto al lujo, como al *mass market*, en un solo espacio.

Estos elementos diferenciadores otorgan al High Street de Barcelona una identidad propia que le lleva a competir directamente con los grandes *players* europeos como Londres, Milán, París y Berlín.

“En Paseo de Gracia se mezclan dos conceptos diferentes del comercio: el del lujo y el más masivo ”



Susana
Elhombre

“El sector hotelero barcelonés mantiene un equilibrio muy interesante entre el cliente extranjero que viene por cuestiones de ocio, y ese otro cliente internacional que viene atraído por la amplia oferta de ferias y congresos”

Ciudad de congresos

El impacto del turismo, como no podría ser de otro modo, también afecta a la organización del entorno hotelero de la ciudad. El 90% de las pernoctaciones en la ciudad proceden del ámbito internacional, algo que distingue al sector del resto de ciudades españolas, y que le proporciona una mayor estabilidad, frente a la volatilidad de otro tipo de público.

Como destaca **Jorge Ruiz**, el sector hotelero barcelonés mantiene un equilibrio muy interesante entre el cliente extranjero que viene por cuestiones de ocio, y ese otro cliente internacional que viene atraído por la amplia oferta de ferias y congresos que celebra la ciudad. En este sentido, la apuesta que ha hecho Hard Rock por Barcelona se enmarca en este posicionamiento como ciudad de congresos porque, como explica el responsable de

Hoteles de CBRE, aunque Hard Rock sea identificado mayoritariamente con el sector de la restauración y la música, en Estados Unidos es uno de los mayores operadores de congresos y eventos de empresa del país.

Hard Rock desembarca en Barcelona con su proyecto estrella en Europa, con más de 500 habitaciones y una amplia oferta de salones para eventos.

En cualquier caso, la moratoria hotelera en algunas zonas prime de Barcelona y las restricciones de la regulación han impedido que algunos de los grandes *players* del sector como Four Seasons, aún sean una “asignatura pendiente” para Barcelona, según recuerda **Xavi Güell**, quien, por otro lado, se muestra totalmente confiado en que en algún momento desembarcaran estas marcas en la ciudad.

La llegada de esas grandes cadenas hoteleras, seguir siendo el punto elegido por las principales compañías para la ubicación de sus oficinas, continuar creciendo como marca relacionada con el comercio, con la tecnología, con el diseño, con el ámbito farmacéutico, y conseguir un entramado logístico capaz de dar respuesta rápida al auge del e-commerce, se presentan como los grandes retos a los que tendrá que hacer frente la ciudad. Unos objetivos que, sin duda, serían más fáciles de conseguir si se sientan hoy las bases de lo que será la ciudad del futuro, esa Gran Barcelona que, tarde o temprano, superará las ataduras que ahora la constriñen.



REGIONAL:

El *momentum* de las otras ciudades

Los cambios en el sector inmobiliario que hoy resultan cotidianos se iniciaron hace ahora unos meses en Madrid y Barcelona. Como es lógico, ambas ciudades son los polos de atracción de todas las novedades que se gestan internamente o se importan de fuera. Una vez probadas, esas novedades pasan a trasladarse al resto de la geografía, principalmente, en aquellas ciudades con mayor potencial. En cierto modo, la situación en la que ahora vemos a muchas de las ciudades medianas son precisamente lo antes visto, con sus peculiaridades, en Madrid o Barcelona.

Valencia en potencial desarrollo
En este sentido, y entrando a analizar cada uno de los puntos regionales con mayor potencial, Valencia se presenta como una plaza extraordinaria en cuanto a oportunidades de desarrollo y crecimiento –mucho a juicio de los expertos–. En opinión de **José Ángel Sospedra, director de CBRE Valencia y Alicante**, la capital valenciana se está posicionando como referencia turística. Como consecuencia, el sector hotelero atraviesa un proceso de cambio estructural que está atrayendo a los inversores y operadores, y por ello se están dando muchas más operaciones no solo en Valencia, sino también en Benidorm, en Alicante ciudad y en el sur de su provincia.

