





OPORTUNIDAD EN LA OBSOLESCENCIA: LA PRÓXIMA EVOLUCIÓN DE LAS OFICINAS Y CÓMO EL REPOSICIONAMIENTO Y LA RECONVERSIÓN MARCARÁN EL FUTURO DEL SECTOR INMOBILIARIO EN CENTROAMÉRICA

Recibido: 30 Octubre, 2023 • Revisado: 30 Noviembre, 2023 • Aceptado: 19 Diciembre, 2023

José Ignacio González Montejo, Daniel Álvarez Clare,
Carlos Richter Segura y Eduardo Vega Monge

RESUMEN

La reinversión constante sobre los activos inmobiliarios es un principio clave para mantener su competitividad a largo plazo. A pesar de esto, los activos afrontan múltiples retos para convertirlo en una realidad aplicable. Esto genera que la obsolescencia inmobiliaria represente un desafío mundial, así como en Costa Rica. Ante este escenario, este artículo evalúa el mercado de oficinas del país, con el propósito de analizar la relación entre oferta y demanda de espacios de oficinas y su posible desequilibrio. Para esto, caracteriza las oficinas según su clase, antigüedad, calidad constructiva, accesibilidad, flexibilidad y sostenibilidad, relacionándolas con las tendencias de demanda de los inquilinos.

El objetivo del estudio es generar tres grandes focos de discusión. Por una parte, qué deben hacer los propietarios de edificios que hoy están bien posicionados para mantenerlos competitivos a futuro. En segunda instancia, qué estrategias pueden ejecutar para reposicionar a los activos de oficinas que tienen potencial, pero que hoy están reportando un bajo rendimiento. Por último, qué planes de acción se deben desarrollar para reconvertir o transformar los activos ya obsoletos.

Palabras clave: Obsolescencia, Oficinas, Tendencias Laborales, Mercado Inmobiliario, Empresas Multinacionales, Demanda de Espacios.

ABSTRACT:

Constant reinvestment in real estate assets is a key principle for maintaining their long-term competitiveness. However, these assets face multiple challenges in turning this principle into an applicable reality. This results in global real estate obsolescence, including in Costa Rica. In this scenario, the article assesses the country's office market to analyze the relationship between supply and demand for office spaces and potential imbalances. To achieve this, it characterizes offices based on their class, age, construction quality, accessibility, flexibility, and sustainability, aligning them with tenant demand trends.

The study aims to generate three major discussion points. Firstly, what actions should landlords of well-positioned buildings take to keep them competitive in the future. Secondly, what strategies can be implemented to reposition office assets with high potential, but currently experiencing low performance. Lastly, what action plans should be developed to reconvert or transform obsolete assets.

Keywords: Obsolescence, Office Spaces, Labor Trends, Real Estate Market, Multinational Companies, Space Demand.

José Ignacio González Montejo es Director Regional de Business Intelligence de Cushman & Wakefield | AB Advisory. Cuenta con más de 8 años de experiencia liderando servicios de consultoría estratégica inmobiliaria a nivel regional.

Daniel Álvarez Clare es CEO de Cushman & Wakefield | AB Advisory para Centroamérica y Caribe, con más de 16 años de experiencia asesorando a las empresas líderes en la región en sus estrategias inmobiliarias.

Carlos Richter Segura es Analista Regional de Business Intelligence de Cushman & Wakefield | AB Advisory, especializando en gestión de proyectos y desarrollo de estudios inmobiliarios y consultorías estratégicas en sectores de oficinas, industria, comercio y usos mixtos.

Eduardo Vega Monge es Analista Regional de Business Intelligence de Cushman & Wakefield | AB Advisory, especializando en análisis demográficos y en el desarrollo de estudios inmobiliarios y consultorías estratégicas en sectores de oficinas, industria, comercio y usos mixtos.

INTRODUCCIÓN

Tanto el desarrollo inmobiliario como los requerimientos de los clientes han cambiado. Actualmente, Costa Rica tiene más de un 69% de su inventario de oficinas en riesgo de obsolescencia, distribuido en los distintos submercados del Gran Área Metropolitana (GAM) de Costa Rica, compuesta por 164 distritos de 31 cantones de las provincias de San José, Heredia, Alajuela y Cartago.

La actualización del inventario debe verse como uno de los principales objetivos por parte de los propietarios, quienes deben invertir en la mejora de sus espacios en torno a las tendencias actuales de las empresas usuarias, a fin de mantenerse atractivos y fortalecer su posicionamiento a futuro.

Las experiencias vividas durante la pandemia sentaron las bases de una nueva tendencia laboral con el teletrabajo, a tal punto que, tanto empresas como trabajadores se vieron obligados a adoptarlo repentinamente. Una vez superada la pandemia global, muchas personas cuestionaron el modelo anterior marcando una clara preferencia hacia la modalidad virtual o hacia combinaciones de trabajo presencial y virtual, es decir, trabajo híbrido, por encima de regresar a la presencialidad absoluta.

Para los trabajadores, el principal atractivo de este modelo híbrido es la flexibilidad, la cual aporta mayor conciliación entre el trabajo y la vida familiar. Para las empresas, por su parte, representa una reducción de los costos relacionados a su huella física.

Por su parte, el mantener una importante proporción de trabajo presencial permite a las personas facilitar su crecimiento y desarrollo profesional y enfocarse en sus habilidades de colaboración y socialización. Para las empresas, la presencialidad permite aumentar los niveles de compromiso por parte de sus colaboradores y aprovechar al máximo la oficina física para efectos de colaboración, innovación y trabajo en equipo.

Estos cambios en el modelo laboral han transformado tanto la oferta como la demanda del mercado, reajustando las prioridades de las empresas, en cuanto a sus oficinas físicas y generando un contexto de demanda más riguroso hacia el llamado *flight to quality*, donde las empresas buscan espacios más

competitivos, lo que a su vez aumenta el riesgo de obsolescencia de múltiples activos en el país.

La realidad cambiante del mercado ha generado un nuevo sentido de idoneidad inmobiliaria, en donde los aspectos de interacción comunitaria, entendimiento de necesidades y prácticas responsables de sostenibilidad se han convertido en los principales requerimientos, dando inicio a un cambio de perspectivas y prioridades dentro del mismo.

Bajo este contexto, la importancia de identificar estos activos con riesgo de obsolescencia debe convertirse en una oportunidad y necesidad para los propietarios.

EL ESTADO DE LA OFERTA INMOBILIARIA

Definición

El mercado de oficinas de Costa Rica cuenta con más de 2 millones de metros cuadrados, segmentado en 6 submercados (Alajuela, Cartago, Heredia, San José Centro, San José Este y San José Oeste) y 3 clases de inventario, las cuales se han clasificado para el siguiente estudio en las categorías de "superior", "intermedio" e "inferior".

