

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS
DE ADQUISICIONES DE ACTIVOS INMOBILIARIOS PARA LOS FONDOS DE
INVERSIÓN INMOBILIARIA DE BCR SAFI S.A.

MARLON SEQUEIRA GAMBOA

PROYECTO FINAL DE GRADUACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO
PARCIAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN
DE PROYECTOS

San José, Costa Rica

Julio 2015

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL
(UCI)

Este Proyecto Final de Graduación fue aprobado por la Universidad como
Requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración de Proyectos

Bolívar Solórzano Granados
PROFESOR TUTOR

Sophia Crawford
LECTOR No.1

Natalia Garro Acuña
LECTOR No.2

Marlon Sequeira Gamboa
SUSTENTANTE

DEDICATORIA

Dedico este Proyecto Final de Graduación a Dios todo poderoso y Jesús hijo de Dios, a mi madre que hizo muchos sacrificios para que pudiese hoy cumplir mis metas.

A todas aquellas personas que estuvieron a mi lado y que de alguna manera me inspiraron a ser mejor profesional y luchar por mis sueños.

AGRADECIMIENTOS

En este presente trabajo agradezco a mi mamá porque me brindó su apoyo moral, además que me brindó toda la educación necesaria para lograr este objetivo trazado y con esto espero ser un orgullo para ella.

A mi tutor de Proyecto Final de Graduación, don Bolívar Solórzano, por ayudarme a culminar esta meta, con su conocimiento me guió hasta alcanzar la meta.

Y finalmente quiero extender mi agradecimiento a mi compañera Natalia Garro, quien me colaboró en momentos claves dentro de esta gran aventura.

ÍNDICE

HOJA DE APROBACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE ABREVIATURAS	viii
RESUMEN EJECUTIVO	ix
1 INTRODUCCIÓN	11
1.1 Antecedentes	11
1.2 Problemática	12
1.3 Justificación del problema	14
1.4 Objetivo general	15
1.5 Objetivos específicos	15
2 MARCO TEÓRICO	16
2.1 Marco Institucional	16
2.2 Antecedentes de la Institución	16
2.3 Misión, Visión y Valores	18
2.4 Estructura organizativa	19
2.5 Teoría de Administración de Proyectos	22
2.5.1 Concepto de Proyecto	23
2.5.2 Administración de Proyectos	24
2.5.3 Ciclo de vida de un proyecto	26
2.5.4 Procesos en la Administración de Proyectos	27
2.5.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos	29
2.6 Administración de Fondos de Inversión	33
2.6.1 Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión	33
2.6.2 Fondos de Inversión	33
2.6.3 Fondos de Inversión Inmobiliarios	33
2.6.4 Comité de Inversiones y Junta Directiva	34
2.6.5 Normativa aplicable a los Fondos de Inversión Inmobiliarios	34
3 MARCO METODOLÓGICO	36
3.1 Fuentes de información	36
3.2 Métodos de Investigación	37
3.3 Herramientas	38
3.4 Supuestos y Restricciones	39
3.5 Entregables	40

4	DESARROLLO	41
4.1	Análisis del Proceso Actual	41
4.1.1	Asignación de Proyectos.....	57
4.1.2	Tiempo estimado de un proyecto:.....	59
4.1.3	Entregables del proyecto.....	60
4.1.4	Hallazgos del proceso actual:	61
4.2	Propuestas de Mejoras:	63
4.2.1	Lista de Requerimientos:	63
4.2.2	Cronograma	64
4.2.3	Plan de Comunicaciones	66
4.2.4	Propuesta de Asignación de proyectos	66
4.2.5	Lecciones Aprendidas.....	67
4.2.6	Propuesta de minuta.....	69
4.2.7	Seguimiento del Proyecto	71
4.2.8	Cambios en el proceso del proyecto.	72
4.3	Guía metodológica para la gestión de los proyectos.....	74
4.4	Aplicación de las mejoras	76
4.4.1	Detalle del Proyecto:.....	76
4.4.2	Duración del Proyecto	77
4.4.3	Duración del Proyecto con las Mejoras	78
5	CONCLUSIONES	80
6	RECOMENDACIONES.....	82
7	BIBLIOGRAFÍA	83
8	ANEXOS	85
	Anexo 1: Acta del Proyecto	85
	Anexo 2: EDT	89
	Anexo 3: Cronograma.....	90
	Anexo 4: Plantilla de Estado de Proyecto.....	91
	Anexo 5: Contenido para la Presentación de Perfil del Proyecto	93
	Anexo 6: Contenido del Informe de Adquisición.....	95

