



**Modelo para una relación entre la estrategia del negocio y el Corporate Real Estate
Management en empresas multinacionales con presencia en Latinoamérica**

Maria Camila Valencia Romero

Maestra en Administración de Empresas - MBA

Colegio Estudio Superiores de Administración

Bogotá

2023

**Modelo para una relación entre la estrategia del negocio y el Corporate Real Estate
Management en empresas multinacionales con presencia en Latinoamérica**

Maria Camila Valencia Romero

Tutor: Jorge Luis Bernal

Maestra en Administración de Empresas - MBA

Colegio Estudio Superiores de Administración

Bogotá

2023

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Introducción | 5 |
| Problema de investigación | 5 |
| Justificación..... | 5 |
| Pregunta de investigación..... | 6 |
| Objetivo general | 6 |
| Objetivos específicos..... | 6 |
| Hipótesis..... | 7 |
| Estado del arte..... | 8 |
| Marco teórico | 13 |
| Corporate Real Estate..... | 13 |
| Estrategia de negocio | 16 |
| Relación entre Corporate Real Estate y estrategia de negocio..... | 19 |
| Metodología | 27 |
| Resultados | 31 |
| Resultados encuestas..... | 31 |
| Resultados entrevistas | 38 |
| Modelos de simbiosis entre el Corporate Real Estate y la estrategia de negocio..... | 41 |
| Modelo de alineación paralela..... | 41 |
| Modelo de alineación agrupada..... | 44 |
| Conclusiones | 46 |
| Bibliografía | 48 |
| Anexos | 51 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 Rueda de la estrategia competitiva | 17 |
| Figura 2 Contexto bajo el cual la estrategia competitiva debe ser formulada | 18 |
| Figura 3 Propuesta de coreografía del análisis cualitativo..... | 29 |
| Figura 4 Descripción gráfica del modelo de alineación paralela..... | 41 |
| Figura 5 Descripción gráfica del modelo de alineación agrupada..... | 44 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Alineación con estrategias direccionales | 21 |
|--|----|

Índice de gráficas

| | |
|---|----|
| Gráfica 2 Conocimiento término estrategia de negocio..... | 32 |
| Gráfica 1 Importancia de la estrategia de negocio para los clientes | 32 |
| Gráfica 3 Estrategia de negocio más importante | 33 |
| Gráfica 4 Estrategia de negocio menos importante | 34 |
| Gráfica 5 Impacto de la alineación entre la estrategia de negocio y el CRE | 35 |
| Gráfica 6 Prioridades a la hora de un proyecto de CRE | 36 |
| Gráfica 7 Intervención de los consultores entre el CRE y la estrategia de negocio | 37 |

Índice de anexos

| | |
|--|----|
| Anexo 1 Memoria bibliográfica..... | 51 |
| Anexo 2 Entrevistas semi estructuradas | 58 |

Introducción

En el siguiente apartado se presentará la revisión del tema seleccionado y su pertinencia delimitando elementos claves para la investigación como la pregunta y las hipótesis.

Problema de investigación

A pesar de que los bienes inmuebles son uno de los elementos esenciales para una compañía, estos parecen ser los menos valorados o por lo menos a los que menor atención se le presta en la actualidad en las empresas. Desde la formalización del mundo corporativo hasta la actualidad, el Corporate Real Estate (CRE) se ha visto como un elemento transaccional para la empresa, un estudio mostró que el 80% de los gerentes de CRE indicaron que las decisiones inmobiliarias estaban dominadas por las necesidades comerciales inmediatas y no por la estrategia a largo plazo (Meulenbroek et al., 2014). Si bien hasta la fecha el CRE no ha tenido otro objetivo que ser el espacio físico para albergar la operación del negocio, y por ende poco o nada de interés se le ha prestado a generar una estrategia de implementación, de evaluación o de valorización sobre estos activos. Las empresas deben dejar de ver el sector inmobiliario como un mero centro de costos y, en cambio, abordarlo y configurarlo como una fuente de ventaja competitiva (Chiarella et al., 2022). La desvinculación entre la estrategia de negocio y el manejo de los activos necesarios para la operación de las empresas ha llevado a que estas no tengan un manejo real sobre sus bienes, acarreado como consecuencia altos costos, falta de optimización de los espacios y desaprovechamiento de las oportunidades que generan estos activos.

Justificación

Lo anterior se ha vuelto un problema ya que ha llevado a que las compañías en muchas ocasiones, por desconocimiento o por falta de gestión, posean bienes inmuebles con altos costos

operacionales, en desuso o con altos costos financieros sin que realmente lo ameriten. Crisis como la pandemia llevaron a muchas empresas a reevaluar el uso de sus espacios físicos en busca de la optimización de costos. Este daño colateral hubiera podido ser mitigado si las empresas tuvieran desde el principio una gestión y manejo de sus activos alineados a la estrategia del negocio, ya que el Corporate Real Estate Management (CREM) debe justificar su existencia como una función para contribuir al éxito de ésta (Pfneur et al., 2021).

A través de la revisión de la literatura se pueden evidenciar las oportunidades en este sector si se lograra compaginar la estrategia de la compañía a la visión CRE, ya que a la fecha poco son los cambios que se han realizado a la forma de pensar en este. En la actualidad, el uso de los espacios se ha vuelto flexible y con una tendencia nunca vista, el trabajo desde casa. Es el momento para que las empresas evalúen las estrategias con respecto a su CRE y como éstas pueden alinearse a su visión de negocio. Si bien algunas organizaciones sí consideran cómo una transacción inmobiliaria específica se relaciona con su estrategia inmobiliaria, la gran mayoría de empresas no solo no hace esta consideración, sino que no tiene una estrategia como tal (Nourse & Roulac 1993).

Pregunta de investigación

¿Cómo lograr que el Corporate Real Estate esté alineado con la estrategia del negocio y que garantice beneficios tangibles para la compañía?

Objetivo general

Identificar alternativas para que haya una correlación entre el Corporate Real Estate y la estrategia del negocio.

Objetivos específicos

- Definir y entender las características y conceptos de la estrategia del negocio.
- Entender factores y/o variables del Corporate Real Estate.
- Relacionar los conceptos de estrategia y los del Corporate Real Estate Management dentro de una organización.
- Presentar alternativas donde ambos conceptos puedan relacionarse y demuestren la simbiosis entre ambas áreas.

Hipótesis

- Las empresas no generan una relación estrecha entre el Corporate Real Estate y la estrategia de negocio por el desconocimiento de sus beneficios.
- En la mayoría de los casos, las empresas no disponen los recursos (humanos y económicos) necesarios para la correcta gestión de sus activos.

Estado del arte

En la siguiente sección se hace una revisión del estado de conocimiento sobre la literatura relacionada con el tema de investigación para revisar su pertinencia y viabilidad.

En primer lugar, Zaiton et al. (2008) presentan un texto donde inician con la definición del Corporate Real Estate (CRE) donde lo identifican como el uso óptimo de todos los activos inmobiliarios utilizados por una corporación en la búsqueda de su misión comercial. Para contextualizar la situación, Zeckhauser & Silverman (1983), identifican que a pesar de que para el año 1980 entre el 25% y el 40% de los activos en Estados Unidos pertenecían al CRE, estos seguían siendo los de menor importancia para las grandes compañías con justificaciones como las siguientes: esto no era el negocio de la compañía o que simplemente se tomaba como un costo fijo dentro de la compañía y no como una oportunidad dentro de la misma. Financieramente, Zaiton et al. (2008) expresan cómo el CRE juega un papel fundamental para una compañía pues permite incrementar el capital de ésta y a la vez reducir su rentabilidad.

Por otro lado, Nourse & Roulac (1993) demuestran cómo debe haber una conexión entre el CRE y la estrategia general corporativa de una empresa para lograr los mayores beneficios en ambos sectores. Tregoe & Zimmerman (1980) son referencia para hablar de las estrategias en el Corporate Real Estate y de los puntos en los que se alinean con la estrategia corporativa: minimizar costos, flexibilidad, promover los objetivos de recursos humanos, promover el mensaje de mercadeo, promover ventas, facilitar el proceso de producción y operación, facilitar el proceso de conocimiento del trabajo y generar valor al negocio. Como visión hacia el futuro Nourse y Roulac (1993) identifican que la clave para lograr una relación entre el CRE y la estrategia corporativa está en la negociación que debe existir entre estas, lo cual solo se va a lograr si se entiende cómo los bienes inmuebles soportan y pueden complementar al negocio como tal. Ambos textos, el de

Nourse y Roulac (1993) al igual que el de Tregoe y Zimmerman (1980) representan artículos seminales sobre el tema los cuales son frecuentemente citados por otros autores.

Por otra parte, Ettore (1995), hace un análisis controversial sobre la importancia de las sedes principales o edificios icónicos de las compañías y se plantea diferentes hipótesis sobre cómo dichos edificios están condenados a morir, ya que según la autora representan un costo fijo para las empresas, carecen de flexibilidad y a la larga no terminan por satisfacer las necesidades ni de los clientes ni de los propios trabajadores. Para la autora, quizás una de las señales más visibles de que las actitudes hacia los bienes raíces corporativos están cambiando es la desaparición gradual de los llamados edificios trofeo (Ettore, 1995). Dicho lo anterior, Ettore plantea a través de diferentes ejemplos como Ford, o Chrysler están reinventando sus instalaciones y en un solo espacio unen no solo producción sino también el tema corporativo con el fundamento de que esta unión fomenta el intercambio creativo de las personas (1995).

Así pues, Gale & Case (1989) hacen una revisión sobre el manejo del CRE en grandes corporaciones americanas. Los resultados presentados van de la mano con el texto de Zaiton et al., donde la mayoría de los gerentes responde a la pregunta de por qué no manejan su CRE con respuestas como: “No estamos en el negocio de bienes raíces” o “Los rendimientos de bienes raíces no pueden cumplir con nuestros requisitos de tasa” (2008). En el mismo estudio se demuestra que el 90% de las organizaciones considera el uso de los bienes inmuebles como un costo de producción, parecido al de mano de obra o equipos. Tras un análisis detallado el autor determina que a través de la data se puede comprobar cómo las empresas hacen poco por explotar su potencial financiero en sus bienes inmuebles a través del manejo de estos.

Ahora bien, Veale (1989) presenta un trabajo seminal donde hace un ejercicio a través de MIT, en donde se entrevistan a 500 empresas pertenecientes a Forbes para analizar sus estrategias

del CRE y hacer una revisión de si éstas están en sincronía con la visión general de la empresa. Los resultados son sorprendentes, ya que al igual que como se ha mencionado anteriormente, se evidencia el desinterés por parte de las compañías por el tema de los inmuebles. El estudio de Harvard demostró que, a partir de 1981, los bienes raíces representaban una proporción vasta y, en general, mal administrada de los activos corporativos. La investigación del MIT mostró que esta situación era muy similar seis años después de la investigación original (Veale, 1989). Por otro lado, apoyado en la data, el estudio presenta por primera vez una posición que resulta relevante para esta investigación, y es cómo la adaptabilidad es imprescindible para lograr un ciclo de planeación adecuado. Veale es uno de los autores más significativos y con mayor resonancia en el tema del Corporate Real Estate. Sus artículos representan los inicios de la investigación sobre el tema y son utilizados en repetidas ocasiones por otros autores como marco de referencia.

Además, Gibler et al. (2002) presentan un estudio parecido al desarrollado en el año 89, donde entrevistan a 2000 gerentes del CRE en diferentes países del mundo para saber su posición sobre la estrategia que debe tener una compañía frente a este tema y su visión hacia el futuro. Los resultados siguen siendo coherentes con el resultado presentado por Veale (1989), la mayoría de los gerentes define su rol como el de brindar espacios al menor costo posible, es decir, se ve como una actividad meramente transaccional y no como una actividad estratégica para la compañía. Si bien se identifican estos elementos, que no son diferentes a los mencionados por los autores anteriores, Gibler et al. (2002) hacen una reflexión hacia el futuro donde señalan que las empresas están llevando a cabo nuevas iniciativas en compras electrónicas, comercio electrónico y teletrabajo, pero los profesionales de bienes raíces no están de acuerdo en cuanto a la importancia de los conocimientos técnicos y las habilidades necesarias para los futuros gerentes del Corporate Real Estate. Este tema es más vigente ahora que nunca cuando una situación como la pandemia ha

hecho reevaluar el uso de los espacios físicos, generando para las compañías diferentes posibilidades con respecto a sus bienes inmuebles.

Entrando en bibliografía más específica, los autores Cooke et al. (2019) plantean una conversación interesante donde se habla de la importancia de la adaptabilidad y agilidad que deben tener los portafolios del Corporate Real Estate para poder manejar cualquier situación que enfrenten las empresas, sobre todo en periodos de crisis económicas. A través de un estudio entre los años 2007 y 2014, durante la gran recesión económica en Estados Unidos, los autores analizan el impacto de esta y cómo las diferentes compañías, a través de su versatilidad logran que sus activos se vuelvan una ventaja o desventaja. Siguiendo la misma línea, Cooke et al. (2019) presentan la argumentación de por qué es clave para las empresas poder ampliar o reducir su portafolio según la necesidad del momento ya que esto representa un costo fijo alto. El texto hace referencia a un concepto interesante y es el de manejar el portafolio de dos formas, como céntrico y periférico. El céntrico será aquel que va alineado con la estrategia del negocio y es esencial para su operación, como lo pueden ser las sedes principales. Estos por lo generales son de alto valor y tienen unos contratos a largo tiempo. Luego vienen los periféricos que son aquellos que deben tener un acuerdo a corto tiempo y deben suponer la flexibilidad para el portafolio, que se puedan comprar y vender fácilmente en caso de ser necesario (Cooke et al. 2019).

En el artículo escrito por Apgar (2009) se refuerza el concepto de la flexibilidad que deben tener los portafolios del CRE, pero el autor le da un giro enfocado hacia los cinco elementos necesarios para poder manejarlos y garantizar ganancias a la compañía donde se: gestione carteras, desarrolle flexibilidad, cultive inteligencia, trabaje en equipo con profesionales y cultive la sostenibilidad. El texto incluye conceptos modernos que no se incluían anteriormente como las relaciones entre empresas que no se dedican al tema de Corporate Real Estate y las que sí. Lo que

resulta relevante de estos últimos artículos es que toman la teoría de los artículos seminales y la llevan un paso más allá para dar conceptos o metodologías que permitan ser aplicadas a diferentes empresas.

Giblera & Lindholmb (2012) continúan un análisis en un contexto moderno sobre la flexibilidad que deben poseer los activos para permitir adaptabilidad según las circunstancias de las empresas. En este caso, el artículo se enfoca en la importancia de dicho elemento en momentos de crisis económicas por lo que se vuelve más relevante que el Corporate Real Estate esté en la capacidad de generar valor a las empresas. Los 7 elementos que las autoras identifican para lograr generar valor a través de CRE son: incrementar productividad, bajar costos, control de riesgos, incrementar valor, incrementar flexibilidad, cambiar la cultura organizacional, promover relaciones públicas y marketing (Giblera & Lindholmb, 2012).

Por último, se hizo la revisión de dos textos que presentan una visión más específica sobre dos puntos; Kampschroer et al. (2007) hacen una revisión sobre los planes y estrategia para el lugar de trabajo enfocándose en la metodología workplace 2020. Este tipo de textos permite tener una visión mucho más detalla y enfocada en el uso del lugar. De la mano con el texto anterior, Jylhä y Junnila (2014) siguen enfocadas en la operación propiamente del activo y su texto habla sobre la relación entre el dueño de la propiedad y quien la maneja (FM). En estos dos artículos fue importante hacer la transición desde la visión estratégica, hacia la operativa para poder tener un panorama completo.

