

## Gestión de activos: Creación de valor para su cartera inmobiliaria

Una buena planificación es  
el primer paso al éxito

### Introducción

La gestión de una cartera de activos se ha profesionalizado enormemente en las últimas décadas. Los desafíos a los que se enfrentan tanto propietarios como gestores son múltiples. Las partes que venden los activos esperan cada vez más transparencia y los continuos cambios del mercado requieren rapidez y tiempos de respuesta muy cortos. De lo contrario existe el peligro de dejar escapar ventajosas oportunidades de venta. En cuestiones de *due diligence* toda la documentación relevante de los activos debe estar disponible, pues una documentación incompleta puede ocasionar rebajas en el precio o incluso el fracaso de una venta. A menudo basta que falte un solo documento para dar al traste con una operación.

Con objeto de satisfacer las necesidades del mercado, cada vez se instalan más Lyfecicle Data Rooms o de ciclo vital. Con un Data Room de ciclo vital todos los documentos relevantes en una transacción de activos inmobiliarios están disponibles en todo momento y durante todo el ciclo vital del activo (Comprar - Mantener - Vender). De este modo la documentación pertinente de un activo siempre está actualizada. Mediante la creación de una base de datos consistente se puede reaccionar de forma inmediata a las necesidades del mercado y poner los activos en cuestión en venta en el menor tiempo posible, ya que los documentos necesarios se encuentran ya en el Data Room, disponibles

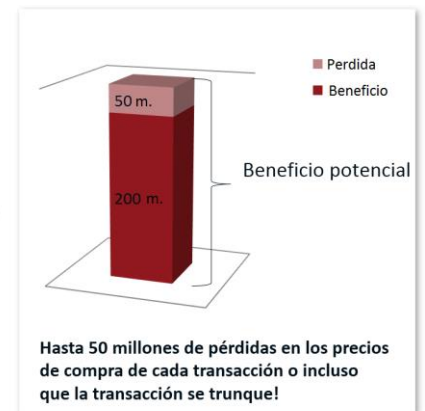
también para administradores de propiedades descentralizados. La documentación del activo se almacena de forma segura online (en la nube) y es accesible para las partes internas y externas las 24 horas del día. Las ventajas son evidentes: flexibilidad, mayor eficiencia, transparencia y cumplimiento de las leyes de protección de datos, facilitación del trabajo en equipo con los proveedores de servicios y ahorro de tiempo.

## LOS DOCUMENTOS GENERAN VALOR

Según una encuesta del Real Estate Advisory Group (REAG), una documentación opaca o incompleta en transacciones puede ocasionar rebajas de hasta un 10% en el precio de compra e incluso a la cancelación de la operación. Para poder transmitir adecuadamente el valor de un activo es imprescindible una base documental sólida.



\*Estimación de los participantes en la encuesta sobre la cuantía de las rebajas en el precio de compra.



©Fuente: Immobilien Zeitung

Cuanto más débil sea esta base, menor valor tendrá el activo. Y cuanto más incompleta y desactualizada esté la documentación, más costoso y largo será el tiempo de preparación de la transacción.

Por estos motivos, cada vez más gestores de carteras de activos y fondos se inclinan por la solución a largo plazo de crear valor mediante soluciones de procesamiento de datos estandarizadas y duraderas. Los Data Rooms son una herramienta óptima para ello.

## UN VISTAZO A LAS CIFRAS

De 2 semanas  
a 6 meses

El tiempo medio que se tarda en preparar una transacción dependiendo de la complejidad de los activos.

Entre 3.000 y 50.000

Número de páginas, por ej. para la documentación de un centro comercial, dependiendo de la complejidad de los activos, las obras en curso y el grado de detalle.

> 1 billón de euros

El fracaso en las negociaciones a la hora de transferir activos supone miles de millones de euros en pérdidas anuales.