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama General BCR SAFI	20
Figura 2 Organigrama Gerencia de Negocios de BCRSAFI.	21
Figura 3 Interacción de los grupos de procesos en el tiempo.	27
Figura 4 Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos.	32
Figura 5 Ejemplo de Asignación de Proyectos en la Unidad de	58
Figura 6 Tiempo de duración por Etapa, según el proceso	59
Figura 7 Documentos de entregables por Etapa, según el proceso	61
Figura 8 Ejemplo de Cronograma	65
Figura 9 Ejemplo de Plantilla para Plan de Comunicaciones	66
Figura 10 Propuesta de Asignación de Proyectos en la.....	67
Figura 11 Ejemplo de Plantilla de Recopilación de lecciones aprendidas	68
Figura 12 Plantilla para Minuta	70
Figura 13 Plantilla para seguimiento de proyectos.	72
Figura 14 Documentos propuestos por Etapa, según el proceso	73

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Entregables del PFG y su relación con los objetivos del mismo	40
Cuadro 2 Cuadro de Entregables de un Proyecto de Adquisición sin la mejoras...	77
Cuadro 3 Cuadro de Entregables de un Proyecto de Adquisición con la mejoras.	78

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

BCR (Banco de Costa Rica).....	11	PFG (Proyecto Final de Graduación)	
BCR SAFI (sociedad administradora de fondos de inversión del Banco de Costa Rica)	ix	82
EDT (Estructura de descomposición del trabajo).....	30	Guía del PMBOK (Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos)	23
ND (No Diversificado).....	16	Sugeval (Superintendencia General de Valores)	13

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto de graduación surgió a raíz de la necesidad de desarrollar una metodología para agilizar la gestión del proceso de adquisición de los activos inmobiliarios para los fondos de inversión inmobiliaria administrados por BCR SAFI (sociedad administradora de fondos de inversión del Banco de Costa Rica), ya que actualmente se cuenta con muchos participantes del mercado, principalmente inversionistas privados, que compiten con mayor agilidad por la adquisición de los mejores activos.

La estrategia del proyecto de realizar una metodología para la adquisición de los activos inmobiliarios para los fondos administrados se basó en la estrategia de “Optimizar los procesos de negocio que permitieron crear valor y consolidar la cultura interna de excelencia” en el conglomerado BCR, así como la necesidad de mejorar los tiempos de respuesta ante la clara competencia que enfrentan los fondos administrados por BCR SAFI, la cual ha crecido debido a que muchos de los competidores son empresarios privados que no están sujetos a los mismos canales de aprobación de inversiones a los que están sujetos los entes regulados.

Al establecer esta metodología de gestión de proyectos para la optimización del proceso, se estableció una línea a seguir, mediante la cual se buscó definir: ¿Dónde estamos? (con el fin de analizar el entorno, la situación actual, etc); ¿Dónde queremos estar? (plantear los objetivos y las metas a mediano o largo plazo); y ¿Cómo podemos llegar a donde queremos estar? (comprender el mercado y focalizar las mejoras necesarias en relación con esto).