Marco teórico

Este apartado hace referencia a los conceptos específicos que son necesarios para abordar este proyecto de investigación. El objetivo será desarrollar a profundidad, a través de la literatura, el concepto del Corporate Real Estate y de la estrategia del negocio para luego relacionar ambos conceptos.

Corporate Real Estate

En un principio, cuando se hablaba de Corporate Real Estate Management (CREM) se hacía referencia a este como una fuente de operación (Zeckhauster & Silverman, 1983; Gale & Case, 1989; Veale, 1989) o como se refiere Brown (1993) a “el uso óptimo de los activos de una corporación para alcanzar la misión de la compañía” (pág. 17). En 2021, Pfeun et al. (2021) mencionan que en la actualidad no se puede hablar del CREM sin estudiar y analizar las diferentes unidades de una organización, identificando que hay dos influencias importantes sobre este; la primera está dictada desde el punto de vista financiero que busca generar valor a los accionistas para lo cual se requiere una infraestructura básica para operar un negocio. La segunda, es propiamente desde el sector del inmueble y consiste en reducir costos y mejorar la operación de una empresa. Aparte de las fuerzas que ejercen presión sobre el CREM, este genera un impacto directo en los trabajadores de las organizaciones pues es el espacio provisto para realizar sus funciones diarias y según su manejo, este puede mejorar o empeorar el desempeño de los usuarios.

De hecho, Zeckhauster & Silverman (1983) definen que en el Corporate Real Estate Management se deben trabajar tres líneas para aportar valor al negocio:

- Adquisición y venta de propiedades: entender las necesidades de inversión en bienes inmuebles, identificar las propiedades que deben ser eliminadas del portafolio de activos de la compañía, diseño y supervisión de obra.
- Financiamiento: revisión de presupuesto, análisis financiero e impacto de impuestos.
- Manejo de las propiedades: operar el día a día de los edificios y manejar el portafolio de la compañía.

Por otra parte, Nourse & Roulac (1993) identifican ocho estrategias alternativas para el Corporate Real Estate en una compañía, las cuales pueden ser mezcladas de diferentes formas para lograr el objetivo del negocio:

- Ocupación al mínimo costo: ser extremadamente consciente de los costos y solo incurrir en lo necesario.
- Flexibilidad: tener la capacidad de que el espacio se adapte a cambios organizacionales, lo cual va de la mano con el manejo de riesgo, crecer o agrandarse según sea necesario.
- Promover los objetivos de recursos humanos: optimizar productividad y bienestar de los trabajadores.
- Promover el mensaje de marketing: una forma física de hacer mercadeo.
- Promover ventas: atraer compradores para promover las ventas.
- Facilitar y controlar producción, operación y entrega: se favorecen ubicaciones para lograr este tipo de estrategias.
- Facilitar el proceso gerencial: proveer espacios para enfocarse en el conocimiento.

- Capturar el valor de los bienes raíces generados por el negocio: obtener ganancias de haber generado valor al tener bienes raíces en cierta locación.

Así pues, Zeckhauser & Silverman (1983) aclaran que ser dueño de propiedades no es significado de Corporate Real Estate Management pues estas deben ser manejadas de forma adecuada. Es más, para la palabra administración, el autor define que no solo aplica a los activos propios sino también a los rentados o bajo leasing.

Sin lugar a duda el Corporate Real Estate sufrió uno de los impactos más fuertes a raíz de la pandemia del COVID 19 (Chiarella et al., 2022). Durante este periodo, las empresas pasaron a un trabajo realizar un trabajo híbrido, teniendo como consecuencia la devolución de parte o de la totalidad de sus espacios, pues no veían la necesidad de seguir manteniendo un espacio físico para realizar sus operaciones. Esto puso a dudar lo que hasta ese momento se concebía sobre las oficinas, pero Chiarella et al. (2022) se enfocan en tres empresas que a pesar de la situación mundial logran entender la importancia de dejar de pensar los espacios de oficinas como centros de costos y utilizarlas como elementos estratégicos que lleven al cumplimiento de sus objetivos corporativos. Las compañías Inceptech, Dropbox y Gilead son compañías pioneras en su estrategia del Corporate Real Estate y lo hacen a través de las siguientes formas (Chiarella et al. 2022):

1. Usan el espacio como un medio para conseguir y retener el mejor talento. Buscan crear espacios que haga que sus empleados no se vean obligados a ir a la oficina sino por el contrario lo hagan de manera voluntaria.
2. Entender que las oficinas serían utilizadas principalmente como espacios de colaboración, co-creación y trabajo en equipo. Por lo tanto, diseñan espacios en función a eso.
3. Promover espacios para los empleados que vayan más allá del trabajo incluyendo: gimnasios, salas de masajes, cafeterías y demás.

Estrategia de negocio

Según Hoffman et al. (2012) la estrategia de negocio es un plan compartido con objetivos a largo plazo que una empresa se propone alcanzar. Estas pueden adoptar la forma de expansión geográfica, diversificación, adquisiciones, desarrollo de productos, penetración en el mercado, racionalización del personal, ventas, liquidación y empresas conjuntas. Tregoe & Zimmerman (1980) identifican nueve fuerzas estratégicas para un negocio; productos ofrecidos, necesidades del mercado, tecnología, capacidad de producción, modelo de ventas, método de distribución, recursos naturales, crecimiento y ganancia.

Como Hitt et al. (2011) mencionan, la estrategia es un conjunto coordinado de compromisos y acciones diseñados para aprovechar las capacidades clave para obtener una ventaja competitiva. La estrategia proporciona a la gerencia respuestas sobre cómo lograr los objetivos comerciales, la misión y visión estratégica de la organización. El desarrollo estratégico se trata de encontrar objetivos, luchar con los competidores, lograr una ventaja competitiva sostenible y lograr la visión estratégica de la gestión de una empresa. Titzer et al. (2013) establecen que la estrategia empresarial se define como un proceso de planificación por parte de los altos ejecutivos centrado en los objetivos a largo plazo de la organización, con preparación de métodos o esfuerzos para lograr estos mismos. Hoffman et al. (2012) afirman que la gestión estratégica se puede definir como las habilidades y el conocimiento para desarrollar, implementar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a una organización alcanzar sus objetivos.

En cuanto a la formulación de estrategias Porter (1990) hace una aproximación clásica a través del siguiente diagrama:

Figura 1 Rueda de la estrategia competitiva

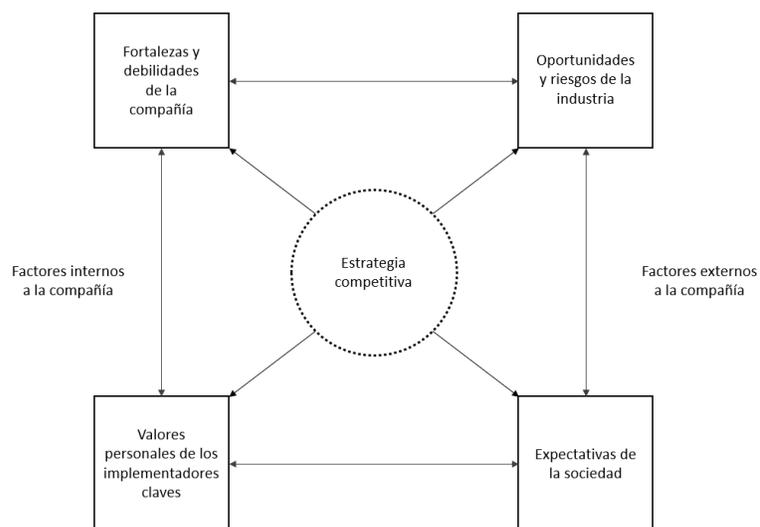


Nota: Obtenido de Porter (1990).

Dado lo anterior, Porter identifica en el centro de la figura los objetivos de la compañía, es decir; cómo quiere competir y qué objetivos específicos económicos y no económicos se proponen. En el radio de la figura se encuentran las políticas claves para conseguir esos objetivos generales. Dependiendo de la naturaleza del negocio los radios pueden tener diferentes pesos y verse de diferentes tamaños en la rueda. De esta manera se representa gráficamente la formulación de estrategia que plantea la compañía.

Adicional a esto, identifica el contexto bajo el cual se realiza la estrategia competitiva dentro de la compañía.

Figura 2 Contexto bajo el cual la estrategia competitiva debe ser formulada



Nota: Obtenido de Porter (1990).

En las esquinas, Porter ubica los factores que limitan el éxito de una compañía con relación a su estrategia competitiva. A la izquierda de la figura están ubicados aquellos factores internos, mientras que a la derecha aquellos que son externos a ésta. Para el autor, los cuatro elementos deben ser considerados antes de desarrollar e implementar objetivos y políticas realistas para una compañía (Porter, 1990).

Relación entre Corporate Real Estate y estrategia de negocio

En el año 1993, Nourse & Roulac (1993) escriben un artículo académico llamado “Linking real estate decisions to corporate strategy”. Lo primero que los autores identifican es que independientemente del negocio de la compañía, los bienes inmuebles siempre jugarán un rol esencial por su costo y deberán tener como tal una línea de negocio “Los bienes raíces son de hecho otro negocio que requiere una estrategia para complementar la estrategia comercial general” (Nourse & Roulac, 1993, pág. 5). De igual manera los autores Nourse & Roulac (1993) identifican que no todos los negocios tienen las mismas necesidades en cuanto a lo que el Corporate Real Estate se refiere por lo cual formulan unas preguntas guías para iniciar el vínculo entre la operación y los bienes inmuebles:

- ¿Qué contribución hacen los bienes raíces para la producción y/o distribución de servicios de la compañía?
- ¿Los bienes raíces juegan un rol central en la distribución de los productos de la compañía, por ejemplo, una cadena de comida?
- ¿Cuál es el rol de la geografía en el negocio?
- ¿Qué tan importante es la interacción entre el personal de la compañía?
- ¿Cuánto espacio por trabajador es necesario? ¿Cambia según las funciones?
- ¿Qué mensaje busca entregar la compañía con su imagen, apariencia exterior, ambiente laboral y demás?

Estas son preguntas que según los autores darían una estrategia genérica hacia la minimización de costos, diferenciación de calidad y un servicio líder, pero que, para lograr darle la identidad de la compañía, sería necesario agregar elementos dignos de la cultura y los valores

de esta misma. A continuación, los autores identifican catorce decisiones que afectan la operación de los bienes raíces;

- Localización: escoger la ubicación de los bienes, desde el país hasta la ubicación particular en una ciudad.
- Cantidad: identificar la cantidad de espacio requerido. Aquí se divide en el corto plazo, la necesidad inmediata y al largo plazo que proyección de crecimiento que se tiene.
- Duración del contrato: el plazo mínimo y máximo que se pretende mantener el inmueble.
- Identidad: saber si se va a incluir o no algo de branding, ya sea al interior o al exterior del edificio para generar impacto en la audiencia corporativa.
- Tamaño del espacio: corresponde a la decisión de entender que posición se va a tener dentro del edificio, es un inquilino dentro de muchos otros o es el inquilino principal. Esto dará diferente nivel de negociación frente al dueño.
- Comodidades: ¿El edificio tiene alguna comodidad adicional? Esto dará un valor agregado a los usuarios.
- Calidad exterior: la calidad del espacio que rodea el edificio. Incluye las vistas y paisajes alrededor.
- Espacio requerido: cómo es el diseño del espacio interior. Diseño, acabado, muebles y demás.
- Sistemas mecánicos: con qué sistemas cuenta el inmueble, ventilación, calefacción o aire acondicionado.

- Sistemas de comunicación: saber si el edificio cuenta con algún apoyo de facilidades a los inquilinos.
- Derechos de propiedad: tener claro qué derechos se obtiene como inquilino dentro del corto y del largo plazo y saber las opciones de renovación.
- Financiamiento: cómo se estructurarán los pagos y los arreglos financieros entre las partes. Incluye los pagos mensuales, la inflación, pagos por adelantados o terminación del contrato.
- Control: cual será el tipo de control que ejecutará el dueño sobre los inquilinos.
- Manejo de riesgos: como se manejarán accidentes (internos o externos) dentro de la propiedad e inclusión de pólizas obligatorias.

Por último, mencionan que la preocupación estratégica para la función del Corporate Real Estate está en la implementación de estas decisiones inmobiliarias y de cómo guiar estas disposiciones de una manera que corresponda a la estrategia de negocio (Nourse & Roulac, 1993).

Tabla 1 Alineación con estrategias direccionales

| Real Estate Strategies | Driving Force | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------------|--------------|------------|---------------------|----------------|------------------------|-------------------|--------------|----------------|
| | Product Offered | Market Needs | Technology | Production Capacity | Method of Sale | Method of Distribution | Natural Resources | Size/ Growth | Return/ Profit |
| 1. Reduce costs | P | T | S | T | P | S | T | T | P |
| 2. Increase flexibility | T | P | P | NA | NA | NA | NA | S | S |
| 3. Increase employee satisfaction | T | T | P | P | T | S | T | S | T |
| 4. } Promote marketing/sales | S | S | S | S | S | P | S | P | S |
| | S | P | S | S | P | P | S | P | S |
| 6. Increase productivity | P | S | S | P | S | P | P | S | S |
| 7. Increase innovation | S | S | P | S | T | T | S | S | S |
| 8. Increase value of assets | NA | NA | NA | NA | NA | P | P | S | P |

Nota: Obtenido de Nourse & Roulac (1993).

Adicionalmente, Meulenbroek et al. (2014) indican que para generar realmente una simbiosis entre la planeación estratégica y el CREM de una empresa se debe empezar con un análisis de la situación inicial, esto, dado a que la mayoría de las empresas cuando piensan en CREM no solo consideran sus propiedades actuales sino también se busca prever la flexibilidad y visión hacia el futuro sobre estas mismas. Adicional a esto, mencionan que, en la mayoría de los casos, cuando las compañías buscan generar estas relaciones lo hacen para generar una reducción en costos, cuestionando si es realmente esto el objetivo principal. Quizás, por lo tanto, sigue siendo la reducción de costos a la que más se aspira. Pero ¿es la reducción de costes la mejor estrategia? Meulenbroek et al. (2014). Dado lo anterior es importante entender que para saber en cierto período cuáles serán los requerimientos de la empresa en cuanto a sus bienes inmuebles, para esto será requerido entender algo que Meulenbroek et al. (2014) llaman las 10Ps:

1. Planeta: sostenibilidad y responsabilidad corporativa
2. Posición: evalúa el ambiente en el que las decisiones con respecto al CREM se realizan
3. Propósito: debe incluir un claro entendimiento de la visión y misión de la compañía. Busca entender el futuro y los grandes objetivos hacia donde se pretende llegar.
4. Adquisiciones: busca entender cómo se realizan las adquisiciones de bienes inmuebles en la compañía, ejemplo: son comprados o arrendados.
5. Lugar: la ubicación es tanto interna como externa.
6. Paradigma: cual es la posición que ocupa el CREM dentro de la organización. ¿Los directivos ven realmente un valor en estos activos y en su correcta gestión? ¿O más bien lo ven como un centro de costos?