Valencia es una de las mayores receptoras de Europa de estudiantes Erasmus, y esta situación está provocando un gran número de operaciones de residencias de estudiantes en estos momentos

Pero ese mismo ímpetu se está dando también el sector de los alternativos. Valencia es una de las ciudades receptora de un mayor número de estudiantes Erasmus de Europa, y esta situación está provocando un gran número de operaciones de residencias de estudiantes en estos momentos. Según datos de la oficina de CBRE en Valencia, en el ejercicio pasado se cerraron ocho proyectos diferentes de residencias de estudiantes que se culminarán el próximo año y que pondrán en el mercado un número muy importante de habitaciones para cubrir las necesidades de este sector.

Por su parte, el sector residencial se ha comportado muy positivamente en Valencia durante este año. La obra nueva ha tocado techo en cuanto a precios, de ahí que asistamos a una cierta ralentización en el ritmo de venta. Por contra, el mercado de alquiler está funcionando mucho mejor que hace unos años.

Se buscan oficinas

En cuanto al sector de oficinas, en Valencia y Alicante existe una demanda de más de 70.000 m² que no se puede satisfacer por falta de edificios de calidad, con buenos acabados y con plantas superiores a los 1.000 m².

En el mercado logístico, este año se ha producido un menor número de operaciones, pero de mayor tamaño. La superficie total contratada es mucho mayor que la del año pasado, sin embargo, este año ha habido una decena de operaciones, frente a las más de 30 operaciones del año anterior. También es superior el nivel de inversión alcanzado este año y que será superior a 120 millones de euros, frente a los 90 millones que se consiguieron el año pasado. En cuanto a Alicante, CBRE abrió su oficina hace ahora un año, y el mercado ha respondido de forma muy positiva, según destaca **José Ángel Sospedra**. En el ámbito de la logística, en Alicante no hay todavía ningún *player* potente, pero hay mucho interés en que se vayan instalando. De hecho, desde CBRE ya se han hecho un par de operaciones de suelo para productos llave en mano y en los próximos años se realizarán muchas más operaciones en la parte logística porque existe mucha demanda.

Esa escasez también se aprecia en el ámbito de las oficinas, Alicante es un hub muy potente de oficinas, cuenta con sedes administrativas internacionales como la EUIPO, que es la Agencia Europea de Patentes, para la que trabajan casi 4.000 personas. La antigua Ciudad de la Luz está reconvirtiéndose en un distrito tecnológico con casi 100.000 m² de oficinas que ya han atraído a grandes empresas como Accenture y muchas otras.

En cuanto a residencial, Alicante está teniendo un crecimiento importante y es líder por número de transacciones internacionales; prácticamente, una de cada dos transacciones a extranjeros se hace allí.

José Ángel
Sospedra

El sector más activo en Baleares ha sido el hotelero, y ello a pesar de ciertas incertidumbres como la caída de Thomas Cook, que ha generado interés por parte de diferentes actores que quieren ocupar esa vacante

Hotelero, el sector más activo en Baleares

Algo similar ha ocurrido en el sector residencial en Baleares, donde destaca la gran actividad desarrollada durante los últimos años, principalmente por promotores nacionales, que han conseguido posicionarse en las islas, y concretamente en Palma, para ofrecer más vivienda de obra nueva, en su mayoría enfocada a primera residencia, donde el stock ha pasado de tan solo 200 unidades de obra nueva en venta en 2016 a más de 900 en la actualidad. Se ha mantenido la actividad promotora enfocada a segunda residencia de alto poder adquisitivo en otras zonas de Mallorca, como el área suroeste y especialmente en la isla de Ibiza. La demanda residencial en las islas es la causa de que el precio medio de venta continúe situándose como el segundo más alto a nivel nacional, únicamente por detrás de Madrid y por delante de comunidades como País Vasco y Cataluña.

Sin embargo, para **Tonia Vera, directora de CBRE Palma de Mallorca**, el sector más activo en Baleares ha sido el hotelero, y ello a pesar de ciertas incertidumbres como la caída de Thomas Cook, que ha generado interés por parte de diferentes actores que quieren ocupar esa vacante que dejaría el turoperador inglés. Baleares permanece en el foco de cadenas internacionales interesadas en posicionarse y de fondos con ganas de invertir en activos hoteleros que cuenten con ubicaciones estratégicas en el archipiélago.

