



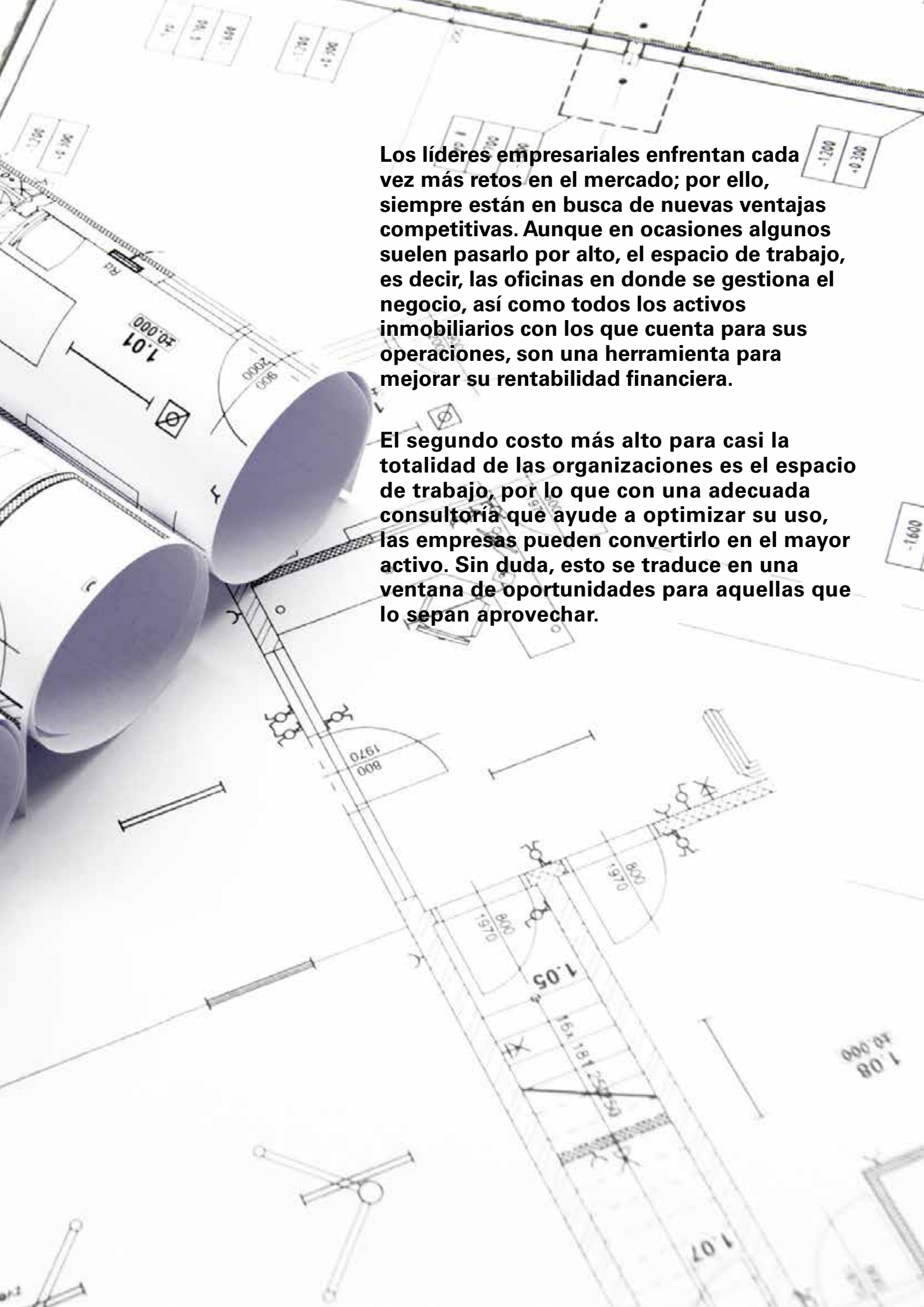
Rentabilizar activos inmobiliarios

# ¿Cómo optimizar mis espacios de oficina?

Por: Saúl Villa

3 Estructura Financiera,  
Fiscal y Legal



An architectural floor plan is shown, featuring various rooms, corridors, and structural elements. The drawing includes dimensions such as '1.01', '1.05', and '1.07', and room numbers like '1200' and '1300'. Two purple highlighters are placed on the plan, one pointing towards the first paragraph and the other towards the second paragraph. The background is a light, slightly blurred view of the drawing.