7. Procesos: cómo funciona la operación de la empresa. Para poder generar un “workplace” que cumpla con las necesidades de la empresa se debe entender sus necesidades, relaciones entre departamentos y las dificultades actuales que presenta.
8. Personas: se debe identificar la ocupación de las oficinas y las necesidades de las personas, ya sean generales o por equipos.
9. Productividad: esto se refiere a que la productividad de los empleados se alcanzará siempre y cuando se cumpla con sus necesidades y preferencias a través del espacio de trabajo que ocupan.
10. Desempeño: para que la conversación sobre la alineación entre CRE y la estrategia de negocio se deje de basar en la reducción de costos se deben proponer otras métricas de desempeño.

En la actualidad, las grandes empresas hacen que su Corporate Real Estate juegue un rol esencial dentro de su estrategia y su proyección hacia el futuro (Brooks & McArthur, 2019).

Algunos ejemplos reconocidos que mencionan Brooks & McArthur (2019) son:

- Apple: tiene una estrategia de bienes raíces distinta que enfatiza el uso de sus tiendas minoristas para crear una experiencia para el cliente. Sus tiendas insignia suelen estar ubicadas en áreas destacadas con mucho tráfico peatonal, como Regent Street en Londres o Fifth Avenue en Nueva York. Usan un diseño limpio y contemporáneo, que con frecuencia incluyen fachadas de vidrio y áreas abiertas para exhibir sus productos. Apple también ha realizado importantes inversiones en sus bienes raíces corporativos, como el complejo Apple Park y el próximo Campus 2 en Austin, Texas.

- Starbucks: es bien conocido por su estrategia minorista de alta densidad que enfatiza la instalación de tiendas en lugares donde hay mucha actividad peatonal, como esquinas de calles concurridas o centros comerciales. Para encontrar nuevas ubicaciones y mejorar el diseño de su tienda, también utilizan el análisis de datos y los conocimientos de los clientes. Starbucks colabora con frecuencia con otras empresas para aumentar el tráfico peatonal a sus tiendas, por ejemplo, mediante la apertura de ubicaciones dentro de las tiendas Target o Barnes & Noble.
- Marriott International: Un componente clave de la estrategia de bienes raíces de Marriott es la adquisición o desarrollo de hoteles y resorts en áreas deseables que atienden a una variedad de viajeros. Para adaptarse a diversos tipos de huéspedes, ofrecen una gama de marcas, desde alojamientos opulentos como The Ritz-Carlton hasta opciones asequibles como Fairfield Hotel & Suites.
- Amazon: El objetivo principal de la estrategia inmobiliaria de Amazon es respaldar sus operaciones comerciales de rápida expansión, como sus servicios minoristas en línea y de computación en la nube. Para sus centros de datos, que dan servicio a su plataforma de computación en la nube de Amazon Web Services (AWS), han comprado varias ubicaciones. Además, la compra de Whole Foods Market por parte de Amazon en 2017 les brindó una nueva presencia en la industria minorista tradicional y creó nuevas oportunidades para fusionar las experiencias minoristas en línea y fuera de línea.
- WeWork: con sus espacios de coworking adaptables, WeWork ha transformado el sector inmobiliario comercial. Compran edificios de oficinas en ubicaciones privilegiadas y los transforman en espacios de coworking que se alquilan mes a

mes. La estrategia de bienes raíces de WeWork tiene como objetivo brindar un ambiente acogedor para empresas emergentes, dueños de negocios y contratistas independientes. Para promover un sentido de comunidad entre sus miembros, brindan una variedad de comodidades y servicios, que incluyen apoyo comercial, oportunidades para establecer contactos y eventos sociales.

En el texto de Chiarella et al. (2022) se plantea que una de las dificultades que enfrentan las empresas es identificar las instancias específicas de interacción con empleados, proveedores o clientes que generan resultados mejorados. En la era prepandémica, la política de bienes raíces estaba principalmente orientada a reducir costos, pero ahora, con la opción de trabajo remoto, las empresas pueden reducir costos si permiten que los empleados trabajen desde casa. Sin embargo, no todas las empresas pueden encontrar que una fuerza laboral completamente remota sea el enfoque más efectivo en términos de productividad, conectividad, diversidad, innovación, lealtad o resultados de aprendizaje. Los bienes raíces se pueden utilizar para lograr una variedad de objetivos, incluyendo la innovación, capacitación, transformaciones digitales y tecnológicas, colaboración, modelos híbridos, diversificación de talentos y proximidad al cliente, y deben estar alineados con la estrategia y el modelo operativo de la organización.

Para establecer una línea base, las empresas pueden determinar las métricas más críticas para diferentes tipos de bienes raíces y experimentar con soluciones alternativas basadas en estas métricas. Los momentos de unión que importan, como la incorporación, los aprendizajes, las sesiones de lluvia de ideas, los eventos sociales, la interacción con los clientes y la colaboración, son esenciales para identificar y facilitar con un diseño de lugar de trabajo apropiado (Chiarella et al. 2022).

Según Chiarella et al. (2022) un comité directivo compuesto por el CEO, el CIO, el CFO y el jefe de bienes raíces, con aportes de expertos en dominios relevantes, puede ayudar a alinear la estrategia de bienes raíces con los objetivos corporativos e identificar los momentos que importan para la organización. El equipo de bienes raíces ahora tiene la responsabilidad de garantizar que la capacidad de la oficina actual esté en línea con estos objetivos y requisitos.

Metodología

El siguiente apartado consiste en la descripción de la metodología realizada para la investigación. El objetivo es detallar la estrategia que se utilizó para rechazar o no, las hipótesis planteadas.

La investigación realizada fue de tipo explicativa dado que se enfocó en entender porque se dan ciertas situaciones dentro del mundo corporativo y cuál es la relación entre sus variables, es decir, cómo una variable es dependiente de otra (Correa & Murillo, 2015). La investigación explicativa fue escogida para este trabajo dado que además de permitir trabajar la relación entre dos variables, esta también se enfoca en tratar un tema en común a profundidad. Para esto se identificaron los elementos más relevantes, se analizaron y se validaron según su pertinencia.

En pro de lograr el objetivo anteriormente identificado, este trabajo se dividió en tres fases. La primera fase estuvo compuesta por la etapa de recolección de información en la cual se obtuvo información a través de encuestas y entrevistas. Dichas metodologías se efectuaron a dos grupos de personas diferentes; las entrevistas se realizaron a un grupo de tres expertos del sector de los bienes raíces y las encuestas, con una muestra de 20 personas, estuvo conformada por trabajadores de la compañía CBRE (la empresa más grande de real estate en el mundo).

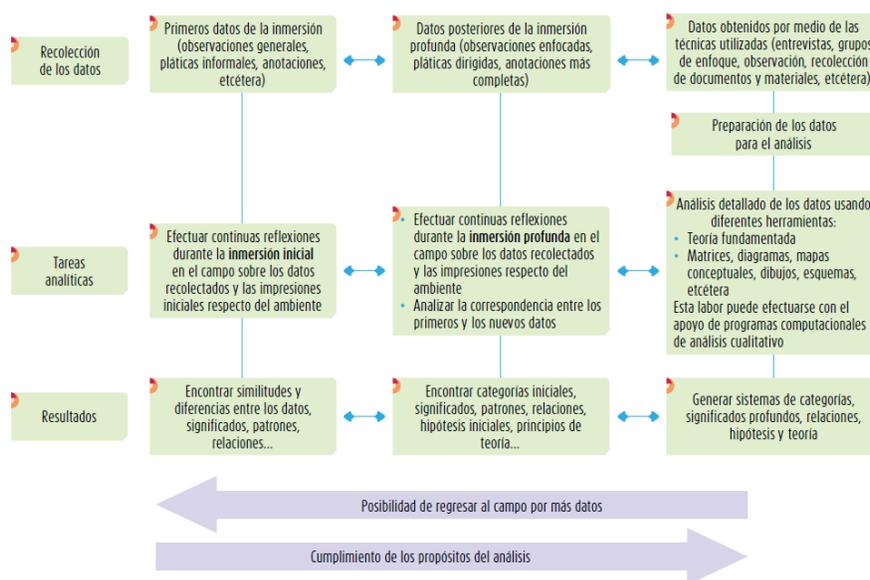
Las encuestas correspondieron a una “muestra no probabilística” donde se acudió únicamente a personas con conocimiento previo para poder responder a ésta. Se escogió este tipo de muestra porque se favoreció en la investigación la calidad de los datos sobre cantidad de personas encuestadas. La delimitación de la muestra fue de 20 personas debido a que el tema a tratar está compuesto por un nicho limitado y a que el acceso a la información está restringido a la compañía CBRE. Dicho esto, la muestra de la investigación fue de características cualitativas y

corresponde a una muestra por conveniencia como menciona Hernandez (2014), son muestras que se conforman según los números de casos disponibles.

Los encuestados fueron personas ubicadas en Latinoamérica, que para el año 2023 conocieran de primera mano tanto el sector del Corporate Real Estate como el de trabajar con empresas multinacionales donde el negocio principal no necesariamente esté relacionado al tema inmobiliario. Las respuestas fueron luego analizadas para poder obtener datos cualitativos y poder contrastarlos con el marco teórico presentado. Dado el hecho de que el tipo de muestra corresponde a una muestra no probabilística, no se podrá tener un valor para el tamaño del error estándar (Hernandez, 2014).

La entrevista fue de carácter semi estructurado que se “basa en una guía de asuntos y preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (Hernandez, 2014, pág. 436) y se ejecutó a un grupo de expertos de la compañía CBRE a nivel nacional, internacional y también de expertos asociados, es decir a las personas que hacen uso de un servicio tercerizado para el manejo de Real Estate. Las preguntas que se realizaron fueron de carácter de opinión y de conocimiento para luego hacer un análisis y contraste en la información y de esta manera lograr visualizar puntos de convergencia y de divergencia entre los diferentes perfiles entrevistados. El proceso para el análisis de las entrevistas se realizó de la siguiente manera:

Figura 3 Propuesta de coreografía del análisis cualitativo



Nota: Obtenido de Hernandez (2014)

La segunda fase estuvo basada en la información anteriormente mencionada para lograr formular alternativas a implementar para lograr que las compañías tengan una simbiosis entre la estrategia del negocio y la estrategia del CRE. Lo importante de esta fase fue generar al menos dos opciones de modelo de relación basadas en la información que resultó más relevante del marco teórico, las encuestas y las entrevistas. La etapa final quedó compuesta por la conclusión, revisión sobre las hipótesis y elementos a destacar sobre la estrategia planteada.

El presente trabajo se apoya en los textos de (Veale, 1989; Nourse & Roulac, 1993; Tregoe & Zimmerman, 1980), los cuales se han identificado como seminales y fueron un apoyo esencial a lo largo de la investigación ya que sirvieron como la base de la teoría. Por otro lado, el modelo estuvo respaldado en los documentos de Zaiton et al. (2008), quienes hacen una revisión exhaustiva de las estrategias que se pueden implementar desde el CRE, Apgar (2009) quién menciona unos puntos sobre la estrategia del CRE, pero con una visión moderna y finalmente

Heywood (2017) quién hace la revisión de diferentes modelos y alineación con las estrategias del negocio.

Resultados

En la siguiente sección se presentarán los resultados y el análisis de éstos para entender el alcance de la investigación y las posibilidades generadas a partir de esta.

Resultados encuestas

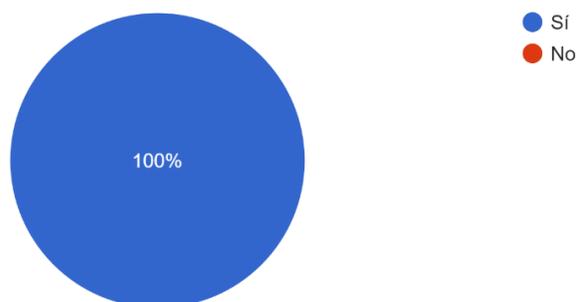
Las encuestas fueron realizadas bajo un muestreo por conveniencia a veinte personas al azar de la compañía CBRE, empresa líder en servicios de bienes raíces en el mundo. La encuesta está conformada por siete preguntas enfocadas a entender la situación y percepción de los empleados vinculados a una empresa enfocada en prestar servicios de bienes raíces a compañías multinacionales. Estos empleados están ubicados en Latinoamérica y tienen la función de desarrollar proyectos inmobiliarios (nuevas oficinas, remodelaciones, proyecciones de crecimiento espacialmente y actividades relacionadas) a compañías multinacionales que los contratan para tercerizar este servicio. Algunos ejemplos de empresas son Citibank, Google, Uber, J.P Morgan, Coca Cola y Johnson & Johnson entre otras. La razón principal de elegir un muestreo por conveniencia fue teniendo en cuenta el personal disponible para hacer encuestas en la empresa, y entendiendo que las empresas competencia no realizarían esta encuesta al igual que empresas estatales que pudieran tener algún conflicto de interés con CBRE.

A continuación, los resultados a las preguntas:

Gráfica 1 Conocimiento término estrategia de negocio

1. ¿Está usted familiarizado con el término estrategia de negocio o business strategy?

20 respuestas



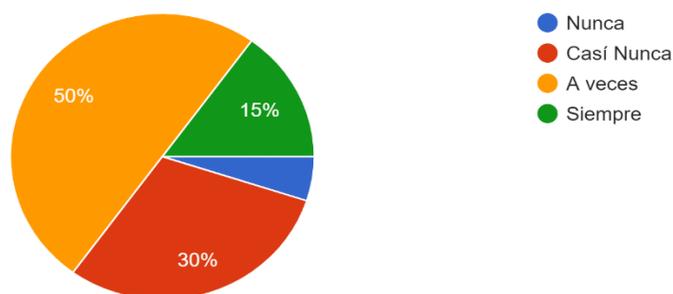
Nota: Creación propia.

En las encuestas realizadas se puede observar que el 100% de las personas encuestadas conocen el término estrategia del negocio demostrando que en la práctica sí hay al menos un conocimiento sobre éste.

Gráfica 2 Importancia de la estrategia de negocio para los clientes

2. En el manejo de sus proyectos, ¿con qué frecuencia el cliente manifiesta la estrategia del negocio de su compañía?

20 respuestas



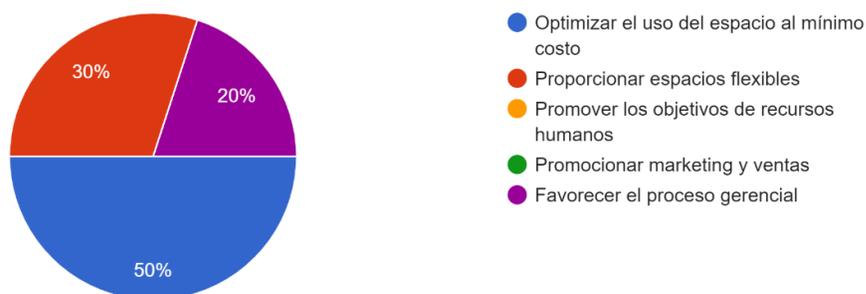
Nota: Creación propia.

De la figura anterior se puede observar que en la implementación de sus proyectos el 50% de los clientes algunas veces manifiestan la estrategia del negocio, mientras que el otro 15% siempre lo hace. Esto daría que, en total, con un 65%, el cliente sí comunica la estrategia de negocio de la compañía al momento de realizar proyectos relacionados con sus bienes inmuebles. Esto resulta inesperado ya que basado en la revisión de la literatura se pudo encontrar que en la mayoría de los casos las compañías no encontraban valor en relacionar los proyectos del CRE con la estrategia de negocio y por ende ni siquiera la involucraban. Esto podría ser un indicio de que al corto plazo las compañías sí evalúan sus proyectos con base a sus estrategias de negocio, la pregunta que se genera entonces es ¿Por qué no se realiza este mismo proceso hacia el largo plazo?