Un índice detallado y unificado para todos los activos de una cartera se traduce en claridad y transparencia. La documentación de cada activo se estructura de la misma forma, para que los contenidos relevantes se encuentren rápidamente y puedan compararse. Entre los documentos relevantes de un activo se encuentran, por ejemplo: inscripción en el registro de la propiedad, planos, catastro, registro de cargas de la obra, valor nominal del terreno, contratos de arrendamiento, suplementos, impuestos específicos de cada propiedad, recibos del impuesto de bienes inmuebles, peritajes, cargas heredadas, documentación medioambiental y pólizas de seguro.

## 5 pasos para implementar de forma exitosa un Data Room



Figura: Figura de ejemplo del plano de construcción en una Data Room Drooms

La implementación de una Data Room ha de entenderse como un concepto global. Para estructurar todos los documentos relevantes de un activo en un Data Room es recomendable una planificación previa y definir los pasos a seguir.

### 1. Situación inicial y definición de los objetivos individuales del proyecto

Antes de comenzar el proyecto debe hacerse un análisis de la situación inicial: « ¿De dónde partimos? ¿Qué porcentaje de los documentos están disponibles y cuáles no? ¿Quién es el responsable de la documentación? ¿Cómo se ha gestionado la documentación hasta ahora? ¿Dónde están los documentos?»

Con las respuestas se creará una comparación Teoría vs Práctica que servirá de base para definir los objetivos. Para poder garantizar el éxito del proyecto de forma cuantificable, los objetivos deben formularse de forma SMART (inteligente en inglés):

<b>S</b>	Súper-específicos	Los objetivos deben definirse de forma inequívoca (sin imprecisiones)
<b>M:</b>	Medibles	Los objetivos deben ser medibles (con unos criterios definidos)
<b>A</b>	Aceptados	Los objetivos deben ser aceptados por las partes involucradas (y también adecuados, atractivos, ejecutables y exigentes)
<b>R</b>	Realistas	Los objetivos deben ser factibles
<b>T</b>	Tiempo límite	Cada objetivo debe contar con una fecha de término clara: hasta cuándo debe alcanzarse el objetivo.

*Ejemplo:*

*«Antes del 15/03/2015 todos los documentos relevantes para la transacción del Activo A deben encontrarse en el Data Room»*

## 2. Definir procedimientos, responsabilidades y procesos

El proceso de recopilar todos los documentos relevantes para una transacción y subirlos al Data Room podría seguir la siguiente estructura:

- > **Determinación de los activos relevantes:**  
Se creará una lista con todos los activos que componen la cartera.
- > **Determinación de la dirección del proyecto, sus participantes y las aportaciones de cada uno:** Qué viene de quién, por ejemplo: ¿quién suministra las listas de arrendatarios?
- > **Determinación y aprobación del índice general con todos los participantes.** Cada objeto tiene una estructura uniforme. El índice maestro debe poder utilizarse para todos los documentos sin aplicar cambios, a fin de que la documentación esté estructurada de forma consistente. Es buena idea marcar los puntos del índice que no sean relevantes para cada caso.
- > **Determinación y aprobación de las responsabilidades para las diferentes áreas temáticas.** La división puede realizarse conforme a diferentes criterios:
  - Contenido: es decir, según el tema, por ejemplo «técnico», «legal», «medioambiental».
  - Regional: por ciudades, regiones o países.

- Origen de los datos: los proveedores del servicio rellenan su propia área.
- > **Determinación y aprobación de normas, como por ejemplo:**
  - Criterios de relevancia para los documentos (por precio, por estado, etc...)
  - Nomenclatura de los documentos (nomenclatura consistente, por ej. tipo de documento - creador - fecha).

Gestión de permisos del Data Room (por ej.: ¿Quién puede tener acceso a qué documentos/áreas? ¿Los administradores de propiedades tendrán solo derechos de visionado, o también de impresión, o incluso de descarga? ¿Qué participantes obtendrán derechos de administración limitados/ilimitados?)