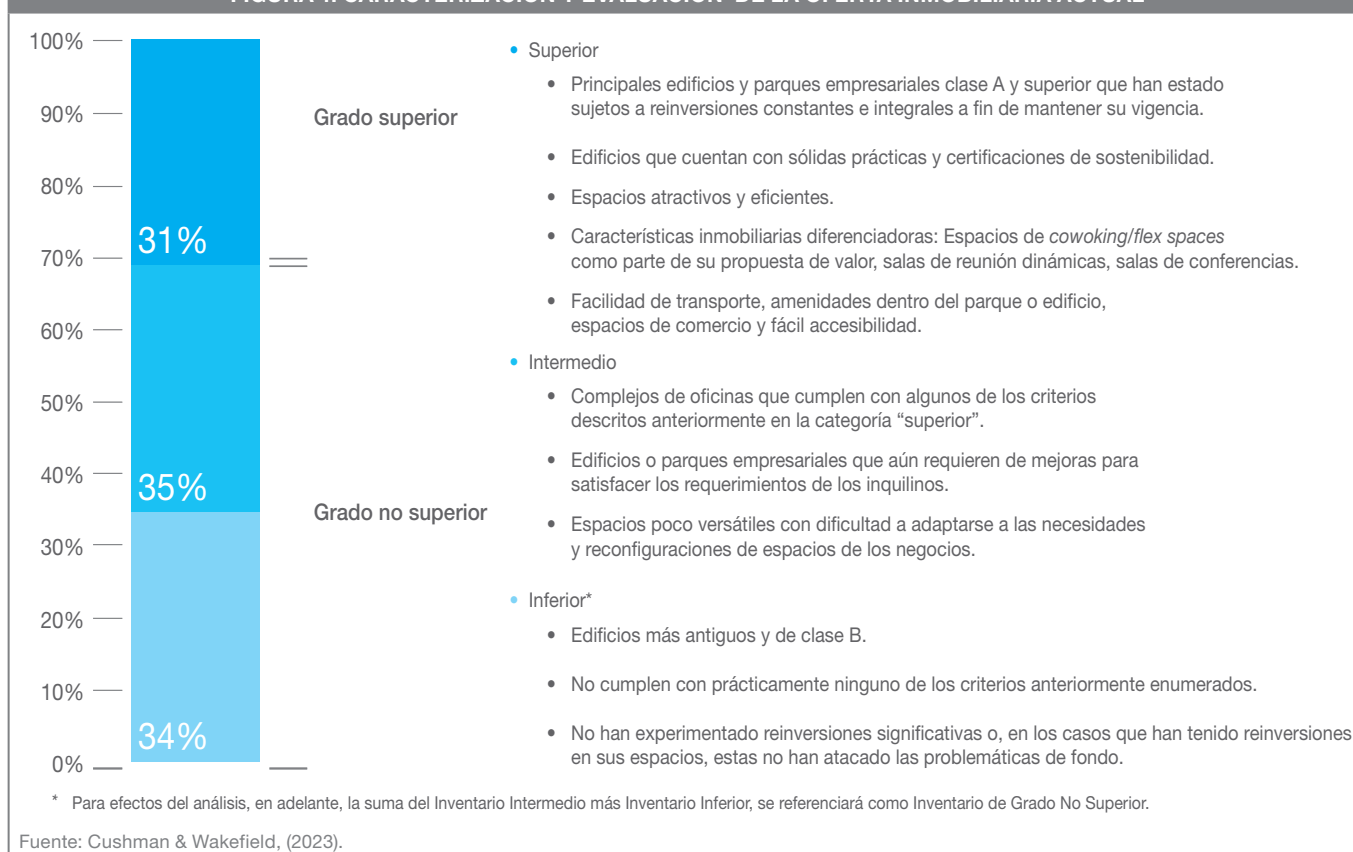
Se considera que cada uno de los edificios y parques empresariales del mercado inmobiliario de oficinas puede agruparse en las categorías anteriormente descritas, esto sin excluir cada una de las características únicas de dichos inmuebles.

En la figura 1, se presenta la división por categoría del mercado nacional.

El mercado inmobiliario de oficinas ha experimentado un amplio crecimiento de su inventario en los últimos años, enfocado en solventar la exigente demanda proveniente de la atracción y crecimiento de empresas relacionadas con Inversión Extranjera Directa (IED) en el país. Dicha dinámica ha generado una continua sofisticación del inventario de oficinas del país, a fin de cumplir con los requerimientos de dichas compañías.

Producto de lo anterior, diversos propietarios de edificios de oficinas han logrado leer, entender y seguir dicha dinámica. Sin embargo, debido a múltiples razones que se estudiarán más adelante, gran parte de los propietarios de dicho inventario no han seguido este ritmo, generando, así, importantes retos sobre dichos edificios.

FIGURA 1. CARACTERIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA OFERTA INMOBILIARIA ACTUAL



De esta forma, el mercado inmobiliario nacional presenta dos aristas: los edificios del grado superior y el resto del inventario, catalogado como "no superior" y compuesto por los proyectos intermedios e inferiores.

Cabe destacar que, gran parte del inventario nuevo disponible en el mercado se enfoca en el primer grupo, con más de 250.700m² de nuevo inventario entre 2018 y 2023. Sin embargo, también destacan más de 97.200m² de nuevo inventario entre dichos periodos calificado como "no superior".

El nuevo inventario del segundo grupo viene a aumentar la oferta de activos poco competitivos, antiguos, ineficientes y con bajos niveles de reinversión significativa, afectados por una alta tasa de disponibilidad, resultado del desarrollo especulativo del nuevo inventario y la obsolescencia de los inmuebles más antiguos.

En la Figura 2, se muestra el inventario y la tasa de disponibilidad de las dos categorías señaladas, mostrando una marcada diferencia entre los niveles de disponibilidad histórica entre el Inventario No Superior y el Inventario Superior. Esto demuestra,

cuantitativamente, una baja competitividad de los activos de Grado No Superior.

El desarrollo de oficinas en Alajuela y Cartago ha sido muy limitado a lo largo de la historia. Principalmente, porque su enfoque ha sido la atracción y desarrollo de empresas para operaciones logísticas y de manufactura, en lugar de capital de inversión enfocado en oficinas.

En el caso de San José Este y San José Centro, ambos submercados se caracterizan por una importante concentración de inventario No Superior. Esto se debe a que el grueso de su inventario corresponde a edificios antiguos con características constructivas desactualizadas, con propuestas de valor poco diferenciadoras y no cumplen con los criterios actuales de sostenibilidad requeridos, lo que limita su capacidad de atraer y retener empresas demandantes de espacios. Además, estos edificios carecen de amenidades y servicios modernos y su reinversión en infraestructura ha sido mínima o nula. En ambos submercados solamente se destacan algunos desarrollos