Gráfica 3 Estrategia de negocio más importante

3. ¿Cuál de las siguientes estrategias del Corporate Real Estate considera que es la más importante?

20 respuestas

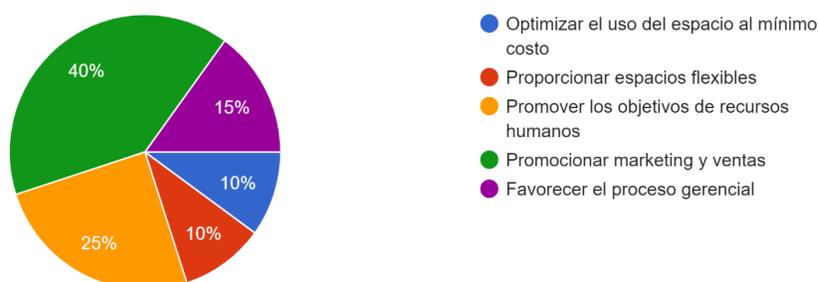


Nota: Creación propia.

Gráfica 4 Estrategia de negocio menos importante

4. ¿Cuál de las siguientes estrategias del Corporate Real Estate considera que es la menos importante?

20 respuestas



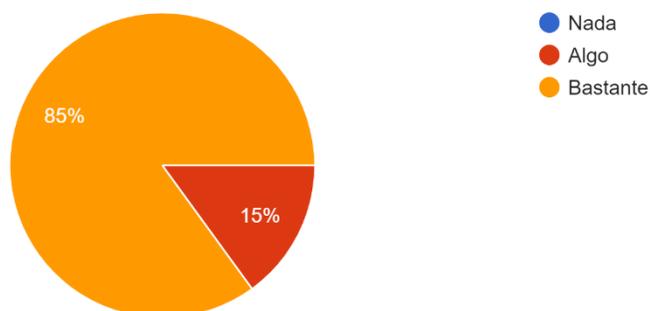
Nota: Creación propia.

Sobre la estrategia del Corporate Real Estate, la estrategia que se considera como la más importante es optimizar el uso del espacio al mínimo costo mientras que la menos importante es la de promocionar marketing y ventas. Esta respuesta se alinea con la teoría expuesta por Zeckhauser & Silverman (1983) quienes en un principio hablaban de los CRE como un centro de costo y el mayor beneficio de alinearlos con la estrategia sería la optimización de costos. Esto a su vez se alinea con autores como Nourse & Roulac (1993) y Meulenbroek et al. (2014) entre otros, quienes argumentan que los proyectos del CRE deben ir más allá de la optimización de costos para realmente ofrecer una ventaja competitiva a la empresa “en consecuencia, se necesitan múltiples estrategias inmobiliarias y diferentes prioridades” (Nourse & Roulac, 1993, pág. 6).

Gráfica 5 Impacto de la alineación entre la estrategia de negocio y el CRE

5. ¿Qué tanto considera que podría optimizarse el crecimiento de una empresa, con base en una planeación estratégica de proyectos inmobiliarios?

20 respuestas



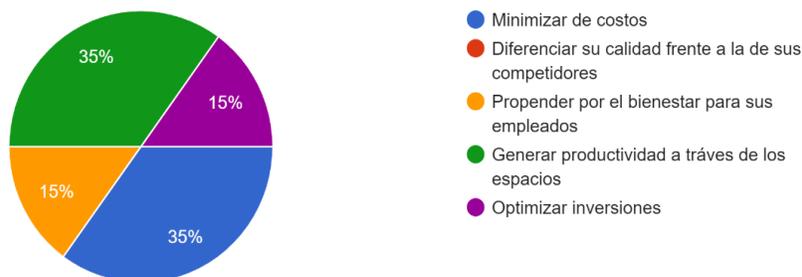
Nota: Creación propia.

En la quinta pregunta, todos los encuestados están de acuerdo con que la planeación estratégica de proyectos inmobiliarios traería un beneficio a las compañías, ya que un 15% piensa que optimizaría en algo el crecimiento y un 85% piensa que lo ayudaría bastante. Estas respuestas conectan con toda la literatura que recalca la importancia de este vínculo y como además a lo largo de los años se ha vuelto cada vez más relevante sin importar la industria en la que se desempeñe la compañía. El tener un 0% de repuestas en nada refleja que sí hay una consciencia sobre la importancia que tiene el rol del CRE en las empresas y como puede jugar un papel aún más importante sí se alinea con la estrategia del negocio.

Gráfica 6 Prioridades a la hora de un proyecto de CRE

6. A la hora de iniciar sus proyectos ¿qué elemento considera que prioriza su cliente?

20 respuestas



Nota: Creación propia.

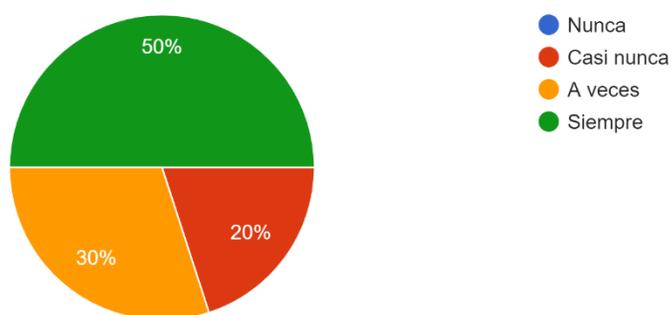
En cuanto a los motores para la creación de estos proyectos, hay un empate con 35% para minimizar costos y generar productividad a través de los espacios. Este resultado es de nuevo sorprendente pues lo que se esperaba, en concordancia con la pregunta número cuatro, era que lo más relevante para el cliente fuera minimizar costos. En cambio, nos encontramos con un empate donde además de minimizar costos, los clientes están comenzando a valorar elementos diferentes tales como generar productividad a través de los espacios. Sí bien el fin puede llegar a percibirse como el mismo (optimizar recursos), los medios a través de los que se está logrando dicho objetivo ha permitido a las compañías adquirir un valor agregado. De igual manera, llama la atención que elementos tan importantes dentro de la estrategia de negocios como optimizar inversiones tenga un porcentaje tan bajo dentro de la percepción de los encuestados (con un porcentaje del 15%), lo que de nuevo hace pensar que las estrategias que se manejan son pensadas hacia el corto plazo y una estrategia que es claramente en el mediano o largo plazo aun no cobra una mayor relevancia. En esta misma pregunta llama la atención que bajo la percepción de los encuestados, para el cliente,

los proyectos de bienes inmuebles no son un elemento diferenciador con respecto a la competencia, sin embargo, autores como Brooks & McArthur (2019) mencionan casos específicos de como marcas como Apple utilizan sus espacios para diferenciarse del resto de las marcas.

Gráfica 7 Intervención de los consultores entre el CRE y la estrategia de negocio

7. ¿Con qué frecuencia usted le propone a su cliente la implementación de proyectos que potencien al menos un elemento importante de su estrategia de negocio?

20 respuestas



Nota: Creación propia.

Por último, se puede ver que el 50% de los encuestados siempre propone en sus proyectos potencializar al menos un elemento de la estrategia de negocio del cliente, lo que nos refuerza la relevancia que tiene la conexión entre ambos conceptos, no solo desde la literatura sino desde la vida profesional. Lo que se puede percibir de esta respuesta es que las personas que trabajan en el medio realmente sí consideran que a partir de esta conexión se puede generar un valor agregado a la compañía y sacar mayor provecho de su CRE.

Resultados entrevistas

Las entrevistas, las cuales se encuentran adjuntas en los anexos, estuvieron conformadas por tres espacios; el primer espacio estaba dedicado para hablar sobre el Corporate Real Estate, el segundo para hablar de la estrategia de negocio y por último de la relación entre estos conceptos. Las entrevistas fueron realizadas a expertos del sector. Dos de los entrevistados trabajan en la empresa de CBRE en cargos directivos mientras que el tercero se encuentra en el lado del cliente siendo el director del departamento de Real Estate de DHL. La mezcla de los diferentes perfiles permitiría tener una visión desde ambos puntos de vista para luego contrastarlas.

Con respecto a la primera pregunta ¿Cuál cree que es el papel del Real Estate dentro de las compañías? Se encuentran dos puntos de convergencia entre los entrevistados. El primer punto donde se encuentran los expertos es en afirmar que el Corporate Real Estate tiene un papel fundamental y que cada día cobra un rol más importante en las empresas. Para los tres entrevistados es claro que anteriormente las empresas no creían que el CRE tuviera un rol esencial pero que de los 90s hacia acá las empresas han entendido que no solo es el lugar donde funciona la operación de la compañía, sino que también, por ser un activo tan costoso, tiene que tener un manejo adecuado. Otro punto en el que se encuentran los expertos es en afirmar que el Corporate Real Estate tiene diferentes papeles según la industria o negocio en el cual se desarrolla la compañía. De este uso surgen diferentes necesidades con respecto a ocupación, flexibilidad, localización y estándares. Así mismo, haciendo una revisión a las respuestas, se puede percibir que la visión del entrevistado 1, que en este caso está del lado del “cliente” vs. la de los entrevistados de la compañía CBRE que tienen un puesto de consultores, tiene una visión en general dirigida hacia el entendimiento de cómo operar los activos de una compañía. Este entrevistado menciona diferentes tipos de mecanismos de operación y para materializarlo utiliza ejemplos del mercado donde las

empresas terminan adquiriendo mayor valor por sus activos que por el negocio central como tal. De ahí se puede ver que a pesar de que todos los entrevistados poseen un dominio sobre el tema y es su área de *expertise*, solo quien está del lado de la operación ha comenzado a entender los beneficios que se puede obtener a través del CRE.

La siguiente pregunta hacía referencia a la estrategia de negocio: ¿Cuáles son para usted los elementos esenciales que conforman la estrategia de negocio de una compañía? En general, los encuestados coinciden en que las estrategias varían dependiendo del negocio al que la compañía se dedique y que lo esencial de la estrategia recae en entender hacia dónde se dirige la empresa, en cuánto tiempo piensa lograrlo y los medios principales para hacerlo. En términos generales, los encuestados se encuentran alineados con la teoría de Porter (1990) que describe en el centro el objetivo principal de la empresa y en la periferia los métodos para alcanzarlo. Sin embargo, llama la atención que ninguno de los entrevistados haya hecho énfasis o si quiera mencionado el tema de la expansión o crecimiento físico de las empresas como un tema relacionado a la estrategia de negocio. Los encuestados a quienes se les preguntó si consideraban que había alguna estrategia que fuera más importante que otra coinciden en que esto depende del tipo de negocio al que se dedique la empresa, pero que en general la visión hacia donde se está dirigido debe ser el pilar de la estrategia de negocio.

Para terminar, la tercera pregunta se trataba de relacionar los conceptos previamente mencionados: en su experiencia, ¿cree que las empresas alinean sus estrategias de negocio con sus proyectos de Real Estate? En esta pregunta se encuentra una diferencia importante entre dos de los entrevistados. Por una parte, el entrevistado 2 responde enfocado en cómo el Corporate Real Estate apoya o debe servir ciertamente a la estrategia del negocio dando ejemplos como la flexibilidad, la infraestructura de TI e inclusive el tema de impuestos y el impacto que este tiene en una

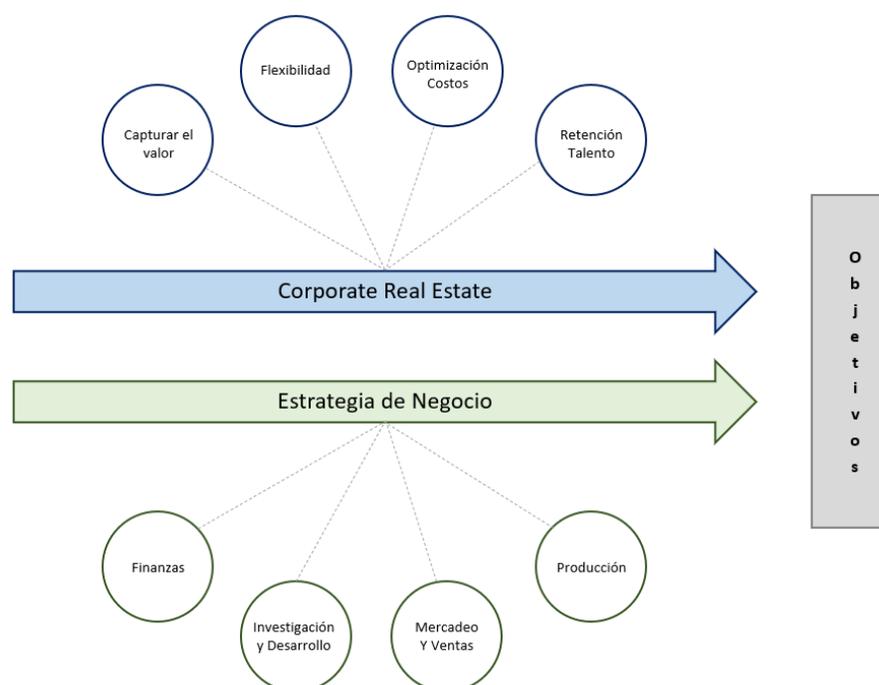
compañía. Por otra parte, el entrevistado 1 se enfoca en cómo ambos conceptos deben ir de la mano para realmente lograr traer beneficios a una compañía y lo ejemplifica a través casos como Bancolombia o la tienda de Nike en Estados Unidos. Ambos conceptos, que son válidos según lo que el marco teórico nos ha indicado, nos permiten ver posiciones diferentes frente a una misma posibilidad. Según estas entrevistas, que no convergen en su opinión, la unión del CRE y la estrategia de negocio pueden estar tanto en que el uno sea complemento del otro o que el uno funcione en vía paralela al otro para garantizar que mutuamente sean exitosos y progresen. En cuanto a este punto, el entrevistado 3, aunque de manera más conceptual y menos aterrizada a ejemplos, se alinea con la posición que plantea el entrevistado 1, que afirma que el CRE y la estrategia de negocio son dos caminos paralelos que se deben estar alimentando bilateralmente para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Modelos de simbiosis entre el Corporate Real Estate y la estrategia de negocio

En este apartado se proponen los modelos de relación entre los conceptos previamente estudiados a través de la literatura. Estos modelos son el resultado final de la investigación a los cuales se llegó a través del estudio cuidadoso de la literatura y el análisis de las encuestas y entrevistas realizadas.

Modelo de alineación paralela

Figura 4 Descripción gráfica del modelo de alineación paralela



Nota: Creación propia.