Tonia Vera



Juan José López
del Corral

Rosa Madrid

En Andalucía se han producido varios fenómenos a tener en cuenta; uno de ellos es la consolidación de la ciudad de Málaga como referencia para inversores nacionales e internacionales. El otro es el salto de calidad en los desarrollos y proyectos promovidos en la ciudad de Sevilla

Internacionalización de Bilbao

En Bilbao, se ha comprobado un aumento del interés por parte de inversores nacionales e internacionales, en detrimento del inversor local o regional. Esto se ha producido porque se ha empezado a entender la estabilidad que aporta este mercado, con una sociedad anticíclica que aporta unas características muy estables: 30% de renta per cápita superior a la media de España y un 30% menos de paro, en una población de un millón de personas localizadas en el entorno metropolitano de Bilbao que reúne al 60% también del PIB del País Vasco.

La consecuencia de esta confianza, según **Juan José López del Corral, director de CBRE Bilbao**, es una potenciación del mercado en todos los ámbitos: logística, alternativos y hotelero. En el País Vasco se cuenta con una larga trayectoria industrial, pero poco suelo logístico. Sin embargo, ahora se están reconvirtiendo antiguas naves industriales en nuevos espacios logísticos, una tendencia que llega un año después de hacerlo en Madrid o Barcelona. También se ve un interés creciente en el mercado de alternativos, en residencias de ancianos y de estudiantes, que era un mercado inexistente hasta ahora y, sin embargo, en este momento se realizan operaciones de 400 habitaciones en un año.

Andalucía continúa siendo atractiva para el inversor

En Andalucía se han producido varios fenómenos a tener en cuenta; uno de ellos, quizás el más destacable, es la consolidación de la ciudad de Málaga como referencia para inversores nacionales e internacionales. El otro es el salto de calidad en los desarrollos y proyectos promovidos en la ciudad de Sevilla, tales como el centro comercial Lagoh, la consolidación de Torre Sevilla o la plataforma de Amazon, entre otros.

Respecto al sector de oficinas, lo más destacable es la clara demanda de empresas internacionales y tecnológicas existente en la ciudad de Málaga

que a día de hoy no encuentran una oferta de calidad. Para la **directora de CBRE Andalucía, Rosa Madrid**, existe una demanda no atendida de alrededor de 50.000 m² en edificios de calidad y con plantas de 1.000 m², “precisamente por esto, pensamos que ha llegado el momento de la promoción de oficinas en la ciudad. En 2020 empezarán a caminar nuevos desarrollos y habrá que estar pendientes de los tiempos, para que la demanda no se frustre”, apunta la experta.



En cuanto a la inversión en este mercado, apunta **Madrid** que “ha llegado para quedarse”, habiéndose cerrado varias operaciones con volúmenes por unidad ya cercanos a los 20 millones de euros, “un hito para Málaga” recalca.

En cuanto a Sevilla, la firma e implantación de Regus en el edificio Villasís con casi 5.000 m² ha sido lo más destacable junto al nivel de ocupación de la zona *prime*, llegando casi al 95%. Por su parte, el proyecto Palmas Altas en Sevilla con el posible traslado de la Ciudad de la Justicia será algo a tener en cuenta, junto a los movimientos que eso provocará, y es que, como apunta Rosa Madrid “no está prevista más promoción en la ciudad, pero sí alguna operación de inversión en este sector”.

Respecto al ámbito del *retail* en ambas ciudades, las calles más importantes este año han sufrido una mayor desocupación, el período de firmas de contrato se ha ampliado y las rentas han tenido corrección a la baja. “La moda sigue dando paso a sectores como la restauración o la banca”, comenta **Rosa Madrid**.

En cuanto a centros comerciales, se puede afirmar que ha sido un año clave en Sevilla con la apertura de Lagoh y la paulatina consolidación de Torre Sevilla. En Málaga será el 2020 el año de apertura del primer outlet de lujo que está promoviendo McArthurGlen en la Costa del Sol. De igual forma, será un año clave en el futuro del proyecto de INTU Torremolinos. En este mercado, se ha consolidado con éxito el proyecto Torrecárdenas en Almería desarrollado por el promotor andaluz Bogaris.

El mercado logístico andaluz, por su parte, sigue dando alegrías y ha venido a quedarse. Su principal protagonista, Amazon, ya cuenta con su gran implantación en Sevilla y sigue con planes de expansión. Tanto en Málaga como en Sevilla se está empezando a generar promoción en este sector y este año 2020 se esperan firmas importantes. Puerto Seco en Antequera sigue siendo la referencia de gran proyecto.