Los líderes empresariales enfrentan cada vez más retos en el mercado; por ello, siempre están en busca de nuevas ventajas competitivas. Aunque en ocasiones algunos suelen pasarlo por alto, el espacio de trabajo, es decir, las oficinas en donde se gestiona el negocio, así como todos los activos inmobiliarios con los que cuenta para sus operaciones, son una herramienta para mejorar su rentabilidad financiera.

El segundo costo más alto para casi la totalidad de las organizaciones es el espacio de trabajo, por lo que con una adecuada consultoría que ayude a optimizar su uso, las empresas pueden convertirlo en el mayor activo. Sin duda, esto se traduce en una ventana de oportunidades para aquellas que lo sepan aprovechar.

# Una nueva tendencia de mercado

La velocidad a la que avanza la tecnología, así como la relevancia de los cambios en la economía global y las formas en que se comunican las nuevas generaciones imponen retos para los modelos de negocio tradicionales.

Este contexto ha provocado la necesidad de que las empresas encuentren formas para aprovechar cualquier ventana que las conduzca hacia la máxima eficiencia de las organizaciones.

La asesoría inmobiliaria y de operación permite optimizar la ubicación, tamaño y diseño de los espacios de oficina e industriales, ofreciendo alternativas financieras por medio de una consolidación de espacios, así como con la diversificación de oficinas satélite o de espacios especializados en operaciones de soporte, que no necesitan estar en las instalaciones centrales de una compañía.

La oferta inmobiliaria también es un factor importante a la hora de optimizar espacios: para las oficinas que se encuentran en casas, bodegas o lugares poco propicios para realizar sus actividades, existen edificios de diferentes categorías y precios (A+, A, B y C), que se cotizan en función de su antigüedad, estado de conservación, ubicación y servicios, entre otros parámetros.

Las rentas más altas corresponden a edificios nuevos con instalaciones eficientes y sustentables por su bajo impacto ambiental, algunos de los cuales pueden optar por una certificación LEED (Leadership in Energy and Environmental Design).

Esta oferta no se limita al Valle de México, sino que abarca las principales ciudades del país, como Monterrey, Guadalajara, Puebla, Querétaro y San Luis Potosí, entre otras.





# Eficiencia financiera y laboral

Al ser claves para el negocio, en las oficinas y espacios industriales se origina, reproduce, trata, examina y registra toda la información operativa y financiera de la empresa. En la optimización de los espacios de trabajo hay dos objetivos principales, y ambos ofrecen ventajas competitivas en términos económicos.

En primer lugar, se persigue un mejor uso de los activos inmobiliarios, mediante una evaluación y reconfiguración de los bienes propios, o por medio de una reducción de gastos como rentas y otros requerimientos operativos (mantenimiento o energía, por ejemplo).

En segundo lugar, y como consecuencia de lo anterior, se consigue una mejora en el ambiente laboral, permitiendo incrementos en la productividad de los colaboradores.

El espacio laboral es uno de los costos operativos más importantes, y los líderes de negocio deben estar atentos a cuál puede ser su contribución en la estrategia financiera de la organización.

Con una adecuada asesoría, las empresas pueden racionalizar el uso de sus inmuebles, ofrecer bienestar y satisfacción al personal u otros terceros involucrados, así como mejorar su imagen o reputación. Esto lo hacen aquellas organizaciones que ocupan o construyen edificios e instalaciones que se vuelven emblemáticos para la comunidad.

Por el impacto que estas medidas generan en el negocio, la Alta Dirección es la responsable de impulsarlas en favor de sus activos financieros, para hallar oportunidades en una economía cada vez más competitiva.

Por otra parte, al rentabilizar los activos inmobiliarios, la Alta Dirección puede reducir los niveles de inversión y obtener ventajas financieras.



# Aprovechar mejor el espacio



La optimización de los espacios permite que la empresa produzca más a menor costo. Esto se aplica en las oficinas y áreas de servicio, así como en centros de cómputo, bodegas, almacenes, patios de maniobras, estacionamientos, entre otros activos inmobiliarios. Sin embargo, en ocasiones implica ajustar los espacios administrativos, debido a que la ineficiencia puede estar en espacios poco visibles.