FIGURA 2. EVOLUCIÓN DEL INVENTARIO Y TASA DE VACANCIA

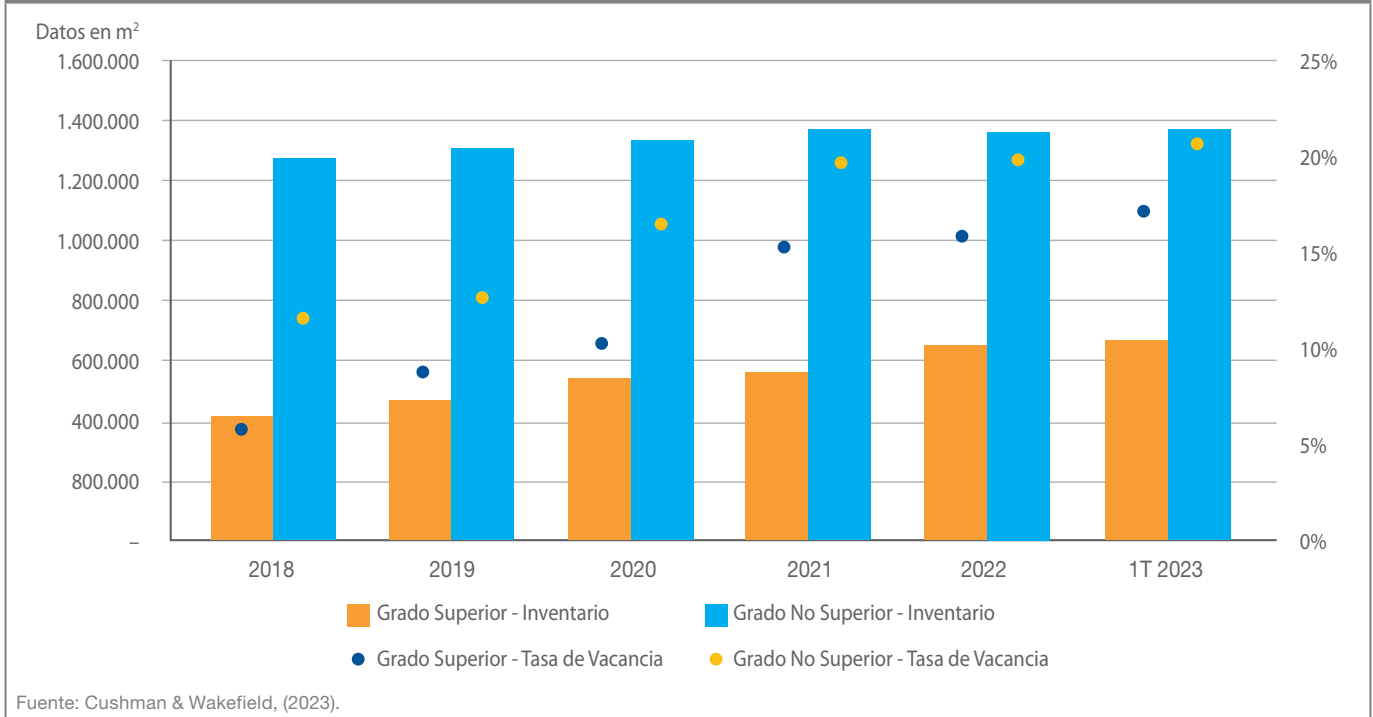
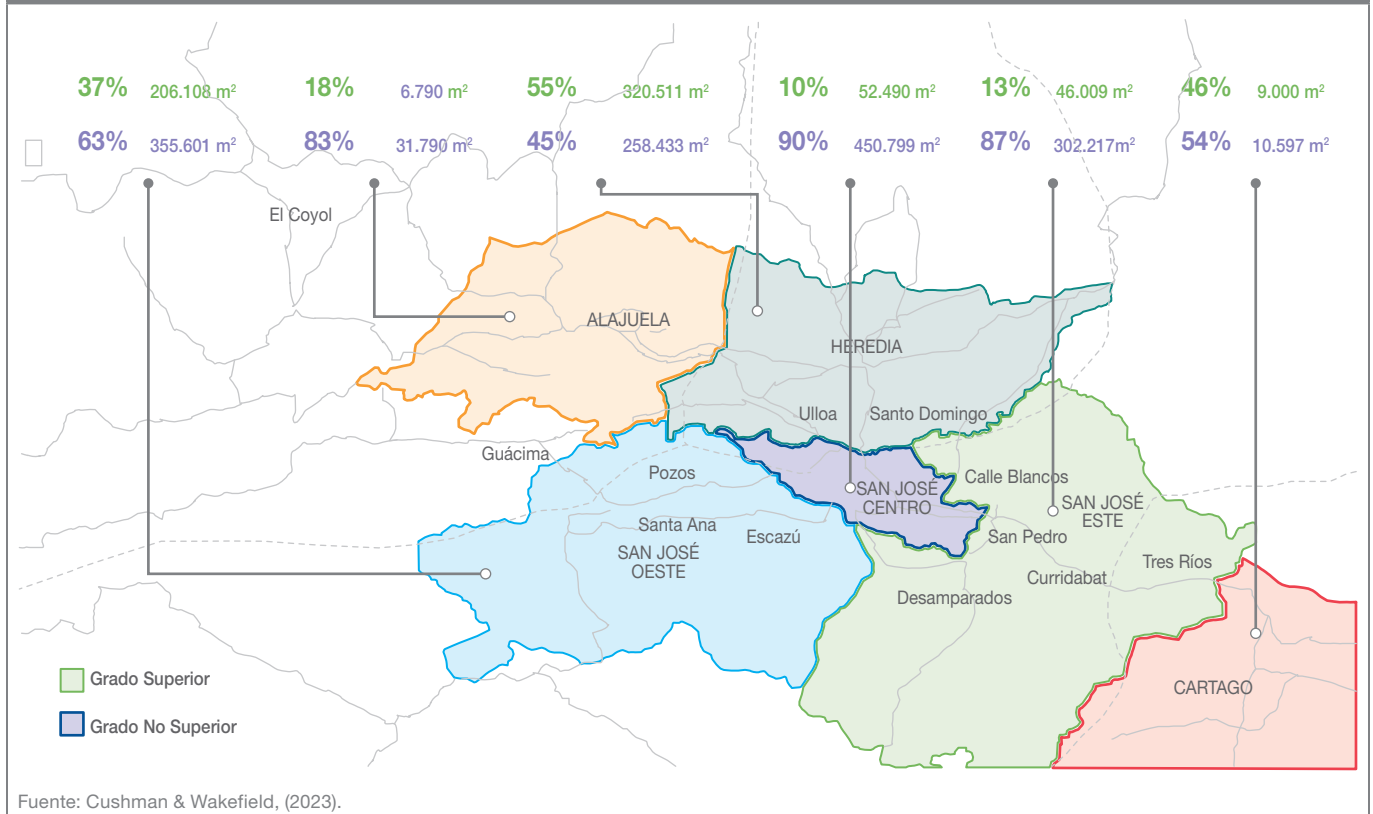


FIGURA 3. TIPO DE INVENTARIO POR SUBMERCADO



más recientes en corredores específicos, así como puntuales propietarios que sí han realizado reinversiones significativas en sus activos. Específicamente, en el caso del submercado de San José Centro destaca el reciente crecimiento que ha experimentado Sabana como nuevo polo de desarrollo de oficinas, gracias a sus atractivos en términos de ubicación, accesos, amenidades y vida urbana.

En el caso de Heredia, a pesar de tener proyectos con varios años de antigüedad, varios propietarios han logrado comprender las dinámicas del mercado y han llevado a cabo reinversiones tanto externas como internas para actualizar continuamente su oferta y atraer y retener empresas. Además, han adoptado estrategias comerciales agresivas y competitivas en términos de precios y flexibilidad. Esto ha llevado a muchas compañías a establecerse allí, trayendo consigo nuevos desarrollos de Grado Superior.

San José Oeste, por su parte, ha crecido rápidamente gracias a su posicionamiento como el principal polo de negocios del país, el cual alberga operaciones *front-office* en proyectos competitivos y atractivos, en muchos casos de uso mixto. En dicha zona se han desarrollado múltiples proyectos clase A+, edificios sostenibles y tecnológicos enfocados en satisfacer las necesidades de los inquilinos con oficinas flexibles, creación de espacios comunes, áreas de descanso, servicios de bienestar y amenidades modernas.