Por su parte, cabe destacar las yields que este mercado ha conseguido en Andalucía en 2019. Además, se prevén operaciones singulares en el 2020.

Para terminar, Andalucía sigue dando buenos valores y cifras en el turismo y eso ha provocado que, sin duda, el mercado hotelero continúe siendo uno de los grandes protagonistas del año respecto a la inversión, la promoción o la remodelación. La apertura del primer hotel de 5 estrellas en Málaga y la consolidación del hotel de Torre Sevilla como el más grande de la ciudad son solo dos pequeños ejemplos de este mercado. Edificios como La Equitativa en Málaga o el antiguo Banco Popular en Sevilla, son algunas de las aperturas previstas en un mercado cada vez con más actividad y profesionalidad.

En el ámbito de la logística,
Zaragoza ha recuperado el
camino de hace unos años y ha
alcanzado volúmenes de 160
millones de euros



Miguel Ángel
Gómez Rando

Zaragoza, ciudad de la logística

En el ámbito de la logística, Zaragoza ha recuperado el camino de hace unos años y ha alcanzado volúmenes de 160 millones de euros y con previsión de finalizar el año por encima de los 200 millones de euros, lo que la convierte en la tercera ciudad española por volumen de inversión.

Diferentes son las sensaciones en el mercado de oficinas, comenta **Miguel Ángel Gómez Rando, director de CBRE Zaragoza**, pasando de 35.000 m² en el ejercicio anterior, a los 12.000 o 13.000 de este año, sobre todo, por la falta de producto de calidad, por lo que se recomienda a los propietarios que rehabiliten y reposicionen sus inmuebles.

En el ámbito residencial, Zaragoza fue a cierre del 3T de 2019 la segunda ciudad donde más obra nueva se transaccionó, una inercia que se mantendrá al menos hasta el año 2022.

Nuevos desarrollos a la vista

En Valencia nos encontramos dos grandes zonas de desarrollo, según **José Ángel Sospedra**: Cuatro Carreres y Malilla, y la zona del Grao. En la primera encontramos un desarrollo residencial que está dando lugar a la creación de un barrio nuevo conjuntamente con el Pueblo de la Nueva Fe. Sin embargo, la zona que realmente supondrá una verdadera transformación para la ciudad será la zona del Grao, que se convertirá en la nueva conexión de Valencia con el mar, tras el fracasado proyecto del Cabanyal. Además, también conectará con el río, que se ha convertido en el gran vertebrador de toda la ciudad. El antiguo cauce se ha transformado en un parque de 120 metros de ancho que cruza toda Valencia, y este nuevo proyecto va a permitir unir el tramo actual con la desembocadura en el mar. Este proyecto supondrá además poner en el mercado muchos metros cuadrados de terciario, en

la zona de la Marina, incluidas las antiguas sedes de la American's Cup, que poco a poco se han ido transformando en un sector de oficinas con la instalación de empresas, sobre todo ligadas al ámbito de la educación y alguna *proptech*, que están dinamizando la zona.

En cuanto a Alicante, por su parte, nos encontramos el desarrollo de Benalúa, que servirá como una nueva zona de conexión de la ciudad con el puerto. Este desarrollo supondrá una repotenciación de la zona y dotarla de vida, con mayor actividad lúdica, zonas culturales, etc.

Nou Llevant, el nuevo barrio de Palma

En Palma, la zona en desarrollo más destacable sería la zona de Nou Llevant, que se encuentra a cinco minutos caminando del centro, a menos de diez minutos en coche del aeropuerto y solo hay que cruzarlo para llegar al mar, junto a Portixol. Según **Tonia Vera**, ya hay tres importantes promotores empezando a desarrollar viviendas, en una zona donde existe un potencial de desarrollo de más de 1.000 unidades residenciales para los próximos años. "También cuenta con parcelas de uso terciario, lo que supone una oportunidad para dotar a la ciudad de edificios exclusivos de oficinas de buena calidad y hacer que algunas empresas puedan trasladarse a esa parte de Palma", añade.