Las consultorías especializadas ofrecen un *benchmark* en materia de rotación de inventarios y el costo financiero que implica, evaluando nuevos modelos logísticos, reduciendo la superficie ocupada o aumentando la altura de los anaqueles. La misión final es, en general, optimizar los movimientos en almacenes y depósitos con esfuerzos que deben realizarse de manera periódica, porque las circunstancias que en el pasado eran asumibles pueden cambiar de improviso.

Por ello, es necesario alinear necesidades, cultura y normas de la organización, así como racionalizar sistemas para reducir o eliminar los activos que ocupan espacios sin generar valor. Esto se aplica, por ejemplo, en el inventario de lento movimiento, productos discontinuados u obsoletos, maquinaria y vehículos en desuso, que en ocasiones ocupan grandes espacios hasta que son subastados o chatarrizados.

Las consultorías especializadas ofrecen un *benchmark* de rotación de inventarios y el costo que implica, evaluando nuevos modelos logísticos





# Cuestionando cada metro cuadrado

Aunque no existen reglas fijas sobre la cantidad óptima de espacio ocupado por oficina, es posible determinar si una empresa aprovecha sus activos al máximo. Para ello se pueden comparar las instalaciones de la competencia, estimar si la superficie usada por persona es excesiva conforme a los estándares o sugerencias de los expertos, e investigar el tiempo que los trabajadores pasan efectivamente en sus lugares de trabajo.

En áreas industriales y de servicio puede valorarse el costo financiero del almacenamiento de un exceso de materias primas, partes, refacciones o archivo muerto, y determinar si se utilizan buenas prácticas o recomendaciones en diseño de interiores, manejo de materiales y logística. Asimismo, pueden hacerse ahorros sustanciales tercerizando actividades, compactando el almacenamiento o contratando terrenos o instalaciones de menor costo.

Aunque no existen reglas fijas sobre la cantidad óptima de espacio ocupado, es posible determinar si una empresa aprovecha sus activos al máximo

# Puntos clave para una buena distribución

Una eficiente distribución de los inmuebles o áreas de la organización implica analizar aspectos de la estrategia de la organización, por lo que a la Alta Dirección le corresponde determinar si:

- Se prevé una expansión a corto plazo, y si los actuales espacios son los adecuados
- Las características de logística de sus operaciones tienen un impacto financiero, por razones como:
  - Los empleados tienen la necesidad de trasladarse de un lugar a otro con frecuencia. ¿Cuáles son las distancias?
  - Los servicios de mensajería para enviar documentos o materiales entre diferentes sedes son un asunto relevante para las finanzas
  - Los empleados están ubicados cerca de otros colaboradores con quienes están funcionalmente involucrados
- Existen edificios, bodegas, naves, pisos y espacios copados o desiertos
- La sustentabilidad es un elemento de valor en la organización; hay que evaluar si se utiliza maquinaria o se emiten desechos (líquidos, sólidos o gaseosos)





## Otras formas de monetizar los activos

Uno de los pasos más importantes es decidir si los inmuebles se compran o se rentan, y qué opciones ofrecen más oportunidades.

La mayoría de las torres de oficinas en México se ofrecen para renta en contratos a mediano y largo plazo. Esto da a los inquilinos flexibilidad para ampliar o reducir la superficie según sus necesidades, sin la inmovilización del capital de trabajo.

Por otra parte, es posible considerar mantener la propiedad con un contrato de *sale and leasing* (venta y renta inmediata), cuando se trata de una sede tradicional

o un edificio emblemático que la empresa quiere conservar durante largo tiempo.

Otra opción favorable en el uso de inmuebles se aplica en empresas que, como parte de su negocio principal, se dedican al desarrollo de centros comerciales, oficinas o edificios industriales, y que rentan y comparten el espacio con otros interesados, como tiendas de autoservicio, cadenas comerciales, entre otros. En estos casos, el renglón inmobiliario se convierte en una operación en sí misma, con estrategias propias y la búsqueda de un retorno sobre las inversiones.



# Parques industriales, una opción de valor

Con el mismo enfoque puede considerarse la incorporación de giros industriales (maquila, manufactura, distribución y almacenamiento, por ejemplo) a alguno de los parques industriales que se ofrecen en diferentes regiones del país, y que tienen la ventaja de contar con los servicios básicos, así como un marco para posibles sinergias con otros usuarios.

