



# No.3

---

Julio 2013

---

Conocimiento y métricas

---

## Externalización de servicios inmobiliarios en la empresa privada

ACI

El valor de la consultoría  
inmobiliaria

---

## La externalización de servicios inmobiliarios en la empresa privada: afrontando globalizado nuevos retos en un mercado.

Las grandes multinacionales y empresas cotizadas exigen cada vez más un mayor conocimiento de la información que refleja el impacto de su componente inmobiliario, tanto en balance como en su cuenta de resultados. Para ello, y en aras de mostrar una necesaria transparencia a los accionistas, se está recurriendo a la externalización de distintos servicios (valoración, consultoría estratégica, análisis de la cartera, etc.) con consultores inmobiliarios especializados. Esta externalización permite al equipo directivo tomar decisiones con la información apropiada y con una visión que alinea la estrategia inmobiliaria con la estrategia de negocio.

Sin embargo, esta práctica no es todavía una práctica extendida en el mercado europeo y español como sí lo es la externalización de partidas como los recursos humanos y tecnologías de la información. Ahora que los órganos de decisión son conscientes del alto impacto que tiene el componente inmobiliario en sus empresas (en torno a un 7% de su facturación) la oportunidad es clara. **En los Estados Unidos el 80% de las compañías cotizadas externalizan algún tipo de servicio inmobiliario. En Europa el porcentaje no pasa del 20%.**

Este asunto cobra mayor relevancia si cabe, cuando nos planteamos el proceso imparable de globalización de las grandes empresas. Particularmente **en países emergentes la externalización** de estos servicios es aún **más necesaria debido a la falta de transparencia y opacidad de la información**, lo cual invita a ir de la mano de un "socio" que tenga conocimiento del mercado local pero que se ajuste a los estándares internacionales de calidad, transparencia, ética y gobierno corporativo.

La profunda crisis económica ha tenido una especial repercusión en el mercado inmobiliario, que se ha visto inmerso en un proceso de continuo descenso en todos los segmentos. La falta de financiación, la escasez de demanda y el consiguiente desplome de los precios ha provocado un cambio radical en el panorama inmobiliario.

En este contexto el asesoramiento inmobiliario ha ganado en protagonismo, ya que se hace imprescindible un **mayor grado de sofisticación a la hora de analizar las operaciones e integrar diferentes perspectivas** incluyendo los análisis técnico, urbanístico, financiero, investigación del mercado actual y potencial, requerimientos y tendencias de los operadores, análisis de riesgos y, en definitiva, un análisis integral que comprenda todos aquellos aspectos que afectan directa e indirectamente

al valor de los activos. Con este objetivo es fundamental el papel de las consultoras inmobiliarias con un profundo conocimiento del mercado real gracias a su permanente contacto con todos los actores del mercado: usuarios, inversores, operadores, etc. Es esta cercanía al cliente la que permite realizar un diagnóstico preciso y ajustado a la realidad del momento e integrar todos los aspectos mencionados con una base real y en permanente ajuste a la realidad del momento.

Con el objetivo de responder a esta necesidad, en los últimos años han aparecido en el panorama inmobiliario nuevos actores como pueden ser las grandes consultoras generalistas, cuyos análisis están más basados en publicaciones estadísticas y proyecciones financieras. Por ello, y para que no volvamos a caer en los errores del pasado, cuando las operaciones se analizaban sobre todo desde un punto de vista financiero, debemos tener siempre presente la importancia del componente esencialmente inmobiliario.

Dentro de la evolución de estrategia inmobiliaria de las grandes corporaciones deben tenerse en cuenta algunos aspectos clave que contribuirán a un mejor desarrollo de la estrategia corporativa y redundarán en una mayor eficacia en el uso de los recursos en un sentido más amplio.

---

## Una buena posibilidad: el Sale & Leaseback

Una operación de Sale & Leaseback consiste en la venta de un inmueble con la firma simultánea de un contrato de arrendamiento, convirtiéndose el comprador en arrendador y el vendedor en arrendatario.