El objetivo general de este estudio fue desarrollar una metodología de gestión de los proyectos para mejorar los tiempos del proceso de adquisición de activos inmobiliarios para los Fondos Inmobiliarios de BCR SAFI. Los objetivos específicos de esta investigación fueron: primero, realizar un análisis del estado actual del proceso de adquisición de activos inmobiliarios de BCR SAFI para identificar las oportunidades de mejora en el tiempo del proceso; segundo, a partir del análisis realizado, proponer aquellas mejoras necesarias para disminuir el tiempo de ejecución y cierre de los proyectos de adquisición de inmuebles; y por último, desarrollar una guía metodológica para la gestión de este tipo de proyectos.

Por la naturaleza del tema de la presente investigación, la principal fuente de información es primaria, por lo que el método utilizado fue el exploratorio. Si bien es cierto que la información estaba disponible, esta no había sido desarrollada a nivel de documentación, ni estaba formulada o escrita dentro de la Sociedad Administradora de Fondos de Inversión.

El primer paso de esta investigación fue explorar la forma en que se realizan las adquisiciones de activos inmobiliarios. Luego, se identificaron las mejoras requeridas en los procesos, identificando relaciones entre procesos, y dejando la

puerta abierta para investigaciones más profundas, o bien, la posibilidad de invertir recursos para ampliar en esta investigación luego de concluida.

A partir de los resultados obtenidos en este trabajo, se concluye que, realizando las mejoras propuestas, se logran obtener mejoras significativas, tanto en la calidad de los entregables parciales como en el tiempo requerido para la ejecución y cierre de los proyectos típicos que se realizan para la adquisición de inversiones inmobiliarias en BCR SAFI. Se debe tener en cuenta que, aunque hay actores externos que pueden afectar el tiempo del proyecto, se deben planter equipos de trabajo mejor alineados, logrando que actúen según las mismas prioridades, de forma tal que puedan trabajar en conjunto, según el orden de tareas o la priorización de proyectos.

Al utilizar la guía metodológica desarrollada para la gestión de proyectos, con las mejoras propuestas, se logran establecer aquellos puntos en los cuales se debe tener mayor claridad para poder conceptualizar el proyecto y gestionarlo de una forma eficiente. Esto busca que BCR SAFI realice las adquisiciones de inversiones para los fondos de inversión inmobiliarios de forma tal que pueda competir con los diferentes tipos de inversionistas del mercado.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

Este proyecto de graduación surgió a raíz de la necesidad de desarrollar un plan de gestión para agilizar y mejorar el proceso de adquisición de los activos inmobiliarios para los fondos de inversión inmobiliaria administrados por BCR SAFI (sociedad administradora de fondos de inversión del Banco de Costa Rica), debido a que en la actualidad el mercado cuenta con muchos participantes, principalmente inversionistas privados, que compiten con mayor agilidad por la adquisición de los mejores activos.

La estrategia del plan de gestión del proyecto de mejora del proceso de adquisición de los activos inmobiliarios para los fondos administrados se basó en la estrategia de “Optimizar los procesos de negocio que permitieron crear valor y consolidar la cultura interna de excelencia” en el conglomerado BCR (Banco de Costa Rica), así como la necesidad de mejorar los tiempos de respuesta ante la clara competencia que enfrentan los fondos administrados por BCR SAFI, la cual ha crecido debido a que muchos de los competidores son empresarios privados que no están sujetos a los mismos canales de aprobación de inversiones a los que están sujetos los entes regulados.

Este proyecto se va a desarrollar en la Unidad de Proyectos y Adquisiciones de BCR Fondos de Inversión, la cual es una sociedad anónima que forma parte del conglomerado financiero del Banco de Costa Rica (en adelante BCR), el cual es dueño del 100% del capital social de la sociedad. El conglomerado financiero del BCR está conformado también por BCR Valores Puesto de Bolsa S.A, BCR Corredora de Seguros S.A, BCR Pensión Operadora de Planes de Pensiones Complementarias S.A, Banco Internacional de Costa Rica S.A (BICSA) y BanProcesa TI S.A.

BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión (en adelante BCR SAFI), fue fundada el 15 de julio de 1999. Actualmente es líder del Mercado Nacional y Centroamericano de Fondos de Inversión a nivel de activos netos administrados.

Esta sociedad administra actualmente los siguientes fondos de inversión:

- 5 Fondos de inversión financieros.
- 4 Fondos de inversión inmobiliarios.
- 1 Fondo de inversión de desarrollo inmobiliario.

El Proceso de Compras realizado por la Gerencia de Negocios de BCR SAFI, depende directamente de la Gerencia General de BCR SAFI, y tiene en su organización las siguientes Unidades:

- Unidad de Proyectos y Adquisiciones.
- Unidad de Gestión de Negocios.

1.2 Problemática.

Actualmente, los fondos inmobiliarios compiten con muchos participantes del mercado, principalmente inversionistas privados, que invierten en la compra de inmuebles para diversificar sus patrimonios, lo que ocasiona que para cada proyecto de compra existan varios compradores. En razón de ello es que este proyecto nace, ya que los competidores privados tienen menos procesos de gestión y aprobación. Por ello, los inversionistas privados presentan una ventaja significativa, con respecto a los fondos de inversión regulados, principalmente en relación con el tiempo en que logran determinar si adquieren o no el inmueble analizado.

En el mercado, hay 3 principales tipos de inversionistas que se pueden identificar para la compra de inmuebles.

El primero de estos es el inversionista privado, que no está sujeto a la normativa de la Sugeval. Este tipo de inversionista está dispuesto, cada vez más, a invertir en la adquisición de inmuebles comerciales y de oficinas, y ganar así una rentabilidad por el alquiler de estos. En muchos casos, trabajan con un grupo de accionistas a los cuales se les informa de las inversiones realizadas.

Por otro lado, se encuentran los fondos inmobiliarios del sector financiero privado los cuales, si bien están sujetos a los requerimientos de la normativa establecida por la Sugeval (Superintendencia General de Valores), únicamente requieren de la aprobación de un Comité de Inversiones para realizar sus adquisiciones.

El tercer tipo corresponde a los fondos inmobiliarios del sector financiero público, como lo es BCR Fondos de Inversión, el cual debe cumplir con las aprobaciones del Comité de Inversiones y además de la Junta Directiva, previo a ejecutar sus adquisiciones de activos inmobiliarios, así como con los requerimientos establecidos por la normativa de la Sugeval.

Según las condiciones del mercado, surge la necesidad de evaluar todo el proceso de adquisición de activos inmobiliarios actual que tienen los Fondos Inmobiliarios de BCR SAFI, realizar un diagnóstico, y proponer ajustes en los procesos con el fin de reducir el tiempo requerido para realizar las adquisiciones y, con esto, competir mejor contra estos tipos de inversionistas privados.

Al desarrollar una propuesta de metodología de establecer el plan de gestión para mejorar el proceso de compra, se podrá fijar una línea a seguir, donde se debe definir previamente: ¿Dónde estamos? (con el fin de analizar el entorno, la situación actual, etc); ¿Dónde queremos estar? (plantear los objetivos y las metas a mediano o largo plazo); y ¿Cómo podemos llegar a donde queremos estar? (comprender el mercado y focalizar las mejoras necesarias en relación con esto).

Es aquí donde cobra importancia la administración de proyectos, para saber donde nos encontramos, no sólo en términos de la administración de los recursos y tiempo invertidos en comparación con el plan, sino del logro de beneficios para apoyar las metas estratégicas.

1.3 Justificación del problema

El dinamismo del mercado inmobiliario y sus numerosos competidores representan un claro reto para nuestros fondos. Los tiempos de respuesta de otros competidores son más cortos para ejecutar las adquisiciones, debido a que muchos son empresarios privados que no están sujetos a los mismos canales de aprobación de inversiones a los que están sujetos los entes regulados, como lo son las sociedades administradoras de fondos de inversión del sector público, una de las cuales es BCR SAFI.