Además, los contratantes pueden solicitar la construcción o adaptación de naves o instalaciones apropiadas para cada giro industrial, sin necesidad de realizar inversiones onerosas que corren por cuenta del desarrollador. De esta manera las empresas pueden instalarse de forma rápida y con desembolsos controlados.

En la actualidad existen numerosas soluciones y herramientas para maximizar la ocupación

de espacios industriales, con las que pueden reducirse las superficies empleadas y obtener ventajas financieras. Se utilizan plataformas informáticas para optimizar el diseño de la planta industrial y los equipos instalados. Al consolidarlos, se reducen los movimientos y transportes durante el proceso.

Por otro lado, existen en el mercado soluciones automatizadas e incluso robotizadas para el manejo de almacenes, estanterías de mayor altura y más capacidad de almacenamiento, cintas transportadoras inteligentes y montacargas automatizados.

Pueden utilizarse sistemas informáticos para el manejo de inventarios y planeación de la demanda, con lo que se minimiza el inventario, se reducen las mermas y se optimiza la rotación de productos perecederos.

## Doble ganancia

La tendencia a optimizar los espacios genera una doble ganancia. Además de promover mejoras en la rentabilidad, al hacer un mejor uso de las oficinas, se impulsa la productividad de la organización: cuando un espacio se encuentra interconectado, se genera mayor comunicación e innovación entre los trabajadores.

Las empresas que se preocupan por la salud de sus empleados e invierten en su bienestar, obtienen grandes recompensas, como tener empleados altamente comprometidos.

Las nuevas formas de trabajar traen consigo escenarios en donde el espacio debe adecuarse a las necesidades de los colaboradores, y no al contrario. El que los colaboradores tengan el sentido

del “control” les ayuda a sentirse comprometidos, poderosos y sin estrés, un elemento muy relacionado con la rotación de personal, la cual tiene un elevado costo de reclutamiento, entrenamiento, curva de aprendizaje, y acarrea menor productividad.

Estudios realizados por la Queens School of Business y Gallup, reconocida firma estadounidense de encuestas e investigación social, revelan que los trabajadores que abandonaron sus empleos registraban:

- 37% más ausentismo
- 49% más accidentes
- 60% más errores



Las organizaciones que obtuvieron bajas puntuaciones con respecto al compromiso de su plantilla experimentaron:

- 18% menos productividad
- 16% menos rentabilidad
- 37% menos crecimiento
- 65% menor valor en el precio de las acciones

En cambio, el mismo informe destaca que las empresas con empleados altamente comprometidos recibieron hasta 100% más de solicitudes de empleo.

La optimización de espacios de oficinas, entendida como una herramienta financiera, es una estrategia de la que todas las empresas pueden beneficiarse, tanto pequeñas o medianas que se hayan instalado en una casa acondicionada, como las grandes que han ido extendiendo sus operaciones en diferentes edificios e, incluso, localidades.

<p><b>Impulsores de elección</b></p> <p>Facilitadores de trabajo desde "cualquier lugar"</p>	 <b>Variedad de espacios</b>	 <b>Herramientas</b>	 <b>Políticas</b>
<p><b>Impulsores del equilibrio</b></p> <p>Proximidad + Disponibilidad de espacios alternativos</p>	 <b>Variedad para reuniones</b>	 <b>Espacio para la circulación y de apoyo</b>	 <b>Amenidades en la oficina</b>
<p><b>Impulsores de concentración</b></p> <p>Funcionalidad + Calidad del espacio primario</p>	 <b>Funcionalidad</b>	 <b>Nivel de ruido satisfactorio</b>	 <b>Diseño y estética</b>

# Oferta y demanda en México

El comportamiento que presenta la oferta y demanda en nuestro país puede medirse con respecto a instrumentos de inversión como los fideicomisos de inversión en bienes inmuebles (Fibras) que permiten consolidar portafolios y profesionalizar el mercado.

En 2015, el total de metros cuadrados de oficinas en la Ciudad de México llegó a 9.9 millones; cinco de ellos representan oficinas clase AAA. En el último trimestre de 2015

se añadieron al inventario más de 140,000 m<sup>2</sup>, con un precio de renta de entre 24 y 35 dólares por m<sup>2</sup> y un nivel de disponibilidad de 11%.<sup>1</sup>

Por otro lado, hay un crecimiento en la demanda y oferta de oficinas por la creación de nuevos edificios: cada vez hay más desarrollos de alto perfil, edificios clase A (oficinas automatizadas de clase mundial), en ciudades que se encuentran en crecimiento como Guadalajara, Querétaro, Puebla y San Luis Potosí.