De esta manera, el vendedor realiza el 100% del valor del mercado de su bien inmueble y lo emplea en su negocio principal, maximizando la eficiencia de capital. Las ventajas que la propia operación de Sale & Leaseback tiene para el vendedor, junto al hecho de ser una alternativa para obtener liquidez en un momento en el que la concesión de créditos por parte de las entidades financieras se ha visto restringida, explican por qué estas operaciones han sido recientemente las protagonistas del mercado de inversión inmobiliario.

El vendedor/arrendatario busca en una operación de Sale & Leaseback, entre otras, las siguientes ventajas:

- Liberar recursos y poderse centrar en su actividad principal.
- Sacar el inmueble del balance.
- Deducir fiscalmente el canon de arrendamiento.
- Mejorar los indicadores financieros de la empresa.

Las mayores operaciones se produjeron en el periodo 2008-2010 correspondientes a las ventas de las carteras de inmuebles de entidades bancarias, seguidas de importantes operaciones corporativas de volumen importante como Prisa, Urbaser, Ferrovial, Sogecable, Cortefiel y TelePizza.

Aunque el entorno macroeconómico y sectorial actual pueda parecer no proclive a este tipo de operaciones inmobiliarias, en los próximos años se verá de nuevo incrementado el volumen de transacciones de Sale & Leaseback ante la necesidad de liquidez de las distintas corporaciones y la presión de los mercados financieros. En este nuevo contexto hay que sumar el previsible incremento de estas operaciones entre las distintas administraciones públicas.

Desde finales de 2012 y durante este periodo de 2013 se confirma nuestro punto de vista con la venta de dos importantes carteras de inmuebles de La Caixa y la Generalitat de Cataluña. Esto se debe a que las operaciones de Sale & Leaseback generan ingresos seguros y duraderos en el tiempo razonables para el inversor, más si cabe en el momento de mercado en el que nos encontramos.

---

## El tratamiento contable en los contratos de alquiler

Sin embargo, en relación con los contratos de alquiler de las grandes y medianas empresas hay otro tema que afectará de manera importante: la nueva directriz sobre tratamiento contable de estos instrumentos. En mayo de 2013 los comités del Financial Accounting Standards Board (FASB) y el International Accounting Standards Board (IASB) emitieron su posición a los más de 800 comentarios que había tenido su propuesta de cambio de régimen contable del año 2010.

El objetivo de ambos comités con esta directriz es que los **derechos y obligaciones de los contratos de arrendamiento queden reflejados en los balances de las compañías** para dar mayor transparencia a los interesados en los estados financieros de dichas compañías. Esto es un avance significativo con respecto al tratamiento "fuera de balance" bajo la normativa actual.

En el primer memorando emitido en 2010 los comités propusieron un modelo de Derecho de Uso aplicable a todos los contratos de arrendamiento. Este modelo requiere a los arrendatarios reflejar en su balance el derecho de uso de los distintos activos durante un periodo de tiempo y al mismo tiempo reflejar la obligación de los pagos futuros de renta. Este modelo sigue en la nueva versión revisada. Sin embargo, ambos comités han rebajado gradualmente sus posiciones originales en diferentes áreas y con particular interés en el sector del inmobiliario terciario para facilitar la aplicación de la directriz y conseguir el objetivo de mejorar la transparencia financiera.

Si estas nuevas normas contables son finalmente implementadas (lo que parece bastante probable en torno a 2017 - 2018), las empresas deberán estar **preparadas para afrontar estos nuevos retos** y tendrán que replantear su estructura organizativa en los siguientes aspectos:

- Gestión de alquileres: la información requerida para las nuevas exigencias contables hará necesario tener un sistema de gestión de contratos de alquiler, pudiendo realizar esta tarea internamente o externalizarla con profesionales del sector.
- Procesos: los equipos responsables de inmobiliaria y la dirección financiera tendrán que trabajar de manera totalmente coordinada.
- Sistemas: todas las compañías afectadas deberán revisar sus sistemas informáticos y comprobar si están preparados para integrar la gestión de contratos de arrendamiento, y si a futuro podrán llegar a estarlo o por el contrario tendrán que acoplar nuevos sistemas que permitan realizar esta tarea.
- Administración: muchas organizaciones no tienen centralizada la gestión y accesibilidad a esta información. Con el nuevo marco contable todos los documentos deberán ser accesibles, a veces incluso traducidos al idioma oficial de la compañía. Los auditores requerirán cada vez más información y esta deberá estar disponible de una manera efectiva.