ENTENDIMIENTO DE LA OBSOLESCENCIA

Caracterización de los Submercados

La diversidad de tipos de inventario en Costa Rica muestra una realidad distinta en cada uno de los submercados del país.

A continuación, se detalla el inventario, la disponibilidad y la caracterización de cada submercado:

CUADRO 1: CARACTERIZACIÓN DEL INVENTARIO POR SUBMERCADO

Submercado	Clasificación de Inventario	Inventario	Vacancia	Tasa de Vacancia	Caracterización del Inventario
Alajuela	Grado superior	6.800	1.300	18,80%	Submercado con mayor polo de desarrollo industrial del país. Poco desarrollo de oficinas corporativas.
	Grado no superior	31.900	31.900	9,10%	Destacan proyectos de clase B enfocados en empresas y operaciones locales.
Cartago	Grado superior	9.000	–	0,00%	El submercado se ha desarrollado de forma sostenida enfocado en la atracción de operaciones de manufactura y logística.
	Grado no superior	10.600	4.200	39,60%	Cuenta con un escaso desarrollo de oficinas, manteniendo únicamente un complejo con características de Grado Superior.
Heredia	Grado superior	320.000	60.100	18,80%	Heredia se ha posicionado como hub de operaciones de servicios de grandes multinacionales, gracias a sus cuantiosas características demográficas. Mercado con mayor nivel de inventario de Grado Superior.
	Grado no superior	258.400	50.400	19,50%	El mercado se ha mantenido en constante innovación, debido al crecimiento de la demanda y las características de los propietarios que lo acoplan.
San José Centro	Grado superior	52.500	9.900	18,90%	Mercado con mayor grado de inventario con riesgo de obsolescencia en el país. Alrededor del 90% del inventario se clasifica como obsoleto debido a su antigüedad y significativa vacancia.
	Grado no superior	450.800	91.300	20,30%	Existe una demanda centralizada en instituciones públicas, empresas locales, bancos y embajadas. Las amenidades y conectividad de La Sabana han generado un importante impulso a este corredor hacia el desarrollo de inmuebles clase A y A+.

Submercado	Clasificación de Inventario	Inventario	Vacancia	Tasa de Vacancia	Caracterización del Inventario
San José Este	Grado superior	46.000	26.400	57,40%	Submercado con importantes demográficos cualitativos y cuantitativos sobresalientes para operaciones de servicios. Importante desarrollo de inventario de Grado Superior en los últimos años.
	Grado no superior	302.200	57.000	18,90%	Mantiene una cercanía a universidades, polos poblacionales y amenidades atractivas, los cuales han sido factores para empresas en torno a la atracción y retención de colaboradores. Importante reinversión en términos de comercio y espacios residenciales verticales.
San José Este	Grado superior	206.100	11.900	5,80%	Submercado posicionado como una ubicación premium para oficinas corporativas debido a su alto inventario clase A+. El inventario cuenta con una importante reinversión en infraestructura por parte de los principales grupos de inversión.
	Grado no superior	355.600	89.700	25,20%	La infraestructura cercana a los complejos, tales como hoteles, centros comerciales, mercados gastronómicos y restaurantes, han generado un atractivo ecosistema para la consolidación de las empresas.

Fuente: Cushman & Wakefield | AB Advisory, (2023).

CARACTERIZACIÓN DE LA DEMANDA

Enfoque en la demanda

Históricamente, el crecimiento del mercado de oficinas ha venido de la mano del establecimiento y expansión de empresas multinacionales del sector servicio, relacionadas con Inversión Extranjera Directa (IED). Durante los últimos años, la demanda de espacios por parte de dichas empresas ha experimentado una importante volatilidad, producto de la adopción de esquemas híbridos y virtuales postpandemia.

Dicha tendencia ha tenido un fuerte impacto en las dinámicas del mercado, donde las empresas están reevaluando su estrategia de *workplace* y su relación ideal entre trabajo presencial y virtual, así como la configuración y distribución interna de los espacios, modificando el metraje promedio requerido por colaborador. Esto ha desencadenado en muchos casos, la devolución o subarriendo de parte de sus espacios de oficina.

El cambio de paradigma en el mercado ha provocado una variación en la necesidad de espacios y un aumento en el deseo de las empresas de buscar oficinas más sofisticadas, eficientes y sostenibles cuando se expanden, renuevan o buscan nuevos sitios donde consolidarse. Como resultado, la tendencia hacia oficinas con mayor calidad y comodidades se ha incrementado.

Lo anterior, ha venido acompañado de una búsqueda de mayor flexibilidad en términos contractuales, transformando los parámetros de negociación comunes del mercado y modificando aspectos clave, como los plazos de contratos, los periodos de gracia, quién asume las remodelaciones de los espacios internos, entre otros.

La combinación de dichas tendencias se puede resumir en dos grandes aspectos: aquellos inherentes al activo como tal y aquellos relacionados a las estrategias comerciales del desarrollador. El primer grupo de variables es el centro de atención del presente reporte y de lo que se expondrá en adelante. Sin embargo, también cabe destacar lo relacionado al segundo grupo de variables, donde el entendimiento de mercado que tenga cada desarrollador juega un papel clave en el posicionamiento de sus activos. Los activos cuya infraestructura es eficiente, atractiva y sostenible, en conjunto con un propietario o grupo de propietarios con un correcto entendimiento del mercado disminuyen las posibilidades de obsolescencia de dichos activos y los coloca en una posición de mayor ventaja para el largo plazo. Lo anterior, se ve respaldado, porque estas oficinas más sofisticadas han mantenido una tasa de vacancia más baja en los últimos años.

ENCUESTA CAMSCAT

Con el fin de contar con datos relevantes y actuales sobre la posición misma de las empresas en lo relacionado a la oferta y demanda de espacios, se desarrolló una encuesta enfocada en los tomadores de decisiones de empresas en alta tecnología con operaciones de tipo front-office en Costa Rica.

La encuesta fue realizada en conjunto por Cushman & Wakefield | AB Advisory y la Cámara de Servicios Corporativos de Alta Tecnología (CamSCAT), asociación empresarial privada y sin fines de lucro que agrupa y representa a empresas del sector de Servicios Corporativos de Alta Tecnología en Costa Rica.

Con la ayuda de dicha organización se llevó a cabo una encuesta a los tomadores de decisiones de más de 40 empresas clave del sector. La encuesta incluye a empresas con operaciones de servicios corporativos en el país, de distintos tamaños y de diversos sectores como tecnología, ciencias de la vida, alimentos y bebidas, farmacéuticos, contact center, entre otros. Se analizaron temas relacionados con el trabajo híbrido, remoto y presencial, sus respectivos aspectos positivos, las medidas tomadas por la empresa durante y después de la pandemia, tendencias laborales, etc.

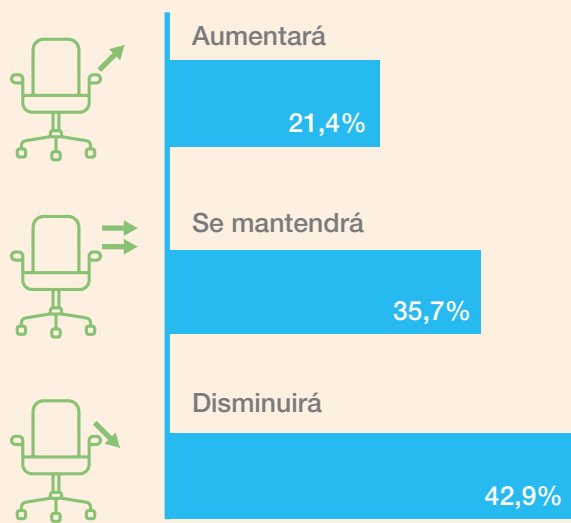
A continuación, se muestran algunos extractos de los principales resultados de dicha encuesta, a fin de exponer las posiciones de las empresas demandantes, según las tendencias actuales de mercado.