Clase de edificios	Características
A+	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Edificios en renta localizados en zonas reconocidas y consolidadas</li> <li>— Tiempo de vida igual o menor a 10 años</li> <li>— Cuentan con sistema de climatización y ascensores de alta velocidad, sistemas avanzados de comunicaciones y de seguridad contra incendio</li> <li>— Tienen espacio de estacionamiento por cada 40 m<sup>2</sup> de oficina</li> <li>— Uso eficiente de energía (con certificación LEED)</li> <li>— Adicionalmente, se consideran variables importantes como ubicación, vías de acceso y cercanía a centros importantes de ciudad y diseño arquitectónico innovador</li> </ul>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tiempo de vida entre 11 y 20 años</li> <li>— Un espacio de estacionamiento por cada 50 m<sup>2</sup> de oficina</li> <li>— Sistemas de seguridad, medios de acceso y contra incendio</li> <li>— Cableado estructurado y circuito cerrado de TV</li> </ul>
B	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Tiempo de vida entre 21 y 25 años</li> <li>— Alturas de hasta 2.5 metros en cada piso</li> <li>— Un espacio de estacionamiento por cada 50 m<sup>2</sup> de oficina</li> <li>— Sistemas de seguridad básicos de acceso y contra incendio en áreas comunes</li> <li>— Se encuentran en lugares poco consolidados</li> </ul>
C	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Edificios antiguos ubicados en el centro de la ciudad</li> <li>— Espacios estándar, es decir, con equipamientos habituales, como aire acondicionado, instalaciones eléctricas y redes, detección y extinción de incendios</li> </ul>

<sup>1</sup> "América Latina expande mercado corporativo", Real Estate Market & Lifestyle: <http://www.realestatemarket.com.mx/articulos/mercado-inmobiliario/oficinas/11182-america-latina-expande-mercado-corporativo>



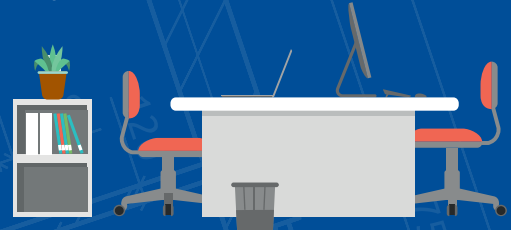




de las empresas consideran que el costo de operación más alto es el espacio de trabajo

## Comunicación sin trabas

Optimizar la distribución de colaboradores con funciones relacionadas mejora la comunicación y la productividad.



## Oficinas satélite



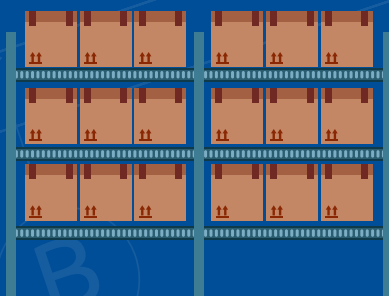
Opción rentable para diferentes operaciones, dependiendo de la cantidad de empleados, actividades y planes de expansión.



puede ser el incremento en la productividad de una empresa que optimice sus espacios basándose en un esquema calidad-precio, una vez que se adapta a las necesidades de las formas de trabajo

## Optimización de bodegas, almacenes y patios de maniobra

Realizar un *benchmark* en materia de rotación de inventarios ayuda a optimizar su costo financiero. Evaluar nuevos modelos logísticos permite distribuir mercancías e inventarios, reduciendo la superficie ocupada o aumentando la altura de los anaqueles.



### REFLEXIÓN

En momentos de gran competencia y una economía global altamente cambiante, reducir costos es esencial para hacer más rentable el negocio. Debido al impacto financiero que estrategias como la optimización de los espacios generan, y por las decisiones que una evaluación de estas dimensiones implica, la Alta Dirección es la responsable de impulsarlas para hallar ventajas financieras que apalancen a la organización y permitan su crecimiento a largo plazo.