El modelo de alineación paralela consiste en que el Corporate Real Estate y la estrategia de negocio van trabajando de manera paralela enfocados hacia los mismos objetivos (establecidos como objetivos, misión, visión de la compañía). Dentro de este modelo el CRE funciona como un departamento externo, o un servicio de tercerización, para lograr cumplir los cuatro pilares fundamentales del Corporate Real Estate: capturar el valor de los bienes inmuebles de la compañía, obtener flexibilidad en sus activos, optimizar costos en el mediano y largo plazo de sus activos y por último lograr que los bienes inmuebles se vuelvan un punto para la atracción y retención de talento de la compañía. A continuación, se definirá en que consiste cada uno de estos cuatro pilares:

- Capturar el valor de los activos: obtener ganancias de haber generado valor al tener bienes raíces en cierta ubicación (Nourse & Roulac, 1993).
- Flexibilidad: tener la capacidad de que el espacio se adapte a cambios organizacionales, lo cual va de la mano con el manejo de riesgo, crecer o agrandarse según sea necesario (Nourse & Roulac, 1993).
- Optimización de costos: ser extremadamente consciente de los costos y solo incurrir en lo necesario (Nourse & Roulac, 1993).
- Retención del talento: crear espacios que hagan que sus empleados no se vean obligados a ir a la oficina, sino por el contrario lo hagan de manera voluntaria (Chiarella et al. 2022).

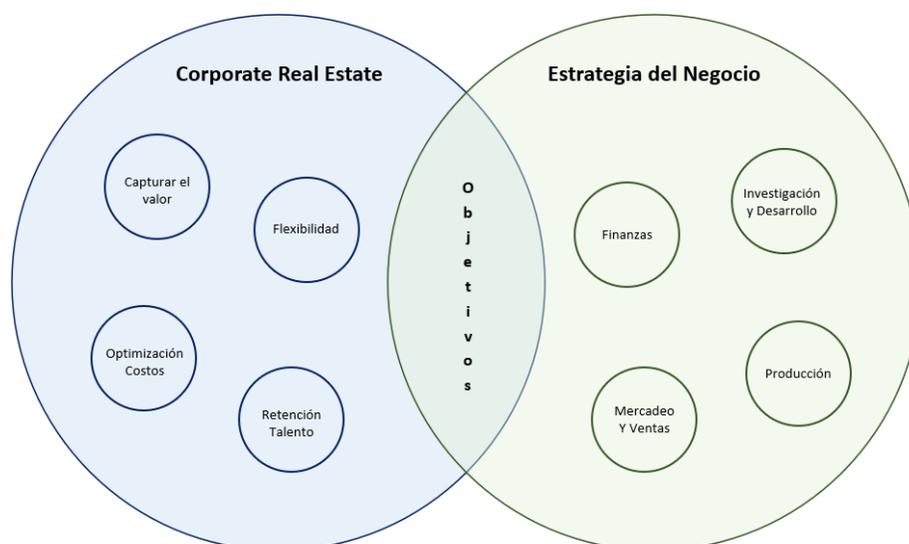
El beneficio de tener el CRE como un servicio tercerizado es obtener el conocimiento de aquellas empresas expertas en este tema en vez de crear un departamento interno dentro de una compañía cuyo negocio central puede no estar relacionado con el Corporate Real Estate y que por ende llevará una curva de aprendizaje, un tiempo y un costo. Por otro lado, lo negativo en este modelo puede resultar en la desconexión entre la estrategia de negocio y la tercerización del

servicio encargado del CRE, razón por la cual es fundamental garantizar la constante alineación entre estas. Indiscutiblemente, otro punto en contra de la tercerización de estos servicios es el elevado costo que tienen en cuanto a consultoría, lo cual puede ser inviable para las medianas y pequeñas empresas.

En cuanto a la estrategia de negocio fueron ubicados cuatro pilares “estándar” para una compañía, pero como se pudo evidenciar en las encuestas, estos suelen variar dependiendo del negocio central de la empresa.

Modelo de alineación agrupada

Figura 5 Descripción gráfica del modelo de alineación agrupada



Nota: Creación propia.

En el modelo de alineación agrupada el Corporate Real Estate y la estrategia de negocio trabajan de manera complementaria para alcanzar los objetivos de la compañía. Para lograr este modelo se requiere tener un departamento interno dentro de la compañía encargado del CRE, ya que contrario al modelo anterior, en éste se busca que haya un constante intercambio de información y de conocimiento entre estos. Es decir, que sin el Corporate Real Estate la estrategia de negocio no puede funcionar porque sus metas no serán logrables y mucho menos los objetivos, la misión y la visión de la compañía. Los pilares son los mismos que en el modelo anterior con las mismas descripciones y posibilidades de cambios según el negocio central de la compañía.

Como punto negativo, este modelo conlleva un mayor costo en términos de capital humano, pero resulta más valioso para las compañías donde sus activos tienen un peso considerable en sus libros. Algunos ejemplos pueden ser: tiendas de cadena, bancos con sucursales o compañías de

logística. Es importante recalcar que estos modelos deben ser considerados sin importar si los activos son propios o no, ya que parte de pilar “capturar el valor” corresponde al análisis de la operación bajo la cual trabaja la empresa con respecto a sus activos. Sin embargo, los beneficios de tener este modelo son los de potencializar ambos aspectos tanto del CRE como el de la estrategia de negocio, esto entendiendo la importancia que el primero tiene en ciertos tipos de operaciones.

Conclusiones

Tras la revisión de la literatura, encuestas y entrevistas se puede concluir frente a las dos hipótesis planteadas lo siguiente. El primer enunciado, “en la actualidad, las empresas no generan una relación estrecha entre el Corporate Real Estate y la estrategia de negocio por el desconocimiento de sus beneficios” se puede rechazar puesto que se demostró que las empresas sí conocen los beneficios de esta correlación y tienen comprensión de la importancia del Corporate Real Estate dentro de las compañías. Las encuestas demuestran que hay un amplio conocimiento sobre ambos conceptos y además sobre qué privilegian las empresas frente a la gestión de sus bienes inmuebles. Adicional a esto, tanto en las encuestas como en las entrevistas se evidenció que los involucrados sí conocían e intentaban fomentar algún tipo de relación entre estos conceptos, generando dudas como, ¿si se conocen los beneficios por qué las empresas no le dan la importancia que merece a la gestión de estos activos? o ¿por qué se siguen realizando entonces estrategias a corto plazo?

La segunda hipótesis planteaba que “en la mayoría de los casos, las empresas no disponen los recursos (de personal y económicos) necesarios para la correcta gestión de sus activos”, lo cual se puede corroborar principalmente a través de las encuestas y entrevistas donde se manifiesta que en la mayoría de los casos las empresas siguen dejando el manejo de los bienes inmuebles como algo secundario a su operación y en contados casos se dispone de recursos dedicados para el manejo de estos. De igual manera las encuestas dan una visión a partir de la experiencia laboral de cada uno de los entrevistados hacia la situación actual y el futuro de estos conceptos, ya que confirman que cada día las empresas dedican más tiempo y recursos al manejo de estos activos,

presentando varios ejemplos de empresas que han buscado optimizar su operación a través de la creación de departamentos internos de CRE o de la tercerización de este servicio.

En consecuencia, se puede evidenciar que las empresas sí han tenido un cambio de perspectiva sobre los bienes inmuebles relacionados a la operación de un negocio y están buscando progresivamente generar una optimización del uso de estos. Sin embargo, es también notorio que hace falta una estrategia general o modelos a seguir para que las empresas puedan imitar y adaptar a las condiciones donde se encuentra ubicada su operación para de esta manera lograr una relación recíproca y constante entre ambos conceptos. Dado lo anterior, la investigación y los modelos presentados resultan pertinentes como punto de partida para plantear opciones de simbiosis entre el Corporate Real Estate y la estrategia de negocio de una compañía.

Como se puede evidenciar a lo largo de la investigación, la relación entre el real estate y la estrategia de negocio cobra cada vez más relevancia en las empresas y por ende se deberían generar más estudios e investigaciones académicas al respecto para crear modelos que permitan que esta relación suceda de manera eficiente y cada vez de forma más natural. Dicho lo anterior, esta investigación sirve apenas como un abre bocas para este tema y es más bien la invitación a generar nuevos estudios con mayor profundidad donde se puedan incluir muestras más grandes que no necesariamente correspondan a una sola empresa para conocer diferentes percepciones en el mercado.

Bibliografía

- Apgar, M. (2009). What Every Leader Should Know About Real estate. *Harvard Business Review*, 1-14.
- Brooks , M., & McArthur, J. (2019). Drivers of Investment in Commercial Real estate Sustaibility: 2006-2018. *Journal of Sustainable Real estate*.
- Brown, K. A. (1993). Managing Corporate Real estate. *NY: John Wiley* .
- Chiarella, D., Marafante, F., & Palter, R. (2022). Workplace Real estate in the COVID 19 Era. *Mckinsey & Company*.
- Cooke, H., Appel, R., & Arentze, T. (2019). Adjustment of Corporate Real estate During a Period of Significant Business Change. *International Journal of Strategic Property Management*, 171-186.
- Cooke, H., Appel, R., & Arentze, T. (2019). Is the Much Discussed Agility of Corporate Real estate Visible in Practice? An Empirical Study of the Relationship Between Business Metrics and Surplus Property. *International Journal of Strategic Property Management*, 227-243.
- Correa, J. S., & Murillo, J. H. (2015). *Escritura e Investigación Académica*. Bogotá: Editorial Cesa.
- Ettorre, B. (1995). Corporate Real estate: Building a Strategic New World. *Management Review*, 43-47.
- Gale, J., & Case, F. (1989). A Study of Corporate Real estate Management. *Jstor*, 23-34.

- Gibler, K., Black, R., & Moon, K. (2002). Time, Place, Space, Technology and Corporate Real estate Strategy. *JRER*.
- Giblera, K. M., & Lindholmb, A. L. (2012). A Test of Corporate Real estate Strategies and Operating Decisions. *Jorunal of Property Research*, 25-48.
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGraw Hill Interamericana Editores.
- Hesterly, J. B. (2006). Strategic Management and Competitive Advantage. *Pearson*.
- Heywood, C. (2017). Alignment and Theory in Corporate Real estate Alignment Models. *International Journal of Strategic Property Management*, 144-158.
- Hitt, M. A., Ireland, D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. (2011). Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations and Society. *Academy of Management*, 57-75.
- Hoffman, A. N., Hunger, D., & Wheelen, T. L. (2012). Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability. *Foreign Affairs*, 91.
- JYLHÄ, T., & JUNNILA, S. (2014). Partnership Practices and the Impact on Value Creation - Reflection from Lean Management. *INTERNATIONAL JOURNAL OF STRATEGIC PROPERTY MANAGEMENT*, 56-65.
- Kampschroer, K., Heerwagen, J., & Powell, K. (2007). Creating and Testing Workplace Strategy. *California Management Review*, 119-138.
- Meulenbroek, A., Rianne, B., & Hanes, B. (2014). An overview of steps and tools for the corporate real estate strategy alignment process. *Corporate Real estate Journal*, 44-61.

- Nourse, H., & Roulac, S. (1993). Linking Real estate Decisions to Corporate Strategy. *The Journal of Real estate Research*, 475-494.
- Pfneur, A., Seger, J., & Appel-Meulenbroek, R. (2021). Corporate real estate management and companies success: empirical evidence for a conceptual framework. *Journal of Corporate Real estate*, 243-262.
- Porter, E. M. (1990). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Titzer, J., Phillips, T., Tooley, S., Hall, N., & Shirey, M. (2013). Nurse manager succession planning: synthesis of the evidence. *Journal of Nursing Management*, 971-979.
- Tregoe, B., & Zimmerman, J. (1980). *Top Management Strategy: What it is and How to Make it Work*. New York: Simon and Schuster.
- Veale, P. R. (1989). Managing Corporate Real Estate Assets: Current Executive Attitudes and Prospects for Emergent Management Discipline. *Jstor*, 1-22.
- Zaiton, A., Stanley, M., Adair, A., & Webb, J. (2008). Corporate Real estate Strategy: A Conceptual View. *Journal of Real estate Literature*, 3-21.
- Zeckhauser, S., & Silverman, R. (1983). Rediscovering Your Company's Real estate. *Harvard Business Review*, 111-117.

Anexos

Anexo 1 Memoria bibliográfica

| N o. | Nombre | Autor | A ño | Palabras Claves | Resumen | Puntu ación | Sem inal |
|------|---|---|------|---|--|-------------|----------|
| 1. | A Study of Corporate Real Estate Management | Jeffrey Gale / Fred Case | 1989 | Entrevistas, asset, oportunidades real estate, property management, tax management, Acquisition | Se hace una entrevista a cerca de 30 empresas. Es el reporte / análisis de los resultados | 6/10 | |
| 2. | Corporate Real Estate Strategy: A Conceptual Overview | Zaiton Ali, Stanley McGreal, Alastair Adair, James R Webb | 2008 | CRE=properties to achieve corporate objectives. CREM = Corporate real state management. Fixed assets. Cost centers rather than profit centers. Effective. Efficient. CRE maneja todo el real estate de la corporación mas allá de solo propoerty management / facilities. Exhibit 3 | revisión general del CRE. Menciona significados, autores relevantes, relación con el resto de la corporación y estrategias de CRE. DOCUMENT O CLAVE | 10/10 | |
| 3. | Is the much-discussed agility of corporate real estate visible in practice? An empirical study of the relationship between business metrics and | Howard Cooke, Rianne Appel, Theo Arentze | 2019 | CRE agile and dynamic. Acquisition of new space, asset management and disposal of unwanted units. Surplus spaces. Change from static to dynamic portfolio. Core and peripheral elements of CRE. Surplus property provision (SPP) | Es un estudio sobre qué tan flexibles son las empresas con respecto a su capital de real estate. El argumento base es que las empresas deberían buscar ser lo más dinámicas para evitar crear surplus de áreas | 7/10 | |

| | | | | | | | |
|----|---|--------------------------------|----------|---|---|------|---------|
| | surplus property | | | | sin utilizar que presentan un costo muy alto para las empresas. Deben poder reducir o ampliar sus espacios según sus necesidades corporativas. | | |
| 4. | Linking Real Estate Decisions to Corporate Strategy | Hugh O. Nourse, Stephen Roulac | 19 93 | Linkage between real property strategy and overall business strategy. Strategic driving forces - one is the primary. Alternative real estate strategies. Operating decisions. | Es uno de los documentos bases sobre el tema. Es un marco general que habla sobre las estrategias del negocio y como se puede conectar con las estrategias del real estate. | 8/10 | Seminal |
| 5. | Managing Corporate Real Estate Assets: current executive attitudes and prospects for emergent management discipline | Peter R. Veale | 19 89 | Adaptability. Management attitudes. | Es un estudio a empresas del Forbes 500 sobre como manejan su CRE. Se basa en las entrevistas realizadas por MIT vs Harvard. | 6/10 | Seminal |
| 6. | Time, Place, Space, Technology and Corporate Real Estate Strategy | Gibler, Black | 20 02 | Company's profitability. Long term investments. Business focus. Process orientation. Service oriented. Proactive. Information | Es un estudio a 2000 empresas para ver el rol de los managers y de las estrategias del CRE | | |

| | | | | | | | |
|-----|--|--|----------|---|---|------|---------|
| | | | | Services. Customization. Organizational performance. | | | |
| 7. | Top Management Strategy: What it is and how to make it work | Tregoe and Zimmerman | 19 80 | | | | Seminal |
| 8. | Rediscovering Your Company's Real Estate | Zeckhauser & Silverman | 19 83 | | | | |
| 9. | Corporate Real Estate: Building a strategic new world | Barbara Ettorre | 19 95 | Real estate strategy. Fifth strategic asset. Occupancy costs, space per employee, worker productivity and headquarters. Trophy buildings. | Análisis high level de la importancia del CRE. Usa muchos ejemplos de empresas reconocidas para mostrar estrategias, cambios y aplicaciones del real estate | 8/10 | |
| 10. | Adjustment of Corporate Real Estate during a period of significant business change | Howard Cooke, Rianne Appel, Theo Arentze | 20 18 | CRE flexibility. Dynamic Allignment. Agile portfolio. Complex adaptive system | Estudio de como el CRE debe comportarse y adaptarse en términos de ganancias y HeadCount en tiempos de recesión. Se realiza entre los años 2007 y 2014 incluyendo los | 7/10 | |