### 3. Gestión de cambios, formación e inauguración formal

El éxito de un proyecto también depende de la implicación y disposición de sus diferentes participantes. Los retos comunicativos del proyecto no deben subestimarse en ningún momento. Suele tener validez **la regla 20/60/20** (\*[www.leader-values.com](http://www.leader-values.com)), en la que se contempla que en un nuevo proyecto, aproximadamente el 20% de los involucrados muestra entusiasmo e inmediatamente se pone manos a la obra, un 60% es indiferente o duda y otro 20% está en contra. Es por ello importantísimo planear la gestión del cambio con cuidado. Entre otras cosas es importante: analizar las posibles dificultades e impedimentos desde el principio, reunir feedback formal e informal e implicar a los diferentes participantes en la búsqueda de soluciones.

Acordar una fecha de inicio del proyecto posibilita un inicio formal y la comunicación a las partes involucradas de una fecha de término oficial. Deben organizarse con antelación sesiones de formación con los participantes en el proyecto, para que todos entiendan su papel, los procesos de trabajo y el objetivo del proyecto, así como conocer las herramientas que se van a usar.

### 4. Aportación de los documentos, digitalización de los mismos y subida al Data Room

En la mayoría de los casos todas las partes involucradas en una transacción aportan documentos. Es frecuente que los documentos se encuentren solamente en formato de papel y por tanto deban digitalizarse antes de poder subirlos al Data Room.

Para poder supervisar el estado de recopilación de los documentos es fundamental trabajar con informes detallados para conocer de forma exacta qué documentos están ya disponibles, cuáles faltan y cuáles no se pueden encontrar.

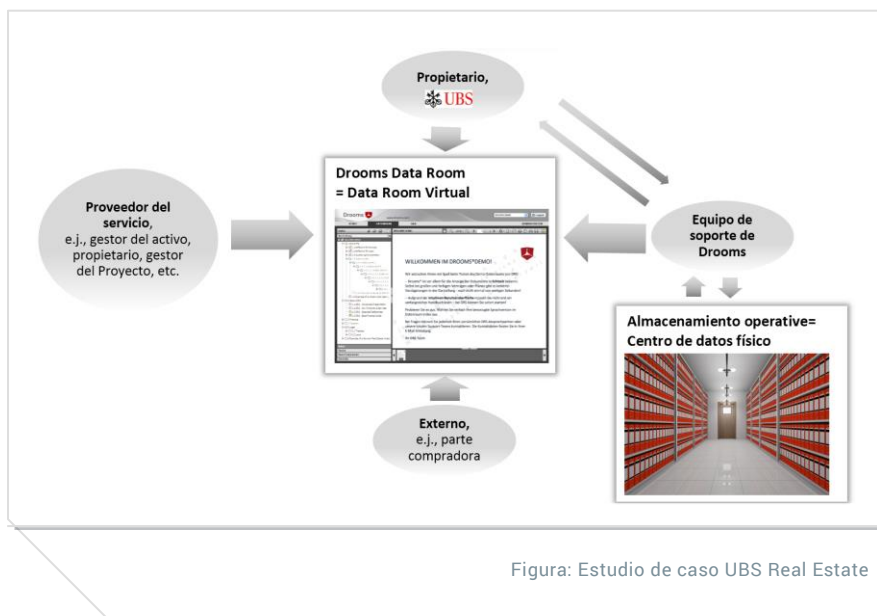
Index			Marker		skript	Index Level									
Index Page	Description	Pages	Warning	Kommentar	Umsatzwert (USD)	1	2	Asset ID	4	5	6	7	8	9	10
1	ASSETS					1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
1.1	General Information - Übersichten und Listen					1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
1.1.1	Investment Memorandum (ASSET)			kein Dok. vorhanden		1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
1.1.1.1	Project Ruby 18.01.2015	142				1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
1.1.1.2	Project Ruby: Numbering of assets, Explanation	1				1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
1.1.2	Tenant information			kein Dok. vorhanden		1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
1.1.3	Open Name 2016 (04.9)	75				1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
1.1.4	Frame company					1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
1.1.5	Legal/and Book Library, Memor					1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
1.1.6	optional Technical Due Diligence (Asset)					1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
1.1.7	optional Market (SP) - Rahmenauftrag (Asset)					1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
1.1.8	Insurance Certificates					1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
1.1.8.1	2016 Insurance Certificates	63				1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
1.2	PROPERTIES - CHECKLISTE					1	2	1	0	0	0	0	0	0	0