AMENIDADES/SERVICIOS QUE ESTÁN BRINDANDO EN LA OFICINA FÍSICA PARA PROMOVER Y FACILITAR EL RETORNO DE LOS COLABORADORES:



Empresas implementan motivadores para el regreso a la presencialidad: La mayor cantidad de las empresas participantes han organizado eventos presenciales para promover pertenencia, socialización y compromiso. Implementaron subsidios o buses de transporte privado, y ofrecen capacitaciones o entrenamientos y alimentación subsidiada.

¿CÓMO PROYECTAN QUE VARIARÁ EL METRAJE DE OFICINAS REQUERIDO POR SU EMPRESA EN LOS PRÓX. 24 MESES, EN COMPARACIÓN CON EL ACTUAL?



Se replantean los espacios de oficinas: 57,1% de las empresas mantendrá o aumentará el metraje de oficinas requerido en los próximos 24 meses. En cuanto al uso del espacio existente, 35,7% modificaron la dinámica de las estaciones de trabajo (por ejemplo, pasaron de puestos fijos a puestos asignados por orden de llegada; 10,7% aumentó la cantidad de espacios para concentración y llamadas y un porcentaje igual incrementó los espacios para trabajar al aire libre. Un 3,6% aumentó los espacios para amenidades y otro 3,6% aumentó los espacios para reuniones.

¿ASPECTOS QUE VALORAN MÁS LOS COLABORADORES SOBRE EL TRABAJO REMOTO?

El ahorro en el traslado es una consideración importante en el trabajo remoto: 55,88% indica que aprecia el ahorro de dinero, un 58,82% reporta un mayor balance de vida-trabajo, mientras que un 73,53% de los colaboradores valora no tener que desplazarse a la oficina.

Desempeño y productividad se mantienen en el trabajo remoto: casi el 90% de las organizaciones participantes reporta que el desempeño y la productividad de los colaboradores que han trabajado de forma remota es similar o superior a los niveles pre-pandemia.

- 73,5%** No tener que desplazarse físicamente a la oficina.
- 58,8%** Mayor balance vida-trabajo.
- 55,8%** Ahorro de dinero.
- 29,4%** No depender de una sola ubicación física (poder trabajar desde la casa, playa, montaña, cafetería).
- 23,5%** Mayor flexibilidad de horario.
- 17,6%** Mayor facilidad de concentración y productividad.
- 14,7%** Mayor sentimiento de independencia y confianza al tener menor supervisión.
- 8,8%** Mayor comodidad física a la hora de trabajar.

¿SUS COLABORADORES HAN MOSTRADO RESISTENCIA HACIA VOLVER A LA OFICINA FÍSICA?



10,7%
Los colaboradores de mi empresa **NO HAN MOSTRADO MAYOR RESISTENCIA**



39,3%
Los colaboradores de mi empresa han mostrado una **RESISTENCIA BAJA**, mediante algunas iniciativas básicas se ha facilitado su retorno a la presencialidad.



17,9%
Los colaboradores de mi empresa han mostrado una **RESISTENCIA MEDIA**, se han tenido que incurrir en esfuerzos o indicaciones considerables para promover y llevar al retorno a la presencialidad.



32,1%
Los colaboradores de mi empresa han mostrado una **RESISTENCIA ALTA**, lo que ha generado preocupaciones en la empresa sobre la retención de su personal.

RESISTENCIA HACIA LA PRESENCIALIDAD

La mayoría de los colaboradores mostraron algún nivel de resistencia a la hora de regresar a las oficinas, variando principalmente entre una resistencia alta o baja; sus principales razones estarían relacionadas al ahorro de tiempo y dinero en transporte, seguido del pensamiento de que el regreso directamente es innecesario, debido a que no afecta su productividad.

Fuente: Cushman & Wakefield, (2023).

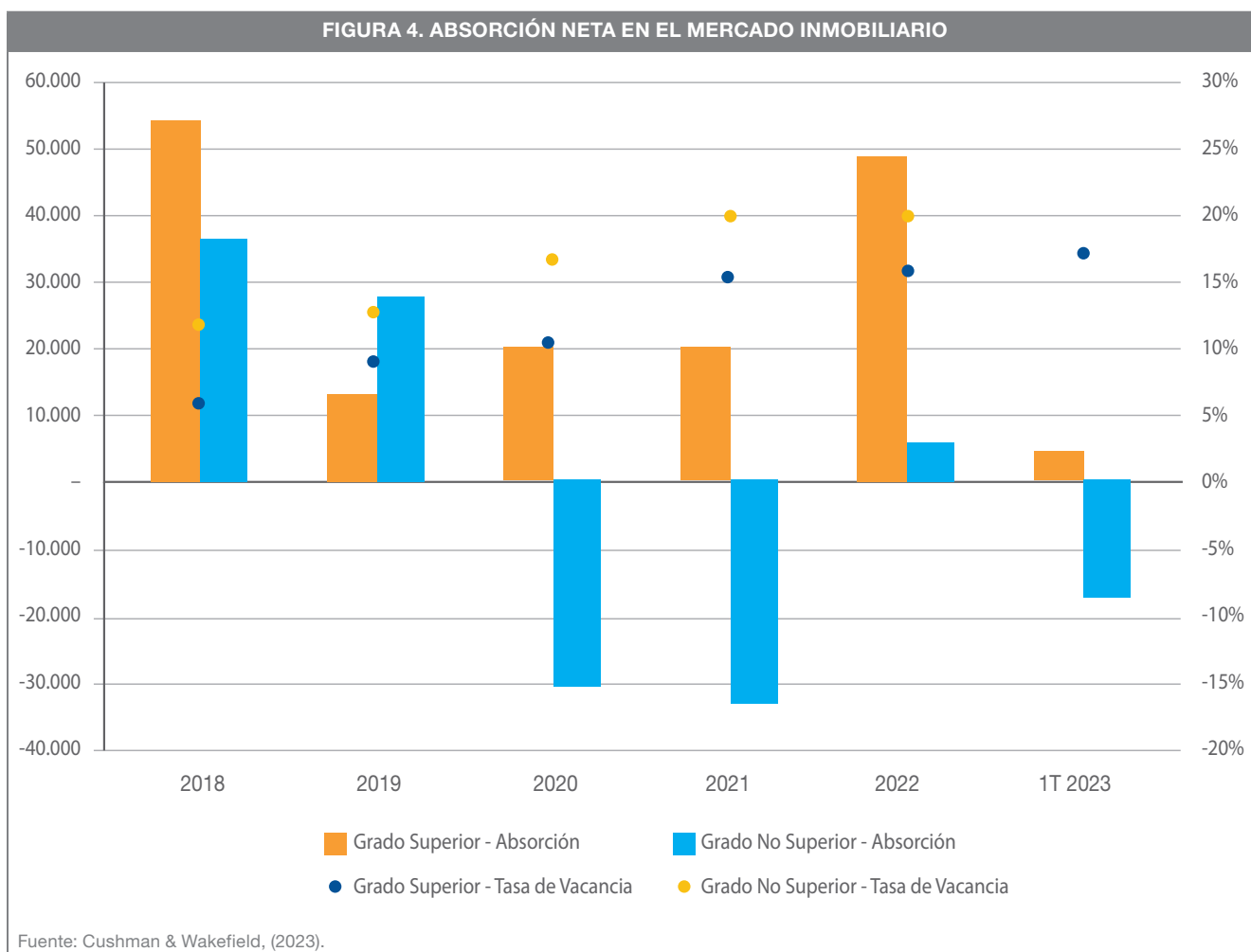
EQUILIBRIO ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA EN EL MERCADO, Y RIESGOS DE OBSOLESCENCIA

Previo a la pandemia por COVID-19, los espacios de oficinas en Costa Rica reportaron cifras altas y constantes de demanda entre las distintas clases de propiedades, es decir, aquellas de Grado Superior y de Grado No Superior.