Las consultoras inmobiliarias han estado desde el principio de este proceso analizando las consecuencias de estas nuevas directrices y preparando planes de contingencia para adaptarse a las mismas y optimizar el impacto operativo y contable a nivel inmobiliario.

El próximo 13 de septiembre acabará el periodo de comentarios a esta nueva versión del tratamiento de alquileres en las normas contables internacionales por parte de los distintos grupos de interés. Como se ha mencionado, la fecha efectiva de aplicación de estas normas será previsiblemente 2017 o 2018. Aunque parece un horizonte lejano no lo es tanto, ya que los comités de contabilidad son conscientes del trabajo de preparación que requerirá implementar todas las medidas necesarias para cumplir con la nueva normativa. Por lo tanto, desde 2014 las empresas deberán plantear una estrategia corporativa y todos los contratos firmados en 2015 y 2016 deberán tener en cuenta el impacto futuro que tendrán desde un punto de vista financiero y contable. El asesoramiento profesional en esta tarea será crucial para minimizar el impacto del cambio de normativa contable.

Todos estos avances dentro de la gestión inmobiliaria se optimizarían con un proceso de externalización eficaz. La práctica de externalizar los procesos que no constituyen el negocio principal de la empresa a expertos independientes es siempre positiva si se realiza por empresas especializadas que disponen de una mejor preparación y organización para llevarlos a cabo.

Una de las ventajas de la externalización o outsourcing es la reducción de costes, ya que la empresa subcontratada se dedica exclusivamente a ello y la empresa contratante se puede centrar en su negocio. La importante inversión que supone el hecho de desarrollar un nuevo departamento puede ser reemplazada por la contratación de una empresa que, en continua evolución, pueda generar nuevas oportunidades de negocio o una visión estratégica dentro de su segmento que ayude a la implementación de nuevas vías.

La experiencia en todos los ámbitos del sector inmobiliario hace que las consultoras sean las únicas capaces de ofrecer una homogeneización de toda la estrategia inmobiliaria de una gran empresa internacional, ajustando todos sus activos, independientemente de la localización en el que se encuentren, a la misma filosofía corporativa.

La última gran muestra de la externalización de servicios ha sido realizada por SAREB, que ha contratado los servicios de diferentes consultoras para realizar la valoración de su cartera de activos. Al igual que lo ha hecho SAREB, cualquier entidad financiera o empresa puede contratar los servicios de las consultoras para que valoren los componentes del ciclo inmobiliario antes comentado y que viene a ser fundamental tanto para el propio control interno de sus activos como para una posible expansión. A través de SAREB, muchos fondos de inversión extranjeros contratan consultoras para que les ayuden a estudiar diferentes formas de inversión gracias a su conocimiento del mercado local. Esta es una buena muestra que representa la fiabilidad que transmiten las consultoras inmobiliarias tanto en el mercado nacional como en el extranjero.

Las principales corporaciones a nivel mundial ya están en este camino. Un camino que han de recorrer las grandes empresas españolas y las consultoras inmobiliarias, beneficiándose mutuamente de su experiencia y éxito en cada sector, haciendo de estas empresas los líderes indiscutibles dentro del gran mundo de la globalización y la necesaria especialización.

# ACI

El valor de la consultoría  
inmobiliaria

---

Paseo de la Castellana, 100  
28046 Madrid

---

[consultorasinmobiliarias.es](http://consultorasinmobiliarias.es)