La “isla” de Bilbao

El proyecto estrella en Bilbao será la creación de la “isla” de Bilbao, un suelo de más de 800.000 m² de usos mixtos que funcionarán como prolongación de la Gran Vía y que supondrán un crecimiento de la ciudad que incluye 6.000 viviendas, dos zonas de I+D+i, y torres de oficinas a los dos márgenes de la Ribera que sumarán más de 200.000 m². Como comenta **Juan José López del Corral**, se han tardado varios años en adelantar el Master Plan de Zorrotzaurre, que supone la reconversión de una península en una isla, y que ahora se está volviendo a conectar a través de puentes y transporte público. “Zorrotzaurre supone una inversión diez veces mayor al Guggenheim y, para hacernos una idea de la envergadura del proyecto, supondrá doblar la ciudad de Bilbao, un proyecto que ocupará los próximos 25 años”, asegura el responsable de CBRE en Bilbao.

Entre Cádiz y Almería

“En Andalucía encontramos dos ciudades maduras como Sevilla y Málaga y otras dos con gran potencial de crecimiento, como son Almería y Cádiz”, señala **Rosa Madrid**. Cádiz cuenta con importantes desarrollos inmobiliarios residenciales y terciarios tanto en el litoral, como en la ciudad. La Costa del Sol empieza a dar síntomas de saturación y la costa de Cádiz empieza a posicionarse como zona de lujo, y de relax. En el caso de Almería, su potencial está relacionado con empresas de I+D del mundo de la alimentación, relacionadas con la agricultura intensiva de la zona. Existe un polo de industrias de investigación que puede ser un elemento impulsor de desarrollo de la ciudad y, por ende, también del sector inmobiliario.

El crecimiento de Sevilla se está produciendo en la zona sur, donde se acaba de abrir Lagoh, donde Metrovacesa está construyendo 3.000 viviendas, donde encontramos también el desarrollo de Palmas Altas con la ciudad nueva de la Justicia, y donde la Autoridad Portuaria cuenta con 200.000 m² pendientes de desarrollar.

También en el caso de Málaga encontramos un desarrollo de oficinas junto al mar en un entorno de casi 40.000 m² con un nivel de edificios de calidad. Los antiguos terrenos de Repsol serían otra área de crecimiento en la que el Ayuntamiento está mostrando bastante interés.

La “isla” de Bilbao será el proyecto estrella, un suelo de más de 800.000 m² de usos mixtos que funcionarán como prolongación de la Gran Vía y que supondrán un crecimiento de la ciudad

ArcoSur y Delicias, los grandes polos del residencial

En Zaragoza destaca la primera ampliación de 33 hectáreas para el parque logístico, a pesar del macro-desarrollo de 120 hectáreas que supuso el proyecto Plaza. La mitad de esa operación ya está reservada para un operador logístico de e-commerce, y el resto cuenta con demanda interesada. “Esta ampliación responde al interés del gobierno por seguir atrayendo empresas que buscan infraestructuras logísticas y también para satisfacer las necesidades de empresas que ya están instaladas, pero necesitan más espacio”, explica **Miguel Ángel Gómez Rando**. Este es, por ejemplo, el caso de Inditex que tiene prácticamente ya en torno a 400.000 metros construidos, pero necesita más espacio.

En el ámbito residencial encontramos dos proyectos. Por un lado, la zona conocida como ArcoSur, donde hay suelo para 25.000 viviendas, aunque solo hay 3.000 construidas. Otra zona interesante para Zaragoza serían los alrededores de la Estación Delicias del AVE. En este entorno se está construyendo, por ejemplo, una torre de 30 plantas para 200 viviendas y, en total, acogerá entre 2.000-2.500 viviendas, explica el responsable de CBRE en Zaragoza.

Qué pasará en 2020

El sector residencial, tanto en Sevilla como en Málaga, es uno de los ámbitos más sostenidos tanto en el precio de las viviendas como en el precio del suelo. Por todo ello, **Rosa Madrid** dibuja un escenario muy positivo para todos los ámbitos del mercado inmobiliario.

Respecto al ámbito de sectores alternativos, claramente un desarrollo importantísimo en el tema de residencias de estudiantes y de ancianos. En cuanto a industrial y logística, se abrirá la plataforma de Amazon.