Sin embargo, durante los periodos post-pandemia, la demanda de oficina ha venido experimentando una importante volatilidad mostrando incluso, cifras de absorción neta negativa durante varios periodos. Dicha absorción neta negativa se ha centrado en aquellas propiedades de Grado No Superior, lo que demuestra la tendencia del mercado hacia inventario más nuevo y con mayor sofisticación, siguiendo la llamada tendencia mencionada del *flight to quality*, según se demuestra en la Figura 4:

La volatilidad en el mercado hace que la predicción de la ocupación de espacios de oficina sea aún más complicada, ya que depende de una variedad de factores y tendencias de mercado todavía muy cambiantes y poco claros.

La pandemia ha cambiado drásticamente, la demanda de oficinas en Costa Rica. El trabajo híbrido se ha convertido rápidamente en el modelo laboral más popular de múltiples empresas, lo que ha reducido la demanda de espacios de trabajo convencionales. Los propietarios y usuarios están adaptándose a esta nueva realidad, implementando espacios y condiciones más flexibles lo que ha llevado a su vez, a un cambio estructural en el mercado inmobiliario, donde se da más importancia a la optimización del espacio y a la creación de entornos comerciales atractivos.



MACROTENDENCIAS GENERALES DEL MERCADO DE OFICINAS

Flexibilidad contractual

Es un enfoque cada vez más importante en el ámbito laboral, dadas las nuevas y cambiantes demandas de los inquilinos, hoy los propietarios han procurado renegociar los arrendamientos de sus inmuebles, a fin de evaluar su eficacia de mantener a las empresas y garantizar su viabilidad.

Integración del modelo flexible y de co-working

Este modelo de trabajo resulta beneficioso en términos económicos para las empresas, pues implica la posibilidad de que los empleados trabajen desde diferentes ubicaciones, como oficinas compartidas, espacios de *co-working* o incluso, desde la casa. Este enfoque puede reducir los costos de infraestructura para las empresas, al permitirles utilizar espacios compartidos, en lugar de tener oficinas tradicionales.

Re entendimiento de los espacios laborales

Implica repensar y rediseñar los entornos de trabajo para adaptarse a las nuevas formas de trabajo flexible. Esto puede incluir la creación de espacios abiertos y colaborativos, áreas de descanso y relajación, zonas de trabajo remoto y salas de reuniones equipadas con tecnología moderna. El objetivo es crear un entorno que fomente la productividad, la creatividad y el bienestar de los empleados.

Wellness

El enfoque en el *wellness* contribuye a la satisfacción y productividad de los empleados, y también puede ayudar a reducir el estrés y las enfermedades relacionadas con el trabajo. Algunas iniciativas de bienestar que promuevan la salud física, mental y emocional, pueden ser acceso a gimnasios o clases de ejercicio, programas de asesoramiento y apoyo mental, flexibilidad para tomar descansos y tiempo libre, y promoción de estilos de vida saludables.

Retención del talento

La retención del talento se ha convertido en un desafío clave para las empresas en un entorno laboral altamente competitivo. Para retener los empleados

más talentosos y calificados, las empresas deben ofrecer beneficios y condiciones laborales atractivas. Esto incluye, por ejemplo, proporcionar oportunidades de desarrollo profesional, ofrecer programas de bienestar, promover un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Enfoque del concepto de sostenibilidad

La sostenibilidad se ha convertido en un tema central en los entornos laborales. Esto implica para los propietarios adoptar prácticas y políticas que minimicen el impacto ambiental de las operaciones comerciales, certificando los edificios en LEED, WELL, FITWELL, EDGE, etc. Implementar programas de reciclaje, el uso de energías renovables, la reducción del consumo de papel y el fomento del transporte sostenible. Este enfoque no sólo contribuye a la protección del medio ambiente, sino que también puede mejorar la imagen corporativa y atraer a nuevos inquilinos comprometidos con valores ecológicos.

Proptech

La tecnología ha revolucionado la industria inmobiliaria, y el término "*proptech*" se refiere a la implementación de soluciones tecnológicas en el sector. En el contexto de los espacios laborales, la *proptech* puede incluir el uso de aplicaciones y plataformas para reservar salas de reuniones, administrar el uso de espacios compartidos, controlar el acceso a las instalaciones y recopilar datos sobre la utilización de los espacios. Estas soluciones tecnológicas pueden mejorar la eficiencia operativa y la experiencia de los inquilinos y empleados en el entorno laboral.

Uso mixto

El enfoque de uso mixto implica la combinación de diferentes usos en un mismo edificio o complejo. En el contexto de los espacios laborales, esto implica tener no sólo oficinas, sino también áreas comerciales, servicios de alimentos y entretenimiento, todo en un mismo lugar. Esta estrategia busca crear entornos laborales más vibrantes y atractivos, que promuevan la interacción y la colaboración entre diferentes empresas y sectores. El uso mixto puede generar sinergias y crear una sensación de comunidad dentro del entorno laboral.

CIUDAD GOBIERNO

El desarrollo de Ciudad Gobierno de Costa Rica se ha enfocado como uno de los proyectos gubernamentales más importantes en las últimas décadas. Su ejecución, no únicamente simbolizaría un importante cambio en la estructura de trabajado del Estado en el país, si no que de igual forma podría entenderse como un agravante en la oferta de inventario existente en el mercado inmobiliario, así como en la obsolescencia del mismo.