| | | | | | | | |
|---------|--|---|----------|---|---|-------|--|
| | | | | | años de crisis económica | | |
| 1 1. | What every leader should know about real estate. | Mahlon Apgar | 20 09 | Manage portfolio: the portfolio should be more valuable than each individual site. Build in flexibility: financial, physical, and organizational. Cultivate intelligence: sqm, occupancy costs, uses, capital values, utilization levels, LOB, function, and location. Team with professionals: partnership, la organización debe ceder control y el partner debe enfocarse también en la estrategia a largo plazo. Embrace sustainability: | Es un análisis de 5 elementos necesarios para tener en cuenta por parte de las personas que manejan real estate: manage porfolios, Build in flexibility, cultivate intelligence, team with professionals, | 10/10 | |
| 1 2. | Creating and testing workplace strategy | Kevin Kampschroer, Judith Heerwagen, Kevin Powell | 20 07 | Workplace 2020: transform the workplace into a tool to support organizational performance. Balanced Scorecard Framework. | Estrategia para implementar un plan para workplace. Da un paso a paso de cómo hacerlo y como medir resultados | 6/10 | |

| | | | | | | | |
|---------|---|--|----------|--|---|------|--|
| 1 3. | A test of corporate real estate strategies and operating decisions in support of core business strategies | Karen M. Giblera and Anna-Liisa Lindholm | 20 12 | Core business strategy, add value, efficient use of resources, performance, recession, divest of assets, 7 elements of CRE that add value (increase productivity, cost reduction, risk control, increasing value, increasing flexibility, changing culture, PR | análisis de data a través de un cuestionario donde se identifica la importancia de las estrategias del real estate en los momentos de crisis económicas | 9/10 | |
| 1 4. | PARTNERSHIP PRACTICES AND THEIR IMPACT ON VALUE CREATION – REFLECTIONS FROM LEAN MANAGEMENT | Tuuli JYLHÄ, Seppo JUNNILA | 20 14 | Property manager, | Un estudio sobre cómo crear valor a través del partnership entre el dueño de la propiedad y quien la maneja. | 3/10 | |
| 1 5. | Alignment and Theory in Corporate Real Estate Alignment Models | Christopher Heywood, Monique Arkesteijn | 20 17 | CRE strategy, alignment, phenomenon, organizational strategy, CREM, | Revisa las diferentes teorías que buscan alinear las estrategias del CRE | 5/10 | |
| 1 6. | Corporate Real Estate Management and companies success: empirical evidence | Andreas Pfner, Julian Seger and Rianne Appel-Meulenbroek | 20 21 | Corporate Real Estate Management | Habla en general del CREM. Adicional hay un cuadro donde presenta varios autores que pueden | 9/10 | |

| | | | | | | | |
|-----|---|--|------|-------------------------------------|---|------|--|
| | for a conceptual work | | | | servir de referencia. Hacen unas pruebas para medir la relación entre el CREM y el éxito de una empresa | | |
| 17. | Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability. Foreign Affairs, 91. | Hoffman, A. N., Hunger, D., & Wheelen, T. L. | 2012 | Business strategy | Teoría estrategia del negocio | 8/10 | |
| 18. | Strategic Entrepreneurship: Creating Value for Individuals, Organizations and Society. Academy of Management, 57-75 | Hitt, M. A., Ireland, D., Sirmon, D. G., & Trahms, C. A. | 2011 | Core business | Teoría estrategia del negocio | 9/10 | |
| 19. | Nurse manager succession planning: synthesis of the evidence. Journal of Nursing Management, 971-979. | Titzer, J., Phillips, T., Tooley, S., Hall, N., & Shirey, M. | 2013 | Value, corporate value, added value | Teoría estrategia del negocio | 8/10 | |

| | | | | | | | |
|-----|---|--|------|--|---|------|---------|
| 20. | Competitive Strategy | Michael E. Porter | 1990 | Formulación de estrategias, Estrategia competitiva | Teoría sobre cómo se formula una estrategia competitiva para una compañía | 8/10 | Seminal |
| 21 | Overview of steps and tools for the corporate real estate alignment process | Haynes, Mulenbreuk | 2014 | CRE Strategic Thinking Strategic Planning | Se basa en las teorías seminales para generar unas estrategias aterrizadas de como unir ambos conceptos | 9/10 | |
| 22 | Drivers of Investment in Commercial Real Estate Sustainability | Michael Brooks and J.J. McArthur | 2019 | Commercial real estate Ejemplos real estate | | 5/10 | |
| 23 | Workplace Real estate in the COVID 19 Era. | Chiarella, D., Marafante, F., & Palter, R. | 2022 | COVID Pandemia Workplace | El impacto del COVID en los espacios de trabajo. Como hacer que las personas regresen a la oficina | 7/10 | |

Entrevista Semi Estructurada**Entrevistado 1****Empresa y Cargo: Director Real Estate DHL****Años de Experiencia: 15 años**

Buenos días, gracias por su tiempo y la oportunidad de compartir este espacio. Esta entrevista con fines académicos tiene como objetivo conocer su perspectiva sobre el corporate real estate y la estrategia de negocio de una compañía con el fin de identificar si hay o no una relación entre estas.

| |
|--------------------|
| REAL ESTATE |
|--------------------|

1. ¿Cuál cree que es el papel del real estate dentro de las compañías?

Yo creo que el papel de real estate dentro de las compañías es un papel de grandísima importancia. Creo que, si bien durante muchos años estuvo olvidado, en los últimos años ha venido cogiendo más fuerza cada vez. Porque para muchas compañías el bienestar es una parte fundamental. Es el espacio donde pasan las cosas y dependiendo del tipo de compañía, toma un papel mucho más importante. Por ejemplo, compañías de manufactura no podrían existir si no tuvieran una gran superficie metros cuadrados para ejecutar sus proyectos. Hoy en día, con la oficina virtual, digamos, ha disminuido el papel del Real estate en algunas empresas que han comenzado a hacer el trabajo, pero hay otras empresas que están que su ADN está ligado al Real estate. Está ligado en el sentido de manufactura, producción,

muchas empresas de retail, no sé. Imagínese cómo podría operar un Falabella si no tuviera tiendas físicas y así aún se emigre al ecommerce, pues debe tener unas bodegas y unos centros logísticos que apoyen toda esa técnica. Yo creo que el Real estate es vital para las empresas, creo que es una rama que ha tomado mucha importancia, primero porque ha comenzado a pesar los costos dentro de los números de las operaciones y eso le da una importancia para que se revise con mayor detalle. Y adicionalmente hacer un área tan intensiva en inversión de recursos. Lo que hace es que se crea en direcciones casi que exclusivas triviales, tales como la tendencia que se ha venido ejecutando en compañías principalmente europeas y norteamericanas, donde el real estate comienza a tener su propia área de investigación y desarrollo. Aquí hay un cambio muy grande que ha pasado de los 80 y 90 hasta la década actual, donde veíamos que antes, inicialmente las empresas más pequeñas y familiares invertían sus propios recursos y eran dueñas de su real estate y lo que comenzó a pasar hacia el año 2000 para adelante es que las empresas decidieron solo invertir en el core de su negocio y todo lo que no estuviera relacionado a ello lo han ido desinvirtiendo. En Colombia muchas compañías han vendido sus fábricas, sus bodegas, todo en un sistema que se llama pay and lease back que lo que hacen es que únicamente se vuelve un arrendatario del espacio y retoman el arriendo de ese espacio que pasa a ser propiedad de un fondo. Con eso liberan recursos, recursos que invierten directamente en su operación, pero continúan teniendo una gran masa de ocupación de Real estate, que, si bien ya no es en compra, comenzó a ser una inversión. Eso funciona para algunas empresas, pero para otras empresas el Real estate es tan importante para su operación, para las empresas de logística, para las empresas de retail que ya mencionaba, que siguen siendo dueñas de muchos de los activos porque son activos estratégicos. Creo que para nadie es un secreto. El caso de

McDonald's es uno de los más sonados en el mundo. McDonald's es más importante en Wall Street que realmente en venta de hamburguesas, porque lo que se ha dedicado es a comprar los activos claves. En Colombia un caso parecido hace unos años que se vendió el corral. Los ex dueños Del Corral vendieron la operación y las tiendas de Del Corral, pero se quedaron con todos los activos de Real estate porque son activos que estaban muy bien ubicados. Yo creo que el real estate y el core business de las compañías están muy ligados. Creo que ha habido matices en esto. Ya la gente no es propietaria de los inmuebles en algunos casos, sino arrendatario. Hay otros que crean fondos paralelos para que sean dueños de los activos, pero sigue teniendo una importancia muy, muy grande como insumo de las empresas.

ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

2. ¿Cuáles son para usted los elementos esenciales que conforman la estrategia de negocio de una compañía?

Desde mi perspectiva, la estrategia de negocio es como la hoja de ruta hacia donde quiere ir la empresa. ¿Es cómo voy a llegar a ese objetivo que quiero? Y para mí, dentro de la estrategia empresarial, es clave poder medir la estrategia a través de unos factores medibles. Muchas veces vemos la misión y la visión de las empresas, unas cosas todas utópicas y gaseosas. Ser una empresa líder mundial. Eso es muy fácil de describir, pero es muy difícil de cumplir. Entonces, para mí la estrategia debería ser algo medible en que sea muy claro. Quiero ser una empresa que facture tanto a tantos años que es una estrategia multidisciplinaria, por lo mismo que mencionaba anteriormente. Las compañías tienen muchas cápsulas. Una de estas es el real estate, pero también está finanzas, ventas, comercial. Esto tiene que ser una estrategia que a todas las áreas por igual puedan llegar a esa meta clara y directa y tiene que ser estar en el tiempo. Tiene que ser

una estrategia que yo pueda medir y que pueda trazar en el largo plazo. Eso para mí es la estrategia, digamos, es como la dirección de este barco donde el equipo directivo se enfoca en crear hacia dónde quiere ir y cómo quiere ir.

- a. ¿Cree que hay alguno de estos elementos que sea más/menos importante que los otros? (*opcional*)

Depende del negocio la estrategia debe variar y ajustarse a lo que está pensando el negocio. Por ejemplo. Dentro de la estrategia de Falabella era muy importante tener tiendas físicas con la pandemia. La compra en tiendas físicas bajo radicalmente y aumentó la compra en canales virtuales. Entre la estrategia Falabella se transformó, les quitó importancia a tiendas físicas y aumentó la participación en e-commerce. Compro Linio ha hecho una transformación digital muy grande. Entonces claro, la estrategia no es igual. Hay cosas que son más importantes que otras, pero eso depende de cada empresa. Una empresa de consumo masivo o una empresa de retail tiene que invertir más en publicidad, en mercadeo. De pronto un banco de segundo piso invierte cero en publicidad y mercadeo. Entonces, según el tipo de empresa y la estrategia que tenga montada, van a haber unas áreas u otras que son más importantes.

| |
|--|
| RELACIÓN ENTRE EL REAL ESTATE Y LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO |
|--|

3. En su experiencia, ¿cree que las empresas alinean sus estrategias de negocio con sus proyectos de real estate?

En mi experiencia he visto que muchas empresas, ven la oficina o el espacio físico como un resultante, una necesidad de segundo plano. Muchas veces lo que hacen es que comienzan a operar y después terminan buscando un espacio. Pero yo creo, que, en los casos de éxito de

menor cantidad, las empresas que hacen eso por los casos son muy exitosos. Un banco, por ejemplo, o un pongamos por ejemplo Bancolombia en Colombia tiene un departamento de real estate interno que es muy robusto y que es el que define la hoja de ruta de todas sus inversiones inmobiliarias. Para un banco es vital dónde se ubica y entonces eso comienza a hacer que su estrategia de crecimiento se amarre y traslape con una estrategia real. Estate. Entonces, en muchos casos de innovación de crédito, seguramente hay ubicaciones de Bancolombia que pierden plata, pero tienen que estar en ese sitio por un tema emblemático de publicidad. Entonces ahí comienza la parte de la estrategia de real estate entre diferentes áreas. Lo mismo podemos ver con una tienda de cadena o algo así. Seguramente el flagship store de Nike en Times Square no vende lo que esperan que venda y seguramente produce pérdidas Vs. lo que cuesta el metro cuadrado, pero es tener una tienda gigante en el mercado más importante y tener una tienda insignia en un mercado importantísimo. Y en Colombia está comenzando a suceder eso. No sé, hay un Totto grandísimo en la mitad de la T donde el arriendo debe costar 200, 300 miles de pesos al mes, que seguramente no lo recuperan vendiendo morrales, pero que hace un posicionamiento de marca. Entonces comienza a ser una estrategia transversal. Muchas empresas han comenzado a entender eso. Es una tendencia nueva. Creo que el real estate se ha ido fortaleciendo como una disciplina y muchas empresas han comenzado a ver la virtud de tener el Real State asociado a la marca. Yo hoy en día trabajo en DHL y DHL lo que hizo fue un fondo inmobiliario propio en el que garantiza su mayor insumo, que son bodegas. DHL no podría operar si no tiene las suficientes bodegas, Entonces hoy comienza a hacer una parte integración vertical y pongamos que cambiamos el ejemplo. Si Postobón necesita botellas de vidrio para poder vender sus productos, pues va y compra Peldar, que fue lo que hizo hace muchos años para poder garantizar su insumo principal. Si yo soy una empresa que me dedico al tema logístico,

pues lo que hago es que monto mi departamento inmobiliario, mi departamento de real estate y así garantizo mi principal insumo que es la construcción de bodegas. Y muchas empresas lo han hecho a través de los años. Luis Carlos Sarmiento con construcciones planificadas, lo que hizo fue garantizar la construcción de edificios, que es el principal insumo para la ubicación de esos cinco bancos y comienza a construir un tema transversal. Entonces, yo creo que la estrategia sí debe estar muy ligada al real estate. Creo que hay muchas empresas que no lo habían entendido y creo que cada vez lo van entendiendo más y además porque el vial este tiene un peso muy grande en la operación de los negocios. Vamos a otro ejemplo diferente el tema las oficinas. Para todas las empresas ha sido muy fácil cerrar oficinas en pandemia y decir que el espacio físico como tal ya no es necesario. Sí, yo distribuyo los gastos mensuales de una empresa puedo decir que el 80% de esos gastos son los costos de los empleados. El 10% puede ser gastos de software, sistemas y equipos y el otro 10% del gasto de la oficina porcentualmente es muy pequeño. Pero si yo les digo que mejorando ese 10% de gasto puedo que el 80% mi caso que son los empleados tenga mayor desempeño, mayor productividad en un 2%, pues comienza a hacer mucho sentido una inversión en unos espacios físicos mejores. Hay muchas, muchas empresas que buscan una ubicación regular porque es más económica, sobre todo en empresas no multinacionales, sino empresas más locales. Y eso es lo que hace es que daña la calidad de vida de las personas. Si yo invirtiera un poquito más en el real estate, pues garantizo mejor calidad de vida para las personas y eso se traduce en mayor productividad, etc, entonces ahí comienza a haber un tema, por ejemplo, entre real estate y la parte de Recursos humanos y la ayuda a las personas. Pero si además de eso le meto la parte comercial le digo y debo tener los comerciales en la calle todo el día vendiendo, etcétera Y tengo una oficina que está muy alejada de los sitios donde están los clientes pues nuevamente tengo una estrategia que no está funcionando en definición a los

comerciales, entonces tienen que salir a vender y a visitar clientes todo el día. Pero tengo una oficina en un sector no premium o, por ejemplo, inviten clientes a la oficina para mostrar la solidez de la marca. O yo digo que soy una empresa muy fuerte, pero tengo una oficina muy pequeña en un coworking donde solo alquilo puesto, pues se pierde un poco la credibilidad, la credibilidad de esa empresa. Un último ejemplo nomás para cerrar, hay una empresa que todos conocemos por seguros, pero que es una empresa Lloyds. Lloyds es una de las mayores aseguradoras del mundo y lo que ha hecho es que su estrategia la combinó con Real estate. Entonces lo que hace Lloyds es que construye sus proyectos de oficinas, construyendo oficinas de muy alto nivel donde invierten muchísimos recursos y lo que hace es que dentro de esas oficinas subalquila espacio a todos sus representantes. Entonces a un cliente yo lo traigo a la oficina del edificio, que es un café donde hay un espacio de reunión, una oficina premium y dentro de esa oficina yo tengo diferentes consultores que son mis clientes, los clientes de Deloitte a los que les alquilo un espacio a un precio y les traigo mis clientes. Entonces, si ustedes miran lo que es una aseguradora, pero al final, su estrategia está completamente montada entre el real estate. Si no tuviera una oficina física, no le puede garantizar a sus compradores el servicio que son, que son las empresas de seguros que les va a traer los clientes. Entonces comienza a ver uno como las estrategias se pueden trasladar entre las diferentes cosas y como el rol es del puede aportar muchísimo en la estrategia de una empresa.