En *retail*, en Bilbao, existe un cambio de tendencia por ubicación hacia el tramo de Gran Vía, entre Plaza Muelle y Plaza Circular, que tiene que ver sobre todo con la próxima apertura de Primark después de dos años de obras. Esto, según

Juan **José López del Corral**, está suponiendo la salida de entidades financieras en favor de tiendas de moda. Se está produciendo además una vuelta de la restauración organizada. “Yo no pensaba que las hamburguesas podían llegar a Bilbao y han llegado”, admite el responsable de la oficina de CBRE en la capital vasca.

“El mercado residencial se está estabilizando en cuanto a la venta de unidades, pero prevemos mayor actividad en la parte de inversión para el multifamily, porque sigue habiendo escasa oferta de vivienda en alquiler”





En el ámbito de las oficinas se está produciendo una reactualización a las nuevas necesidades de los clientes y conceptos en desuso como el centro de negocio, que se están transformando para convertirse en un centro de servicios más cercano al concepto de coworking. “La Torre Iberdrola que es lo más prime que hay en Bilbao está ya al 92% de ocupación, lo que significa que quedan muy pocos metros cuadrados de espacios de calidad en Bilbao”, señala **López del Corral**.

Por el contrario, en logística por primera vez empieza a haber superficie disponible. “En estos momentos están apareciendo suelos disponibles que han sido sometidos a un proceso de descontaminación, al derribo de las fábricas que acogían y a su puesta en valor. Todo ese proceso ha requerido de una inversión y de tiempo, así que se espera que todo ello repercuta en el precio final de los suelos”, añade, mientras que señala que el residencial es un mercado inestable, porque no hay mucho suelo y hay mucha diferencia de Bilbao centro donde los precios siempre están en el top 5 de las ciudades más caras de España. Como ejemplo, las promociones que se están vendiendo ahora están en medias de entre 6.000-7.000 euros por metro cuadrado útil; cifra que en San Sebastián llega incluso a más: a 21.000 euros por metro cuadrado útil se ha vendido la promoción más cara de residencial en España que estaba en la zona de La Concha.

300 millones de inversión en Valencia

“La inercia en Valencia todavía es positiva porque Barcelona y Madrid no bajan, sino que se mantienen, y el ritmo todavía es alto”, opina **José Ángel Sospedra**, que añade que “lo estamos notando porque en Valencia históricamente se vendían entre 1 o 2 edificios de oficinas al año y este año se han vendido ya cinco, por lo que todo apunta a que va a ser un año récord en cuanto a volumen de inversión”. Se prevé que el mercado de inversión en Valencia supere los 300 millones de euros en 2019. Mientras tanto, sigue habiendo mucha demanda de oficinas, por lo que están saliendo nuevos proyectos al mercado que se transaccionarán el año que viene.

A nivel *retail*, continúa el responsable de CBRE en Valencia, en las calles principales de la ciudad, prevemos que va a haber un cambio en los flujos peatonales, por la apertura de Zara en Juan de Austria. Además, se ha observado que, en Jorge Juan, los operadores están cambiando de perfil, “ha abierto Decathlon, cuando es un perfil tiquet medio-bajo, y normalmente el de Jorge Juan es un perfil tiquet medio-alto con tiendas de poder adquisitivo bastante alto y esto está confundiendo a algunas marcas”. En Colón, que es la calle principal de Valencia, este año ha habido algún local disponible, que no se ha podido comercializar, no por falta de demanda, sino por las importantes rentas que suponen estos emplazamientos.

Por lo demás, tanto en el sector logístico, como el hotelero y hasta el de alternativos está muy activo y se espera que sigan con este ritmo a lo largo del próximo año.

En el caso de Mallorca y de las Baleares en general, el mercado cuenta con mucha liquidez, según comenta **Tonia Vera**, por parte de inversores tanto nacionales como internacionales que están interesados por ubicarse en la zona. Sin embargo, el interés de estos inversores está muy dirigido en primer lugar al sector hotelero y después al sector Retail y el High Street, que en Palma se caracteriza por estar muy atomizado y este año se verán muchas operaciones protagonizadas por *family offices* o grandes fondos, que ya han mostrado su interés.