Durante el presente gobierno en curso, se reanudó el proyecto de construcción de Ciudad Gobierno en las cercanías de Plaza González Víquez. Dicho desarrollo, buscaría centralizar los principales Ministerios e instituciones gubernamentales en un único complejo de edificios; este proyecto estaría dividido en las siguientes fases de ejecución:

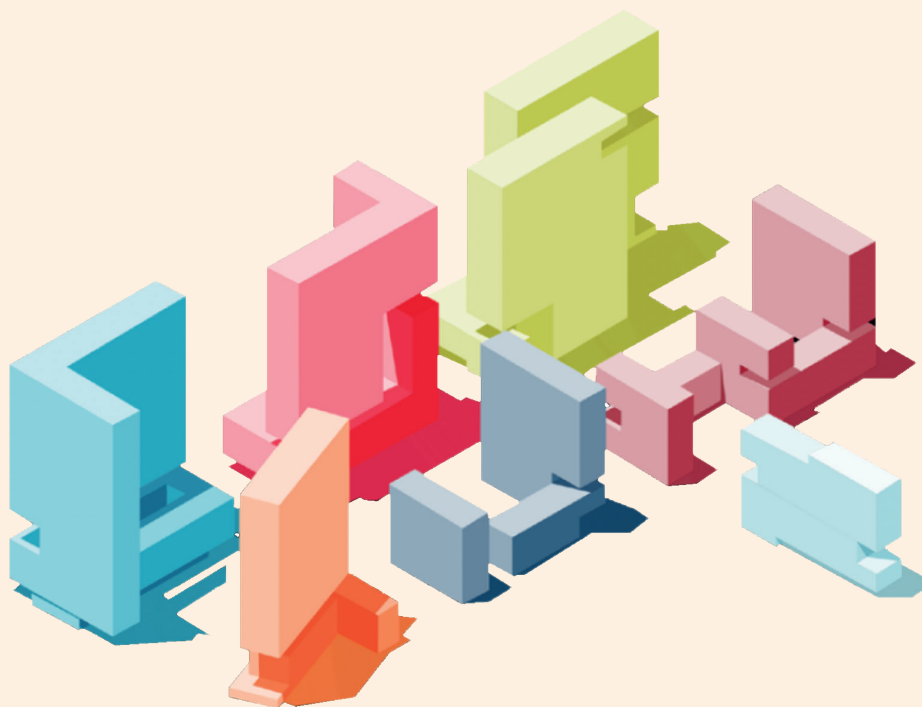
- **I Fase:** El proyecto se desarrollará a través de una alianza entre el Gobierno de la República y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), el cual en un principio brindará una cooperación no reembolsable para estudios de viabilidad financiera y urbanística, tomando en consideración las propuestas existentes.
- **II Fase:** Consiste en la construcción del complejo de edificios entre 15 y 21 pisos. Se iniciaría en el terreno donde se realizan actualmente, las pruebas para la licencia de conducir, seguido de las otras cuadras propiedad del Estado, según el plan maestro.
- **III Fase:** Una vez finalizada la construcción de los edificios se realizaría el traslado del personal y la colocación (venta o alquiler de los usos comerciales y de servicios).

Dicho proyecto, además de unificar en un solo complejo múltiples instituciones públicas, buscaría generar ahorros en términos de alquiler al Estado; no obstante, su ejecución afectaría directamente al sector inmobiliario de oficinas de una forma cuantiosa. Actualmente, el Gobierno mantiene gran parte de sus oficinas en formato de arrendamiento a terceros, por lo cual, un eventual traslado podría repercutir en la vacancia de gran parte de los edificios los cuales, en su mayoría, han mantenido históricamente a dichas instituciones como principal o único arrendatario.

A pesar del beneficio de la iniciativa propuesta por el Estado, dicho proyecto podría repercutir en el sector inmobiliario de oficinas de la siguiente forma:

Aumento en la tasa de vacancia: Como parte de la inteligencia inmobiliaria de Cushman & Wakefield | AB Advisory se lograron identificar más de 50.000m² de espacios gubernamentales de oficinas arrendados a terceros independientes en todo el país. La desocupación de dichos espacios generaría un aumento promedio de 3,5% en la tasa de vacancia a nivel nacional, afectando principalmente a edificios de Grado No Superior (Clases B), los cuales en su mayoría se encuentran en el Submercado de San José Centro. Cabe destacar el efecto inmediato que traería el traslado de dichas instituciones gubernamentales en un ya afectado sector de oficinas, el cual a pesar de los efectos provocados por la pandemia no ha logrado estabilizarse completamente, debido a las nuevas modalidades de trabajo que han adoptado diversas compañías y a la disminución de metrajes de arrendamiento solicitados por los inquilinos.

- Ministerio de Hacienda
Espacios rentables
- Ministerio de Economía y Comercio
Ministerio de Comercio Exterior
Ministerio de Agricultura
Ministerio de Planificación
Ministerio de Ciencia y Tecnología
Espacios rentables
- Ministerio de Educación Pública
- Ministerio de Cultura y Juventud
Ministerio de Salud
Ministerio de Trabajo Y Seguridad Social
Instituto Mixto de Ayuda Social
Espacios rentables
- Ministerio de Obras Públicas y Transportes
- Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo
Instituto de Vivienda y Asentamientos Humanos
Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Avenamiento
Espacios rentables
- Ministerio de Justicia
Ministerio de Seguridad
Espacios rentables



PASOS PARA RE ENTENDER EL ESPACIO DE OFICINAS

Como se mencionó anteriormente, el reposicionamiento de un edificio de oficinas obsoleto o en riesgo de obsolescencia debe posicionarse como una necesidad y una oportunidad para el mercado inmobiliario nacional. Esto, no solamente por los beneficios individuales de aumentar su valor y relevancia en el mercado, sino también por los beneficios a nivel de urbanismo y sostenibilidad que involucrarían. En el caso de Costa Rica, es importante considerar las necesidades locales y los desafíos económicos y ambientales que conllevan.

A continuación, se muestra una descripción general de los pasos necesarios para dichas iniciativas:

Identificación de la necesidad

La flexibilidad contractual es un enfoque cada vez más importante en el ámbito laboral. Dada las nuevas y cambiantes demandas de los inquilinos, hoy los propietarios han procurado renegociar los arrendamientos de sus inmuebles, a fin de evaluar su eficacia en mantener a las empresas y garantizar su viabilidad.

Tendencias del mercado

El mercado de edificios de oficinas se dirige hacia espacios con condiciones flexibles y tecnológicamente avanzados, con enfoque en sostenibilidad y experiencia del usuario. La demanda se inclina hacia inventarios más nuevos con mejores amenidades para retener y atraer inquilinos.

Definición del proyecto

Se debe desarrollar una estimación detallada del costo del proyecto con proyecciones de alquileres y ocupación que se pueden lograr después del reposicionamiento. Esto significa que los costos de inversión, las rentas potenciales y la valoración de activos deben evaluarse en el contexto costarricense.

Oportunidades de mejora

Según la propiedad y la competencia local, se pueden realizar mejoras físicas para agregar servicios o mejorar los espacios públicos, como áreas de recepción, áreas de descanso, estacionamientos y ascensores. La situación competitiva en el submercado local

debe analizarse cuidadosamente para planificar un proyecto que se destaque.

Entender el requerimiento de los inquilinos

Además de mejorar el carácter físico, es importante trabajar con expertos en estrategia de lugar de trabajo y administración de propiedades para crear un fuerte sentido del lugar y maximizar las oportunidades de experiencia. Esto puede incluir la creación de espacios al aire libre que se adapten a las preferencias y necesidades locales, como terrazas y lugares de trabajo alternativos, tecnología avanzada y amenidades atractivas.

Adaptarse a la nueva realidad

Las estrategias de reposicionamiento también deben tener en cuenta los cambios provocados por la pandemia. El reposicionamiento antes de pandemia se centraba en construcción de gimnasios tipo spa, salones y centros de conferencias de última generación. Sin embargo, las estrategias se han ampliado para incluir terrazas cubiertas mejoradas, un centro de conferencias que reduce la necesidad de espacio de alquiler y oficinas listas para mudarse (plug & play).