4. ¿Tiene algún comentario o experiencia que quisiera añadir?

No, yo creo que estos es de ejemplo tratar de irme muy a la parte de ejemplos, porque creo que es mejor que alguien más hable por uno y es mejor ver los casos prácticos que solo la teoría. Esa es mi visión, mi visión del lugar estético y cómo puede apoyar el crecimiento. Tal vez un último ejemplo, que es lo que ha venido haciendo el grupo de éxito, que también es un ejemplo muy

exitoso. El grupo de éxito, digamos. históricamente, cuando uno construye un centro comercial, uno siempre busca tener un ancla, un ancla, es que alguien que arrienda el local más grande que uno vende casi que a costo y a cambio de eso este cliente le garantiza un flujo de personas. Ese era el negocio de muchos inmobiliarios durante los noventa donde lo que hacían era desarrollar centros comerciales, alquilaban a Carulla, Éxito, Carrefour, etc, etcétera El local más grande a un costo reducido, a un costo por debajo de lo que les costó construirlo y lo que hacían es que todos los locales pequeños alrededor de eso, pues alquilaban un mayor costo y con eso sopesaba uno. Eso lo hacen los centros comerciales, una práctica común que se ha venido haciendo hace muchos años. El grupo de éxito encontró en esto una oportunidad y creó un nuevo formato propio de ellos, que en Bogotá no es tan fuerte, pero en Medellín es muy fuerte, que son los centros comerciales viva, son los pequeños centros comerciales de conveniencia, donde la ancla la pone éxito, que es la marca que ellos tienen y entonces lo que ellos están haciendo se están construyendo ellos mismos los centros comerciales donde ellos quieren y recuperan esa inversión mediante traer pequeños locales. Entonces ahí nuevamente vemos como una empresa, lo integró y está logrando beneficios adicionales dentro de su operación a través de incluir el real estate. Está en su estrategia.

Entrevista Semi Estructurada

Entrevistado 2

Empresa y Cargo: CBRE – Associate Director Cuenta Citibank

Años de Experiencia: +15 años

Buenos días, gracias por su tiempo y la oportunidad de compartir este espacio. Esta entrevista con fines académicos tiene como objetivo conocer su perspectiva sobre el corporate real estate y la estrategia de negocio de una compañía con el fin de identificar si hay o no una relación entre estas.

| |
|--------------------|
| REAL ESTATE |
|--------------------|

1. ¿Cuál cree que es el papel del real estate dentro de las compañías?

Bueno, el papel del real estate es un papel importante debido a que todas las compañías requieren de un lugar, de un espacio en donde trabajar. A veces son menores o a veces son mayores dependiendo con el giro, pero al final de cuentas siempre sigue siendo uno de los gastos físicos más importantes de la compañía y por eso tienes que tener una estrategia adecuada para revisar que te que tengas los gastos correctos. Y la segunda también es que las oficinas funcionan como una herramienta de trabajo. Si funciona como herramienta de trabajo, los espacios tienen que ser ideales para que la gente pueda desempeñarse y colaborar en ese sentido. Entonces, cada vez la parte de real estate tiene mayor este impacto. Está comprobado que las estrategias y los workplace, la forma de trabajar de las de las compañías

cada vez este influye en los resultados, influyen en las actividades y también este es importante el buen manejo de estas áreas porque como dije en un principio son un centro de costo y es y es una parte que te exige un gasto fijo. Estén en la operación de las compañías y lo que tú siempre quieres al final de cuentas es minimizar los costos fijos para poder tener mayor utilidad y que tu EBITDA pueda funcionar mucho, mucho mejor. La verdad es que también depende mucho del ciclo de la organización. Si eres un comercio, si eres un retail, pues al final de cuentas también son tus áreas de ventas o tus pisos de venta. Y también es que funciona estratégicamente y tienes que administrar estos espacios para que para el final de cuentas lo que te digo, este tener una un óptima este en función y optimización y manejo de los espacios.

- a. ¿Considera que las empresas entienden el valor del real estate dentro de su negocio y buscan implementar diferentes estrategias para sacar mayor provecho de este? (*opcional*)

Sí, claro. Esto es muy importante porque al final de cuentas influye mucho la cuestión. También esta impositiva de cada uno de los países en donde estás. Cada uno ve cómo puedes ir reduciendo tus gastos en ese sentido. Hay compañías que tienen la tendencia a tener edificios propios, hay otras compañías que al final de cuentas este lo que quiere es no tener un activo, tener esta rentando porque al final de cuentas es un gasto y si tú eres dueño de un edificio o eres propietario, al final de cuentas terminas pagando por ese activo y existe una parte tributaria de ese impuesto. Y también con la parte con la cuestión dinámica de cómo están evolucionando los negocios, este también. A veces es importante poder estar manejando y cambiando esta perspectiva, ese tamaño de que tú puedes funcionar de tanto en tanto tus negocios. Por ejemplo, en la parte industrial

generalmente lo que tú ves y entendemos que hay compañías que llegan manufacturan en un país y después se van a otro país, entonces también entran en una estrategia realmente real y puntual de cómo manejar esta parte del asistente. Es importante. En ese sentido. ¿Por qué? Porque es lo que a veces quieres es menores que compromisos que puedas tener un contrato a no tan largo plazo, que te puedan enganchar en la parte y en un local, dependerá mucho de tu negocio y cómo le entiendes como lo haces este. Si eres una manufactura pues esta te quedas bueno vas a querer estar probablemente cerca de tus clientes para evitar y reducir estos, este tiempos y costos de traslado. Esa es una parte importante. Esto sucede mucho con las plantas armadoras de autos. Las plantas armadoras de autos generalmente donde se ponen existe un gran círculo o un gran este radio donde hay sus principales proveedores para estar cerca de la planta que ensambla y está teniendo esta entrega de materiales. En ese sentido, esta industria es muy dinámica porque al final de cuentas los autos van cambiando y van variando, dependiendo el mercado. Entonces, dependiendo del mercado consumo van cambiando el tipo. Si se dedican a armar camionetas, las camionetas tienen que ir cambiando, dependiendo los tipos de modelos de del mercado, que es lo que es lo que diga el tipo en sí. Si la quieren versión en 400 o dos asientos y empiezan a cambiar todo eso y consume una gran cantidad de componentes. Generalmente están las fábricas y las plantas alrededor, entonces tienes que estar funcionando de una manera. Esto importante para la suministrar la logística es que esto que sucede hacia la planta. Si tu parte es una manufactura que vas a exportar, pues, y preferentemente vas a estar cerca de la frontera para evitar esta parte de fletes y que también tengas tus materias primas y tengas estos enlaces, entonces sí, es muy importante la estrategia de este inmobiliario tipo dependiendo que te dedicas tú en la

parte del retail también es importante porque sí, porque si yo voy a hacer, te voy a tener mis tiendas o voy a tener mis sucursales distribuidas, necesito conocer mis mercados, necesito conocer donde están mis centros de consumo, dónde están, dónde están, el comportamiento de los consumidores y es también donde tienes que ir trabajando con los desarrolladores inmobiliarios para poder este buscar cuáles son las siguientes tiendas. Te voy a dar un ejemplo muy claro este nosotros estamos trabajando con una cadena de cines, de cines y ellos trabajaban directamente con todos los desarrolladores, porque ahora los centros comerciales, por lo menos en México, una tienda ancla, ya no eran las grandes tiendas que antes los centros departamentales muy grande, sino una tienda ancla que jala mucho muchas gentes hacia a los plazas son los cines. Los cines tuvieron una nueva dimensión, una nueva dimensión que es una parte de entretenimiento que se puede decir que es este, como te podría decir, es anticíclica con las con las crisis, porque la gente cuando entra en una crisis económica parte de su entretenimiento es irse al cine porque considera que es un entretenimiento barato, entonces este la gente, la gente acude más y hay gran influencias y gran concentración de personas en las en los centros comerciales que tienen salas de cine. Entonces es como un imán de captar flujo hacia las personas y al final de cuentas las personas también van a la plaza comercial, entonces tienes que estar trabajando muy de la mano con los desarrolladores inmobiliarios, de qué plazas se están creando, dónde se están creando y ver qué cadenas de cines tan quiénes compiten por qué plaza. Y en este sentido, entonces realmente sí tienes que tener una gran de que tu negocio sea el proyectar películas. Tienes que tener un gran sentido de la parte inmobiliaria también, porque al final de cuentas eso implica costos. Cuánto vas a pagar, cuánto vas a pagar de mantenimiento, qué servicios tienes que está funcionando

también para que tengas todo el flujo necesario de la gente. Y también tienes que ver en qué parte, en qué estrato socioeconómico estás funcionando, porque eso al final de cuentas va a dictar tu costo del boleto. Entonces es toda una estrategia que claro que tienes que estar pendiente. En ese sentido funciona también con las cadenas hoteleras. Las cadenas hoteleras también están buscando ciertos lugares, ciertos spots para poner hoteles de distinto tipo, no como tú, ya sabes, las cadenas hoteleras tienen hoteles de todo tipo, tienen, tienen los hoteles que son este para gente de negocios. Es más probable es que son, que son gente que ocupa ciertos requerimientos. Hay hoteles de dependiendo de estrellas, hasta Gran Turismo y depende mucho también de la tarifa. Es muy importante porque localizar los mejores lugares, los mejores terrenos para que tú puedas buscar este inscribir en este mensaje. Y todo esto entra dentro de tu planeación estratégica.

¿Planeación estratégica tiene que estar visualizaba este en ese sentido? ¿A dónde queremos ir? Cuál es nuestra visión y cuál es nuestra misión. ¿Y eso al final de cuentas va enganchado a la parte inmobiliaria por qué? Porque puede ser o un punto de venta tuyo o puede ser un centro de costos tuyo, o puede. Puedes también tener una gran influencia con tus clientes. Este tienes que entender bien cómo opera tu negocio para entender esta parte. Si tú eres una empresa que debe tiene que eres una empresa de outcome al final de cuentas, por necesitar el respaldo tanto eléctrico como como de infraestructura para que en realidad puedas operar y probablemente obtener distintos puntos, distintos backups para poder trabajar en ese sentido. Entonces todo esto influye, todo esto genera, genera una especie, una estrategia que va amarrada, amarrada del este, de la parte inmobiliaria.

| |
|-------------------------------|
| ESTRATEGIA DEL NEGOCIO |
|-------------------------------|

2. ¿Cuáles son para usted los elementos esenciales que conforman la estrategia de negocio de una compañía?

Mira, va a depender, yo creo que va a depender mucho del tipo de negocio, como te dije, si es si es un punto de venta tuyo, si es algo que te genera dinero, es que tienes que estar. Este es clave, o sea, si van a abrir un nuevo centro comercial, este que tú crees que va a llegar a cierto nivel donde tú estás, pues tienes que estar ahí, ¿no sabes? Es como esta fiesta, como las fiestas importantes, ¿no? Lo importante muchas veces ya está siendo, tienes que estar ahí, que seas visible para tus clientes, tengas presencia de marcas, esto es en la parte del retail y aparte cual es el tipo de mercado que buscas. Entonces sí es muy importante. Si realmente tu marca o tu negocio no funciona de esa manera, si no tienes que tener una oficina donde pueda recibir clientes, pues si tienes que también estar en un cierto nivel en ciertas situaciones, o sea, tienes que estar en un lugar que sea realmente este también, pues tener una oficina que se acomoda para percibir tus clientes, si tú realmente también tienes, simplemente que cooperar o tienes que poner o este un centro operativo, pues buscarás un lugar donde este menos este que te podría decir con menos infraestructura pero con mayor afluencia de para tus trabajadores en ese sentido y tendrás espacios más grandes, tendrás este cierto. Esto funciona mucho con los call centers. Los call centers al final de cuentas tienen que ser lugares probablemente no tan sofisticados, pero si cerca de los lugares de transporte, si cerca de ciertos lugares para que la gente, los trabajadores del call center puedan entrar y salir, porque hay mucho volumen de

personas, entonces tienen que estar bien ubicados donde estén puntos de transporte. Entonces va a depender mucho de cuál es tu función y cuál es tu negocio. Para que entiendas bien exactamente qué estrategia inmobiliaria necesitas, si es si es realmente una inversión, porque es un punto de venta, necesitas invertirlo, es un punto de venta que te va a generar estos ingresos. Si es simplemente una parte de tu operación, estas oficinas no se vuelven como una parte centro de costos y tienes que evaluar exactamente que sea lo menor y ver la estrategia fiscal, que también es muy importante. Y la otra si es cierto, si es realmente una parte de producción, pues ves donde están tus mercados y nuestra función en ese sentido va a depender exactamente a que te dedicas tu. Hay otras organizaciones que pueden ser prácticamente virtuales y que realmente pueden trabajar en un co-working, en un lugar donde realmente no necesiten por ser empresas más chicas o más medianas, donde realmente tengan mejor que pagar una membresía de un lugar al que les conviene más. Al final de cuentas porque todo el mundo está trabajando este de manera no, pero si necesitas tener un lugar donde tienes tus servidores o que tengas que tener toda tu infraestructura, que cada vez es más importante la parte de comunicación y de seguridad en ese sentido.

RELACIÓN ENTRE EL REAL ESTATE Y LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

3. En su experiencia, ¿cree que las empresas alinean sus estrategias de negocio con sus proyectos de real estate?

Bueno, mira, yo creo que con lo que ha pasado en los últimos años este hay un nombre. Hay un nombre que antes nos salía que se llama esta situación de la flexibilidad del mercado.