# Historia de éxito



## Una solución en beneficio de todos

Una empresa de servicios financieros que ha crecido de forma acelerada abriendo nuevos negocios se vio obligada a rentar y ocupar oficinas en varios edificios, que se encuentran alejados entre sí.

Esto provocó que sus operaciones se vieran afectadas por la falta de comunicación, así como descontrol entre áreas que deben trabajar de manera integrada.

Con la asesoría de KPMG, la empresa realizó un inventario de los espacios actuales, las necesidades de las diferentes áreas afines, se estudió la rotación atribuible a los espacios de trabajo y la ubicación de los edificios, y se analizaron otros indicadores relevantes. También se hizo un análisis financiero sobre las rentas contratadas y la oferta actual en la Ciudad de México.

La recomendación de la Firma fue contratar varios pisos en un edificio de una zona con una excelente ubicación, servicios adecuados y rentas accesibles. El contrato de arrendamiento ofrecía la posibilidad de ocupar más espacio, si fuera necesario en el futuro.

Todos los procesos fueron reestructurados y el área de vendedores se diseñó con el modelo *hot desking*, que permite que múltiples colaboradores usen un mismo espacio físico durante distintos periodos de tiempo.

La mayor parte del personal reconoce que, después del cambio, se trabaja con mayor comodidad y cerca de los colegas con quienes tienen que colaborar.

La empresa redujo 12% el total de m<sup>2</sup> que ocupaba en el pasado, y alcanzó ahorros de 22% por contratar varios pisos a un mismo arrendador.

El área de Recursos Humanos ha podido cuantificar una estabilización en la rotación de personal, y las entrevistas de salida ya no mencionan “Insatisfacción por las instalaciones” como motivo de renuncia. Finalmente, en el futuro cercano se espera compactar algunos espacios para disponer de un salón para capacitación y eventos de grupo.



# Conclusiones



**En una época de gran competencia, con una economía global altamente cambiante, reducir costos es esencial para hacer más rentable el negocio.**

**La optimización del uso de los activos inmobiliarios se erige como una estrategia financiera que genere ahorros considerables y libere recursos. Diversas organizaciones realizan esfuerzos para hacer más eficientes sus operaciones, pero olvidan la importancia de los inmuebles que compran o rentan, en los que hacen considerables inversiones.**

**Realizar una evaluación consciente de cómo están distribuidos los recursos, con una asesoría altamente especializada en el sector inmobiliario, es una estrategia para dar el mayor provecho posible a cada m<sup>2</sup>.**

**Adicionalmente, como consecuencia de lo anterior, al optimizar los espacios ocupados en oficinas y áreas de servicios, se genera bienestar y satisfacción en los colaboradores, quienes percibirán mejoras en su ambiente laboral, aumentando su productividad y disminuyendo la rotación.**

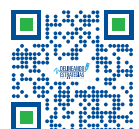


## Saúl Villa

### Socio Líder de Fusiones y Adquisiciones de KPMG en México

Tiene casi 30 años de experiencia en temas relacionados con la banca de inversión dirigiendo o participando en más de 100 transacciones de compra-venta de empresas, obtención de capital y deuda, valuación de empresas y reestructuras corporativas, en las que ha asesorado a empresas mexicanas e internacionales, en diferentes sectores como el financiero, consumo, entretenimiento, manufactura, medios, automotriz, inmobiliario, energía, agronegocios, entre otros. Desde 1985, se ha desempeñado como catedrático impartiendo materias a nivel diplomado, licenciatura y maestría, en temas de finanzas corporativas (fusiones y adquisiciones, valuación de empresas, evaluación de proyectos de inversión, asesoría corporativa, entre otros). También ha impartido conferencias en diferentes foros internacionales en México, Estados Unidos, Sudamérica y Europa.

Si le interesa contactar al autor de este artículo o desea información adicional, favor de dirigirse al 01 800 292 5764, o si lo desea escribanos a [delineandoestrategias@kpmg.com.mx](mailto:delineandoestrategias@kpmg.com.mx)



La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas basadas en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

"D.R." © 2016 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., la firma mexicana miembro de la red de firmas miembro de KPMG afiliadas a KPMG International Cooperative ("KPMG International"), una entidad suiza. Manuel Ávila Camacho 176 P1, Reforma Social, Miguel Hidalgo, C.P. 11650, México, D.F. Impreso en México. Todos los derechos reservados.