Convertir una propiedad en un edificio residencial de uso mixto, logístico, de hotelería o de atención médica puede ser una opción viable, si el reposicionamiento no es posible. Sin embargo, es crucial evaluar la demanda local de dichos espacios y los desafíos económicos y ambientales asociados con la reconfiguración y adaptación a los cambios de uso. Al tomar estos pasos se puede aumentar el valor y la relevancia del antiguo edificio de oficinas, además de satisfacerse las necesidades del mercado local y maximizar su potencial.

CONCLUSIONES

En general, para evitar la obsolescencia en el sector inmobiliario de oficinas, es necesario tomar en cuenta la necesidad de adaptar los inmuebles a la demanda de los ocupantes actuales. En este sentido, se mencionan estrategias exitosas que se han utilizado para abordar estas cuestiones.

Si bien, no existe una solución única que se aplique a todos los casos, es posible aprender lecciones de la experiencia de otros países alrededor del mundo. Cada edificio y cada mercado inmobiliario tiene sus propias características y desafíos, pero al estudiar casos

exitosos y buenas prácticas, se pueden obtener ideas y enfoques que pueden ser adaptados a situaciones específicas.

Cushman & Wakefield AB Advisory ha reconocido la necesidad de replantear, reimaginar, reposicionar y reconvertir los activos del sector de oficinas, por lo que, ha creado un equipo para abordar esta tarea. El sector de oficinas se enfrenta a una época de transformación.

Este proceso de evolución y adaptación requerirá la colaboración de todo el ecosistema, tanto a través de asociaciones público-privadas a nivel gubernamental, como a través de la participación de propietarios e inversores en la comunidad. Es necesario abordar proactivamente, la necesidad de transformar la mayor parte del inventario de oficinas de Costa Rica para asegurar su viabilidad a largo plazo.

RECOMENDACIONES

Construir sobre infraestructura ya existente

En primera instancia se debe evaluar la calidad y estado de la infraestructura existente, garantizando que cumpla con los estándares necesarios para la adaptación y modernización y enfatizando en algunos submercados donde hay edificaciones muy antiguas. Esto permitiría aprovechar el inventario existente para reducir los costos de construcción y minimizar el impacto ambiental.

San José tiene un potencial muy grande; sin embargo, no ha sido aprovechado y por ahora tiene muchísimo trabajo por delante, pues según diferentes estudios, cerca de 1 millón de personas concurren diariamente (más del 50% de Cartago, Alajuela y Heredia viajan a San José) y sólo 70 mil personas habitan en los 4 distritos centrales; esto se debe, principalmente, a la inseguridad y delincuencia que existe, transporte público deficiente, aceras irregulares y peligrosas, calles en mal estado, señalización insuficiente y la contaminación sónica y visual.

A todo esto, se le suma una situación regulatoria de códigos sísmicos, bomberos y demás leyes que no se han actualizado, lo que no permite reinvertir en muchos de los edificios, pues los costos superan por mucho lo pensado inicialmente, al punto de incluso, demoler el edificio y que muchos, por su antigüedad, están protegidos a nivel arquitectónico.

Beneficios ambientales y de baja contaminación

Realizar una evaluación de los costos iniciales y beneficios a largo plazo para implementar medidas sostenibles, considerando el retorno de la inversión y el atractivo para los inquilinos. Se deben diseñar edificios sostenibles y eficientes en términos energéticos, que cumplan con las diferentes certificaciones LEED e implementen tecnologías como la iluminación LED, sistemas de gestión de energía y agua y fuentes de energía renovable.

Movilidad urbana

Realizar una valoración de la ubicación del edificio, su accesibilidad y entorno en términos de transporte público, vías de acceso y estacionamientos para fomentar el uso de alternativas al automóvil privado.

Brindar facilidades de desplazamiento en las urbes, volver más eficientes las infraestructuras y los sistemas de transporte poniendo énfasis en vehículos autónomos, bicicletas, drones y más de índole eléctrica. Además, incorporar estaciones de carga y otras que simplifiquen y reduzcan la necesidad de desplazamiento; evitar congestiones de tráfico y disminuir la contaminación ambiental. Para lograr la máxima eficiencia es clave que los centros urbanos tengan una mezcla de usos que permita estudiar, comprar, trabajar y divertirse cerca del lugar de residencia. Con todo esto se busca optimizar el servicio, disminuir el impacto medioambiental y reducir costos, impactando de manera positiva el entorno urbano existente, incluyendo el tráfico, la densidad de población y la calidad de vida de los residentes locales.

Retos financieros, uso de suelo y propiedad

Evaluar la disponibilidad de financiamiento y las restricciones de uso de suelo que puedan afectar la viabilidad y rentabilidad del proyecto. Además, asegurar la cooperación y apertura de los propietarios para su participación en estas reconversiones, esto puede requerir incentivos financieros adicionales o negociaciones en programas de apoyo gubernamentales para la rehabilitación y adaptación de edificios existentes.

Oportunidad de reposicionamiento o reconversión de edificios

El reposicionamiento o reconversión de edificios de oficina es una estrategia clave para evitar la

obsolescencia de estos inmuebles y mantener la competitividad en el mercado. A medida que las necesidades y demandas de los usuarios evolucionan, los edificios de oficinas pueden quedar desactualizados y perder su atractivo para los inquilinos, lo que haría preferir otros espacios que ofrezcan características más modernas y adecuadas a sus necesidades.

Sin embargo, mediante el reposicionamiento es posible revitalizar estos espacios y adaptarlos a los nuevos requerimientos del mercado. La demanda de edificios de oficinas de Grado Superior cada vez es mayor y la oferta de estos se viene dando en edificaciones nuevas, por lo que, genera un aumento en la obsolescencia, principalmente, de edificios antiguos. Por lo tanto, existe una parte del inventario que necesita reposicionarse para no caer en la obsolescencia y otra parte que necesitaría una reconversión. Este desafío de evaluar,

crear y ejecutar las estrategias adecuadas para satisfacer las necesidades de los inquilinos y contribuir con la sostenibilidad y responsabilidad social es fundamental para mantener y atraer nuevas empresas. Sus principales medidas deberían ser espacios de trabajo flexibles, sostenibles y tecnológicamente avanzados, así como la incorporación de características como áreas comunes colaborativas, sistemas de eficiencia energética y conectividad avanzada.

Es importante considerar para algunos casos que los edificios pueden tener un valor histórico o arquitectónico significativo. El reposicionamiento puede permitir preservar estos edificios, adaptándolos a un nuevo propósito, sin perder su valor cultural o estético. En conclusión, esto mantiene la diversidad y riqueza del entorno urbano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cushman & Wakefield. (2023). *Obsolescence Equals Opportunity: The Next Evolution of Office and How Repositioning and Repurposing Will Shape the Future*. [Obsolescence Equals Opportunity | United States | Cushman & Wakefield \(cushmanwakefield.com\)](#).
- Cushman & Wakefield | AB Advisory y Cámara de Servicios Corporativos de Alta Tecnología (Camscat). (2022). *El Futuro de las Oficinas y Los Modelos de Trabajo: Encuesta del 4to trimestre de 2022*. [El Futuro de la Oficina y los Modelos de Trabajo – Cushman \(ab-latam.com\)](#)
- Datos recopilados de bases de datos propias de Cushman & Wakefield | AB Advisory. (2023). [ab-latam.com/wpcontent/uploads/2023/08/CostaRica_Americas_Alliance_MarketBeat_Office_Q22023-1.pdf](#)