En residencial, también vemos que va a haber muchas entregas de promociones durante los periodos 2020 y 2021. “Este mercado se está estabilizando en cuanto a la venta de unidades, pero donde sí prevemos mayor actividad es en la parte de inversión para el *multifamily*, porque sigue habiendo escasa oferta de vivienda en alquiler y de hecho ya hay un proyecto por parte de un grupo alemán que está apostando por el *coliving* en una zona del extrarradio de Palma. Por tanto, vemos como la inversión europea apuesta por Palma para desarrollar un nuevo concepto residencial en la ciudad”, afirma Vera.

En la parte hotelera destaca que continuará el interés por parte de marcas internacionales que quieren entrar en Baleares y posicionarse allí con sus propios hoteles. Mientras, en el área de sectores alternativos, existe sobre todo interés por las residencias para mayores; en oficinas, toca esperar a los desarrollos en Nou Llevant y, en logística existe demanda, pero los suelos son tan caros que el sector lo tiene más complicado para desarrollarse, concluye la responsable de CBRE del mercado balear.

Cada una de estas grandes ciudades está creciendo de manera importante, desarrollando especialmente aquellos ámbitos en los que tienen más fuerza, ya sea el hotelero, el logístico, los alternativos o el residencial

500 millones de inversión en Zaragoza

Por último, en Zaragoza, destaca la llegada de BonArea, con más de un millón de metros cuadrados, y de Amazon Web Services, que abrirá los tres primeros centros de datos en España y que supondrán una inversión de 2.500 millones de euros en los próximos años. Mientras, la logística sigue enfocada en el *e-commerce*.

En cuanto al ámbito del *retail*, se observa una corriente en toda España de estrechamiento de las zonas *prime*. En algunos casos se está enfriando debido a que la banca está tomando posiciones en algunas zonas, por ejemplo, en Independencia, donde están previstas tres aperturas de *flagships* bancarias. En todo caso, transacciones como la del Centro Comercial Puerto Venecia, una de las más relevantes del sector *retail* en Europa, adquirido recientemente por una *joint venture* formada por Generali y Union Investment, así como la expectativa despertada con la apertura para finales del primer semestre de 2020 del outlet Torre Village, ponen de manifiesto la buena salud de la que goza este sector.

En definitiva, cada una de estas grandes ciudades está creciendo de manera importante, desarrollando especialmente aquellos ámbitos en los que tienen más fuerza, ya sea el hotelero, el logístico, los alternativos o el residencial. Sí es cierto que las principales novedades entran por Madrid y Barcelona que sirven como campo de experimentación, pero en el fondo, las que saben implementar y aprovechar todas esas novedades serían todas esas otras ciudades.

RED INTERNACIONAL DE OFICINAS

90.000 empleados
más de 480 oficinas
en 69 países

7

ÁFRICA

Angola
Egipto
Ghana
Kenia
Marruecos
Nigeria
Sudáfrica

10

AMÉRICA

Argentina
Brasil
Canadá
Chile
Colombia
EE.UU
México
Panamá
Perú
Venezuela

23

ASIA

Arabia Saudi	India	Pakistán
Bahréin	Indonesia	Rusia
Camboya	Israel	Singapur
China	Japón	Tailandia
Corea del Sur	Kazajistán	Taiwán
Emiratos Árabes	Macao	Turquía
Filipinas	Malasia	Vietnam
Hong Kong	Omán	

27

EUROPA

Alemania	Grecia	Países Bajos	Suecia
Austria	Hungría	Polonia	Suiza
Bélgica	Irlanda	Portugal	Ucrania
Dinamarca	Italia	Reino Unido	
Eslovaquia	Luxemburgo	Rumanía	
España	Macedonia	República Checa	
Finlandia	Montenegro	Serbia	
Francia	Noruega		

2

OCEANÍA

Australia
Nueva Zelanda

Esta publicación se ha preparado cuidadosamente con el fin de ofrecer información general y no se aceptan responsabilidades por errores u omisiones. Las opiniones y los datos aquí indicados se refieren a la fecha del mes de diciembre de 2019 y están sujetos a cambios sin previo aviso. Cualquier transacción que se efectúe en el mercado no deberá fundamentarse única ni necesariamente en los datos aquí expuestos. Tampoco podrán ser publicados, ni total ni parcialmente, ni citados como fuente, sin la previa autorización escrita de CBRE.

FSC

Esta publicación ha sido impresa con papel procedente de bosques gestionados sosteniblemente, elaborado mediante procesos respetuosos con el medioambiente.



CBRE
cbre.es