Con la metodología para gestionar los proyectos de adquisición de los activos inmobiliarios se busca, entre otras cosas, lograr una estandarización de la documentación que fundamenta los proyectos. Con ello, se podrá tener, no sólo una mejora de tiempo, sino también una mejora en el orden y control de la documentación de cada proyecto. A partir de los cronogramas de los proyectos de adquisición actuales, se realizará un mapeo de los procesos para estudiar los entregables y sus relaciones, con el fin de ver cuáles se pueden realizar en paralelo y, con esto, acelerar la ejecución de las tareas de los proyectos y, por ende, acortar los tiempos para finalizar las adquisiciones.

También se propondrán mejoras en cuanto al fundamento legal de los acuerdos, para poder tener compromisos de exclusividad con cada contraparte, y así realizar el proceso de adquisición partiendo de un acuerdo que respalde los plazos para la ejecución del negocio.

Como punto de partida, se cuenta con un mapeo de los procesos, utilizado en la Unidad de Proyectos y Adquisiciones, en el que se describen todas las actividades

necesarias que se realizan actualmente para llevar a cabo un proyecto de adquisición de un inmueble por parte de los fondos del BCR SAFI. Este grupo de procesos es el que será evaluado para el desarrollo de la propuesta de metodología planteada en este documento.

1.4 Objetivo general

Realizar una propuesta de metodología para mejorar el proceso de adquisición de activos inmobiliarios para las carteras de los Fondos Inmobiliarios de BCR SAFI, para apoyar la gestión estratégica en la toma de decisiones y crecimiento del negocio.

1.5 Objetivos específicos

- A. Realizar un análisis del estado actual del proceso de adquisiciones de activos inmobiliarios de BCR SAFI para identificar las oportunidades de mejora en el tiempo de ejecución del proceso.

- B. Proponer las mejoras necesarias para disminuir el tiempo de ejecución y cierre de los proyectos de adquisiciones de activos inmobiliarios de BCR SAFI.

- C. Desarrollar una guía metodológica para la gestión de los proyectos de adquisición de inversiones inmobiliarias para los fondos de inversión inmobiliarios de BCR SAFI.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Institucional

BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión S.A. es una sociedad cuyo capital social pertenece en un 100% al Banco de Costa Rica (BCR), sus oficinas se ubican en la provincia de San José, en el Cantón Central, distrito Pavas, Oficentro Torre Cordillera, empresa dedicada a la Administración de Fondos de Inversión, perteneciente al sector bursátil de Costa Rica.

Actualmente ocupa el primer lugar en activos netos administrados del mercado de fondos de inversión en Costa Rica, con el 21% del mercado, lo que la hace la operadora más fuerte de la región Centroamericana, y ocupa el cuarto lugar en cantidad de clientes afiliados en Costa Rica.

2.2 Antecedentes de la Institución

BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, fue fundada el 15 de julio de 1999, pertenece al grupo financiero del Banco de Costa Rica.

En BCR Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, se busca constituir una relación directa con los clientes, siendo estos socios financieros. Así, se realizan negocios que busquen tener una clara ventaja competitiva, la cual permite generar una rentabilidad superior para mantener el fondo con servicios de excelencia, productos sólidos, y reafirmar, de esta forma, una mayor confiabilidad y excelencia al mercado.

BCR SAFI administra actualmente, dentro de su portafolio de productos, los siguientes fondos activos y en operación (con inversionistas):

- Fondos de inversión financieros:
 - Fondo de Inversión Portafolio BCR Colones ND (No Diversificado).

- Fondo de Inversión Portafolio BCR Dólares No Diversificado.
 - Fondo de Inversión BCR Mixto Colones No Diversificado.
 - Fondo de Inversión BCR Mixto Dólares No Diversificado.
 - Fondo de Inversión BCR Liquidez Dólares No Diversificado.
 - Fondo de Inversión BCR Corto Plazo Colones No Diversificado.
- Fondos de inversión inmobiliarios:
 - BCR Fondo de Inversión del Comercio y la Industria
 - BCR Fondo de Inversión Inmobiliario
 - BCR Progreso Inmobiliario
 - BCR Fondo Inmobiliario Rentas Mixtas.