Necesitas cada vez hacer contratos más chicos, contratos de menor tiempo. Este porque no

sabes cómo va a operar todo en tu compañía o puede funcionar. Yo creo que ese sería la gran área de oportunidad de poder tener estos espacios más flexibles que los puedes transformar más rápido o que puedas disminuir estos espacios por esta situación o extenderlos o agrandarlos. En ese sentido, yo creo que la flexibilidad en los contratos es cada vez más fuerte. Ahorita sigue siendo un mercado netamente de compradores, o sea, en la parte de oficinas, en la parte de oficinas y la otra en la parte de retail. Y por todo el problema de la pandemia que se vino, esta pandemia vino a transformar muchísimas cosas, donde al final de cuentas ya nos dimos ya entendimos que tienes que tener una parte fuerte de TI, porque al final de cuentas tu compañía va a poder funcionar gracias a esta parte de TI, pero vas a tener que tener una flexibilidad también de poder mover, mover tu lugar de trabajo, o sea, de esta situación de trabajar remoto de cada vez que podamos. Este sector, esta flexibilidad de trabajo genera muchas, muchas situaciones. También influye también la cuestión a nivel mundial de la producción. Ahorita, si no hubiese pensado que China ya está en una empresa, entró una crisis en los mercados y la producción estaba en China, se migró como, así como se fue. Regresó y regresó a buscar otros mercados, porque al final de cuentas este China y empezó también a tener problemas de manufactura. Ya no fue tan atractivo, era ir a poner unas plantas en China y regreso para acá. Y así como puede ir cambiando la parte de la tecnología, debes tener. Entonces yo le llamaría como la principal debilidad y componente la flexibilidad. Este la innovación de tener soluciones más innovadoras. Este, por ejemplo, por decirte esta parte, si me voy a otra vez a la parte de retail y de y de restaurantes. En este sentido digo esta innovación de tener dark kitchen sus cocinas que al final de cuentas dan solo delivery. Este es la parte inmobiliaria de tener un restaurante y de tener un lugar para vender comida. Se volvió distinto. Vamos donde tú puedes compartir la cocina con tres o

cuatro competidores más, o tres o cuatro restaurantes más y sin ningún problema. Estás ahorrando toda esta parte del inmobiliario en ese sentido y solo brindas el servicio de delivery. Entonces debes tener un plan, un plan inmobiliario muy flexible para entender cómo se va moviendo tu mercado, cómo se va moviendo tu negocio y puedas hacer esta, parte te de poder hacer los ajustes rápido, innovar rápido, y no tengas tanto, tanta atadura de un contrato o las o revisar que las salidas ser más flexibles. Y te repito ya se volvió un agente de compradores este la infraestructura está ahí. Y al final de cuentas este pues esta parte a que está cambiando mucho. Te puedo decir, me voy a la parte de vivienda también. La vivienda ahorita en las grandes urbes está cambiando mucho porque hay ciertas zonas de las ciudades que son eran muy apetitosas para vivir, ahí está la gente que son dueños de los departamentos o de los espacios, estos están prefiriendo ponerlos en este, en renta, comer Airbnb con estas plataformas, porque al final de cuentas terminan ganando muchísimo más dinero y entonces las rentas de ciertas partes de la ciudad se vuelven a subir. Ahí hay una parte muy interesante, un caso muy interesante de que lo que está pasando con Venecia, no, Venecia cada vez vive menos gente en Venecia porque la afluencia de los turistas es tan grande. Y es que la renta a los departamentos es tan grande que las rentas se han ido. Digo los nombres espectaculares porque la gente paga por una semana lo que puedes, antes pagar por la renta por mes y medio. Entonces reciben y realmente esa esa infraestructura que se mantenía a veces ociosa ya está mucho más ocupada en ese sentido. Entonces realmente fue encontrar cómo esta infraestructura que estaba desocupada puede ser ahorita ocupada y mucho más rentable que antes que tú tengas una casa de campo o una segunda casa. En ese sentido ya era un gasto para ti. Ahora, si se vuelve como un ingreso, puedes obtener una parte del mantenimiento y deja de ser un caso para ti y sólo se mantiene. Pero esto a la vez te

transmite estas implicaciones. Entonces en todos los campos donde tu veas este Maria Camila, en todos los campos que tocas de fijar la estrategia inmobiliaria sigue siendo más fuerte y lo que buscas es implementar estas nuevas, eh, situaciones que sean más, más rápidas, sean más innovadoras, sean más flexibles, que a veces hasta lo puedas compartir con, sino no sucede nada. Otro, otro punto que también es interesante es que, por ejemplo, los centros de distribución ahora, o sea, con esta parte del comercio electrónico, cada vez los centros de distribución de productos son mucho más complejos y requieren de mayor tecnología y tienen de mejor localización. Entonces las compañías de estos de comercio electrónico buscan espacios que estén más comunicados, que estén más seguros para poder cumplir con estas promesas de entregas a tiempo, ¿no? Entonces necesitan ver las rutas aéreas. Necesitan ver las rutas de transporte este terrestre y cómo hace toda esta parte. Entonces los centros logísticos también son ahorita muy, muy importantes. ¿Por? Porque cambió el consumo cambió las maneras que consumimos y cambió el mercado. Entonces eso al final de cuentas, alguien que antes tenía un negocio, este que era un negocio pequeño de comercio electrónico y que más bien funcionaba en los países del primer mundo, gracias se permeo todos, no, porque ahora ya la gente mucho más. Pues después de la pandemia también vuelvo a decir que es así. Con el comercio electrónico se volvió también este parte fundamental de nuestras vidas. Entonces este te digo que es que sí es importante, pero bueno, sería innovación, flexibilidad. Este poder hacer algunos ajustes lo más rápido posible y este y menos compromiso, ciertos, menos ataduras y ciertos otros. Entonces este esto es. Esto es también importante en todo progreso la estrategia inmobiliaria y la estrategia este se vuelve absolutamente imprescindible en cualquier planeación estratégica de las organizaciones. Así como también influye toda la parte de impuestos. Y porque eso al final de cuentas va a ir al

resultado. ¿Y en tu vida se va a ver reflejado en ese sentido? Pues por esta parte también el hecho de buscar cada vez lugares de trabajo más sustentables, buscar lugares de trabajo que ocupen energías limpias. Este porque esta sucede con ciertas fábricas innovadoras de autos, de autos eléctricos, que parte de la estrategia de fabricar con autos eléctricos es que tiene que estar hecha de energía renovable. Por eso vuelve un cambiador de la jugada, porque vas a tener que buscar dónde está la energía limpia para poder poner tu planta de manufactura de autos. ¿Eso es uno de los componentes y es algo que viene de aquí ya a diez años 15 años va a ser, va a ser la parte no? Entonces eso también es parte de la conciencia ambiental, de menos emisiones, menos contaminaciones, también va a ser algo fundamental y buscar que las oficinas cada vez sean espacios más, más limpios y las industrias sean más limpias y con menos, menos contaminación y estén funcionando. Eso también es importante.

Entrevista Semi Estructurada

Entrevistado 3

Empresa y Cargo: Senior Project Manager

Años de Experiencia: +10 años

Buenos días, gracias por su tiempo y la oportunidad de compartir este espacio. Esta entrevista con fines académicos tiene como objetivo conocer su perspectiva sobre el corporate real estate y la estrategia de negocio de una compañía con el fin de identificar si hay o no una relación entre estas.

| |
|--------------------|
| REAL ESTATE |
|--------------------|

1. ¿Cuál cree que es el papel del real estate dentro de las compañías?

Bueno, yo creo que el papel realmente que cumple el real estate dentro de las compañías se vuelve cada vez más importante. Inicialmente que se creía, por ejemplo, en los ochenta, en los noventa, que el rol que cumplía del real estate era realmente contener digamos que la operación de las compañías no eran solo las oficinas, eran los centros de operación como tal, donde estaba el core business de las compañías. Pero digamos que también a lo largo de los años se ha ido entendiendo que no es solamente el lugar donde se contienen las actividades o el core business de las compañías, sino que por el peso tan importante que tienen dentro de los costos de la empresa, al ser un activo súper importante, se ha vuelto digamos que algo también de mucha importancia para las empresas, de cómo gestionarlo y cómo manejarlo. Y a raíz de eso digamos que han surgido diferentes estrategias de cómo se debe hacer la aproximación hacia el real estate dentro de las compañías. Entonces, creo que el papel que está cumpliendo en la actualidad el real estate no es solamente el de contener propiamente las actividades que digamos sino que de ahí se derivan muchas cosas que muchos estudios y como toda una línea de negocio podemos hablar; que es el bienestar de los empleados, optimizar los espacios, optimizar el desarrollo o las

capacidades de los empleados a través del uso del espacio, sino también creo que el real estate hoy en día cumple un rol muy importante y es como potencializo o como optimizo mis activos, entendiendo que tienen un peso muy importante financieramente las compañías. ¿Entonces que modo o qué estrategia voy a tener en mi compañía para poder optimizar estos activos? Entonces ya sea el modo de leasing, ya sea el modo de arrendamiento y la compra, entender también el tema de impuestos, como le afecta. Entonces se ha vuelto toda una estrategia que no sólo busca albergar la actividad, la compañía, sino también, de cierta forma, proveer algunos beneficios a esta misma.

a. ¿Cree que se le da la importancia que corresponde dentro de las empresas?

Creo que hoy en día se le está dando una mayor importancia. No en todas se le da la importancia que se le debería estar dando. Igual ha sido algo que ha venido mejorando a lo largo del tiempo. En los 80 es lo que he mencionado anteriormente realmente era simplemente un tema de ese lugar donde con tener mis oficinas, donde tengo que tener a mis empleados trabajando, donde pueda meter mayor cantidad de gente. Después se volvió un tema de como de innovar, de generar espacios que beneficien a mis empleados. Hoy en día ya vimos un paso más adelante, que es el tema también de la sostenibilidad, de generar espacios que ayuden al medio ambiente. Entonces todo el tema del wellness, todos estos temas como que ayuden al medio ambiente, a las personas, etc. Pero adicional creo que ya se está viendo como el beneficio económico y las empresas están logrando como sacar y alinearse para ver los beneficios que puede traer alinear con este tema.

| |
|-------------------------------|
| ESTRATEGIA DEL NEGOCIO |
|-------------------------------|

2. ¿Cuáles son para usted los elementos esenciales que conforman la estrategia de negocio de una compañía?

La estrategia negocio es muy diferente dependiendo de cuál es el core business de una compañía. En general, la estrategia de negocio lo que busca es ver la visión, el objetivo de hacia dónde se está buscando ir y los métodos o las formas en las que se va a buscar llegar a esto. Creo que los elementos esenciales que conforman la estrategia de negocio podrían estar conformados, pues como dije anteriormente, pues dependerán mucho de la empresa o el core business que tenga la empresa. Pero creo que hoy en día los elementos que podría destacar en general de las empresas son temas como la innovación. Eso es muy importante desde la estrategia de negocio, una compañía. Considero que también hay temas importantes como el mercadeo, temas como pues obviamente lo que va muy alineado. Hay algunos elementos de la estrategia negocio que son internos y otros que son externos, o sea, algunos que podemos controlar desde el interior de la empresa como elementos que lo que salen del marketing, algunos que son externos, que son digamos, la recepción de la gente de como uno en de su empresa, algunos que son externos, que son como percibe la gente la empresa, etc. Creo que es esencial la visión de crecimiento que tiene la empresa, independientemente a que te dediques, a dónde quiero llegar, en qué tiempo, donde me estoy viendo con respecto a mi competencia, si quiero ser, no sé el número uno o realmente no todas las empresas tienen el objetivo de siempre crecer. Crecer cuesta y crecer no siempre trae las ganancias que uno pensaría que trae crecer. Entonces hay empresas que realmente su objetivo no es seguir creciendo, que hayan llegado a un punto de crecimiento donde están bien, donde lo que quieren es optimizar sus procesos, donde quieren mejorar rentabilidades, no necesariamente crecer en operación. Entonces es importante entender, digamos también eso de la estrategia del negocio de una empresa. Es decir, yo quiero crecer en capacidad o quiero mejorar, optimizar mis procesos, ya sea internos o de recursos humanos, etc.

Creo que esas son como varias herramientas también que son importantes entender de la estrategia de negocio de una empresa.

- a. ¿Cree que hay alguno de estos elementos que sea más/menos importante que los otros?

Creo que, si los hay, dependiendo del tipo de negocio al que se dedique la empresa. Sin lugar a duda pienso que el más importante y que les dije a todos es entender hacia dónde está encaminado el negocio. Es decir, yo pienso crecer, pienso no crecer. Es decir, como el objetivo que tiene el negocio, en qué periodo y contra que me estoy metiendo. Creo que es un general para todas las empresas, que es el más importante. Ya las otras categorías como el tema financiero, el tema de mercadeo, el tema logístico, el tema operacional, tema innovación, sostenibilidad. Creo que, si llegan a ser más o menos importante, dependiendo del negocio al que se dedique, pues el core business de la empresa. No es lo mismo el tema de sostenibilidad para una petrolera, que lo es para una cadena de almacenes de retail, no es lo mismo la operación logística para una empresa de delivery o una empresa de operación logística, valga la redundancia, que para no sé qué para una oficina de abogados. Entonces, creo que dependiendo mucho del core business, si cambian las prioridades.

| |
|--|
| RELACIÓN ENTRE EL REAL ESTATE Y LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO |
|--|

3. En su experiencia, ¿cree que las empresas alinean sus estrategias de negocio con sus proyectos de real estate?

Creo que poco a poco esto está sucediendo más. Las empresas se han dado cuenta de

la importancia que tiene como tal este elemento, el peso que tiene como activo y por ende han decidido integrarlo en su proyección, digamos, al futuro, en entender como esto pueda ser parte de su proyección y poder alinearlos de cierta manera. Ahora que se logre del todo. Creo que sigue habiendo muchas, muchos elementos que se desconectan, mucha falta de conocimiento de parte y parte. Sigue habiendo igualmente muchas compañías que tercerizar todo el tema de real estate, y no por esto deberían estar desconectados, obviamente de su estrategia de negocio. Todo lo contrario. Pienso que debería ser lo primero que haya en estos servicios de tercerización como una inducción a que es el negocio y hacia donde vamos en esta empresa. Pero siento que cuando se tercerizar esos negocios hay una desconexión muy fuerte entre eso. Se hace una intención de entender hacia dónde va una empresa que conviene, qué beneficios traes, X o Y estrategia. En cuanto al mediano y en el largo plazo, pero creo que se dejan de ver muchas aristas en muchos, en muchos casos y como he mencionado anteriormente en el tema de la tercerización. Yo creo que es mucho viéndolo, pues obviamente desde el lado en el que yo trabajo se enfoca mucho en el trabajo del día a día, en el tema operativo, en el tema de los proyectos de básicamente la operación y se deja de ver, digamos que la proyección al mediano y largo plazo, que es hacia donde debería comenzar la conversación realmente antes de comenzar a hacer ya la ejecución de los proyectos y de estamos cumpliendo cronograma, presupuesto y demás. En general estamos o no cumpliendo con la alineación entre lo que queremos de nuestro real estate versus nuestra estrategia de negocio. Anteriormente, pese a ser reiterativa, la oficina era simplemente el lugar a donde íbamos a trabajar y básicamente se veía como un centro de costos. Ni siquiera era algo más que eso. Era como es un lugar, es básicamente literal, es un centro de costo. Es algo que tenemos que asumir como parte de la operación y no se veía como estas oportunidades de ahorro

y beneficios que creo que podrían eventualmente darse y que se están dando a medida que se conoce más del tema.