Análisis del índice	
Proyecto	Ruby
Fecha	14.01.2015
Llenado actual:	<b>68,5%</b>
Número de páginas:	48.500
Documentos (disponibles)	5.368
Documentos (por comprobar)	9.423
No existe documento	4.034
Documentos principales	37
Anotaciones/Avisos de más de una página	2
Errores estructurales	128

## 5. Garantía de calidad continua

El tener un Data Room de ciclo vital a punto es un proceso continuo. La documentación debe actualizarse regularmente (por ejemplo cada trimestre) y relacionarla con nuevos documentos (por ejemplo anexos a contratos de arrendamiento).

## BUENAS PRÁCTICAS



Proponemos como caso de éxito el Data Room de ciclo de vida que utiliza UBS para la gestión de sus carteras de activos. Mediante la implementación de un proceso innovador para el mantenimiento centralizado de los documentos digitales y físicos en un Data Room, UBS sentó las bases en 2009 de un nuevo estándar en la gestión de documentos moderna.

El mayor reto lo suponía la recolección, procesado y preparación de todos los documentos relevantes de los activos de UBS, mientras que a la vez se daba acceso en paralelo al Data Room a todos los grupos implicados según las indicaciones de UBS.

## LA IMPLEMENTACIÓN

En el contexto de la organización del proceso se creó un manual específico para el proyecto en el que se describía detalladamente el flujo de trabajo. El manual se optimizó de forma continua junto a UBS y

demás partes involucradas. Dentro del apoyo operativo se comprobaron las calidades de los documentos, se ordenaron los documentos en el índice y se trabajó en la estructura del Data Room. Se procesaron metadatos relacionados con los documentos y se comprobaron los enlaces para garantizar la exactitud y consistencia de los datos. En el marco de la dirección del proceso se llevó a cabo el servicio de archivado para el almacenamiento operacional de los documentos (*Operational Storage*), que estructuró toda la documentación y la coordinación a nivel europeo de la frecuencia de subida de los mismos al Data Room tras especificar los responsables de cada sección. La organización del Data Room incluyó la gestión de los permisos de los usuarios para distintos fines (por ejemplo peritajes, comprobaciones, transacciones, etc.), la coordinación y formación de los administradores del Data Room y también la gestión del proceso de Q&A con las demás partes involucradas.

## EL RESULTADO

Gracias al nuevo proceso, se facilitó muchísimo la distribución de los datos a nivel europeo y se estableció un nuevo estándar para la gestión de documentos. El nuevo procedimiento garantizó una reducción de los tiempos de ejecución de todas las fases, una coordinación más fácil entre las diferentes sedes europeas y una profundidad de información desconocida hasta entonces.

La gran transparencia de esta moderna forma de gestión de la información posibilitó una rápida reacción a las condiciones volátiles de los mercados más dinámicos. Los largos tiempos de preparación (en ocasiones de semanas o incluso meses) de los documentos relevantes para las transacciones son cosa del pasado. Con la ayuda del Data Room adecuado, los activos pueden ponerse en el mercado de forma inmediata.

## CONCLUSIÓN

Una gestión global de una cartera de activos es un proceso que consume tiempo y recursos, y cuya implementación y seguimiento supone un gran reto para los gestores de la cartera. Como en todos los procesos, para superarlo hay que involucrarse y conseguir que todas las partes sean eficientes. Solamente cuando todos los participantes están involucrados en el proceso se consigue alcanzar el efecto deseado: un aumento a largo plazo del valor de los bienes de la cartera de activos. Invertir en una herramienta que permita aumentar la eficiencia está más que justificado, ya que a largo plazo permite reducir los costes y los tiempos.