Los siguientes fondos actualmente están activos ante la SUGEVAL pero aún no han iniciado operaciones:

- Fondos de inversión financieros:
 - Fondo de Inversión Opciones Múltiples No Diversificado
- Fondos de inversión inmobiliarios:
 - BCR Fondo de Inversión Inmobiliario sin fronteras No Diversificado.
 - BCR Fondo de Inversión Inmobiliario Habitacional
- Fondo de inversión de desarrollo inmobiliario:
 - Fondo de inversión de desarrollo inmobiliario V.
 - Fondo de inversión de desarrollo inmobiliario VI.
 - Fondo de inversión de desarrollo inmobiliario VII.

El presente estudio se enfoca en los fondos de inversión inmobiliarios, los cuales son patrimonios independientes que administran las sociedades administradoras de fondos de inversión, por cuenta y riesgo de los participantes, cuyo objetivo

primordial es la inversión en bienes inmuebles para su explotación en arrendamiento y complementariamente para su venta.

Los fondos de inversión inmobiliarios se constituyen como fondos cerrados y sólo pueden asumir los riesgos inherentes a la actividad inmobiliaria y no los propios de las actividades que se realizan en los inmuebles.

En la Unidad de Proyectos y Adquisiciones es donde se va realizar este estudio. Dicha unidad tiene, como principales funciones: identificar, analizar y evaluar la viabilidad de las diferentes oportunidades de negocios inmobiliarios que resulten interesantes para los fondos administrados por BCR SAFI; coordinar el proceso de compra de los activos inmobiliarios; supervisar el proceso de creación y modificación de los prospectos de productos nuevos y activos de BCR SAFI; y velar por el aprovechamiento de los recursos asignados al área que se encuentran bajo su supervisión.

2.3 Misión, Visión y Valores.

El objetivo de BCR SAFI es ofrecer posibilidades de inversión, de acuerdo con las necesidades del inversionista, por plazo, pago de rendimientos, moneda y composición de la cartera del fondo (títulos valores de los sectores público y/o privado costarricense, o bien inmobiliaria).

Misión:

Impulsar el desarrollo social, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica, al ofrecer a nuestros inversionistas una SAFI de excelencia e innovación (BCR SAFI, 2013).

Visión:

Ser la opción preferida en Costa Rica para ofrecer a nuestros inversionistas estándares mundiales de calidad, innovación y eficiencia en la administración de fondos de inversión (BCR SAFI, 2013).

Valores:

- Servicio.
- Excelencia.
- Compromiso.
- Integridad.
- Innovación.
- Solidaridad.

La Misión de BCR SAFI se basa, principalmente, en impulsar el desarrollo social, la competitividad y la sostenibilidad de Costa Rica, al ofrecer a nuestros inversionistas una SAFI de excelencia e innovación, todo para ayudar a incrementar el patrimonio de los inversionistas.

Para los efectos de este proyecto final de graduación, el enfoque está en el componente que tiene esta sociedad a nivel de oferta de productos de los Fondos Inmobiliarios, por lo que, para incrementar ese patrimonio, se deben realizar adquisiciones de inmuebles con buenas negociaciones en costo y tiempo. De ahí que esta optimización toma mucha relevancia por su impacto en el incremento de patrimonio.

La Visión nos compromete a mejorar todos los procesos necesarios para realmente ser la opción preferida en Costa Rica para ofrecer a nuestros inversionistas estándares mundiales de calidad, innovación y eficiencia en la administración.

2.4 Estructura organizativa

En la figura 1 se muestra la estructura organizativa general con que actualmente cuenta BCR SAFI. La Junta de Accionistas es asignada por el gobierno.

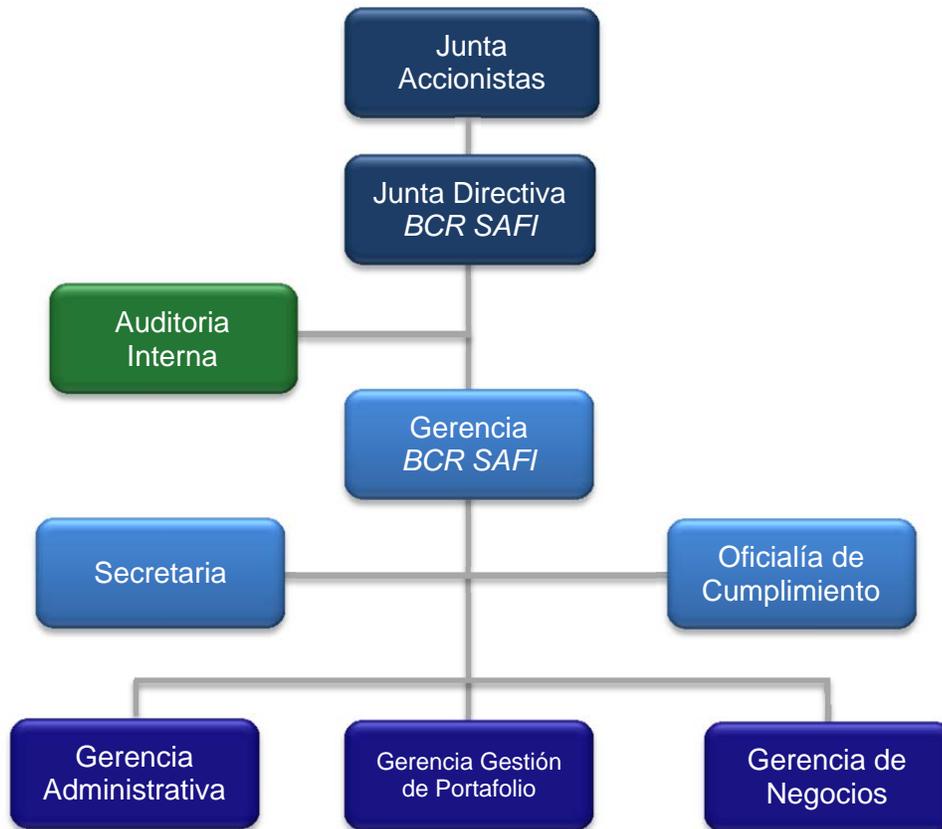


Figura 1 Organigrama General BCR SAFI

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por BCR SAFI.

BCR SAFI posee una estructura organizacional de tipo matricial fuerte, ya que existe un área de proyectos, pero el director de proyectos en este caso el Supervisor de Proyectos y Adquisiciones no tiene mayor poder que el Gerente Funcional o Gerente General. El área de proyectos es una parte importante del negocio, pero se debe, contemplar, de forma igual de importante, el área administrativa o el área de fondos inmobiliarios, los cuales son los que administran los inmuebles que forman parte de las carteras de los fondos.

Dentro del organigrama de la Gerencia de Negocios de BCR SAFI (Ver figura 2), la Unidad de Proyectos y Adquisiciones se encuentra actualmente conformada de la siguiente manera:

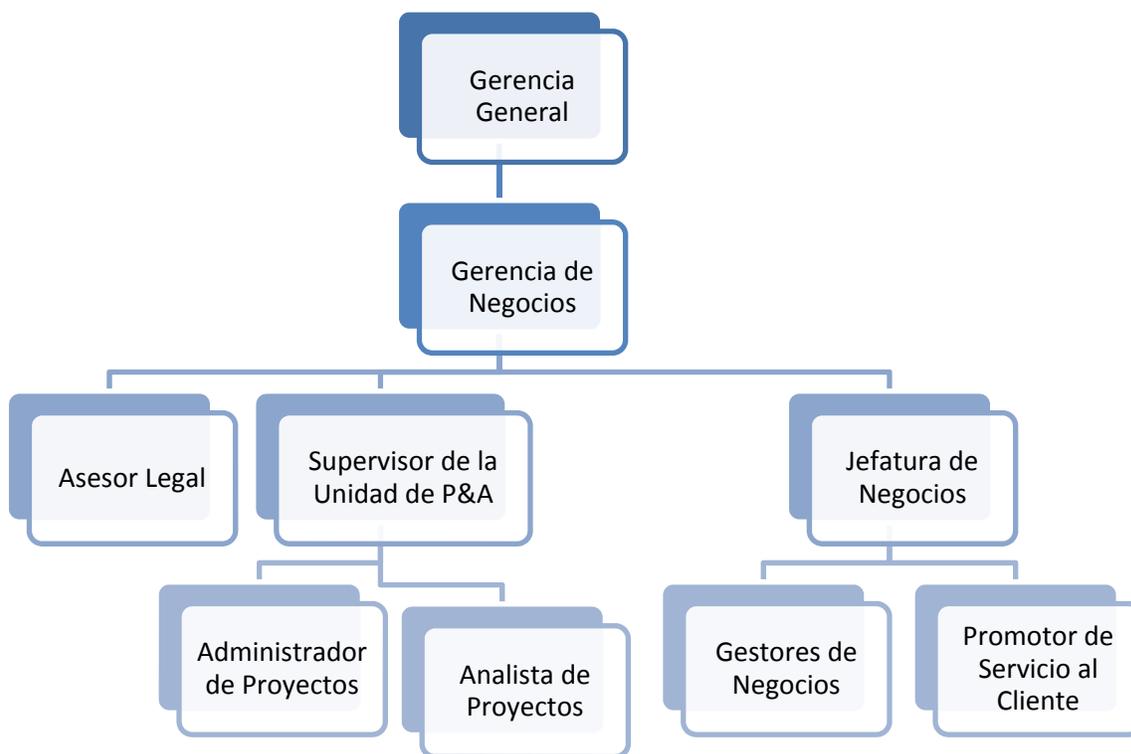


Figura 2 Organigrama Gerencia de Negocios de BCRSAFI.

Fuente: Elaboración propia con información suministrada por BCR SAFI

Los administradores de proyectos, en la mayoría de los casos, trabajan en conjunto con uno o más analistas de proyectos, los cuales realizan principalmente las estimaciones financieras del proyecto. También existe en BCR SAFI una Unidad de Ingeniería, la cual pertenece a la Gerencia Administrativa, y que se encarga de realizar las estimaciones periciales del proyecto. El asesor legal realiza todas las debidas diligencias respectivas de cada proyecto de adquisición, así como cualquier apoyo requerido por las demás áreas de BCR SAFI.

2.5 Teoría de Administración de Proyectos

La gestión de proyectos ha evolucionado, en el transcurso de los años, de diferentes formas, pero es una disciplina necesaria para muchísimas actividades del ser humano, o al menos en algunos de sus componentes. La administración de proyectos consiste en asegurarse que las actividades se realicen de acuerdo a lo planeado y logrando integrar cada proceso para obtener un mejor resultado.

Actualmente existen conceptos definidos, estructuras y métodos de trabajo para llevar a cabo un proyecto de la forma más eficiente y competitiva con la finalidad de alcanzar un objetivo establecido. Esto ha llevado a que muchas empresas cambiaran su estructura de trabajo, buscando mayor satisfacción para sus clientes y logrando un control de los recursos disponibles.

La administración de proyectos permite a los gerentes de proyectos realizar lo siguiente:

- Contar con un equipo de trabajo especializado.
- Establecer un desglose del trabajo detallado, lo que permite asumir con más detalle la duración y el costo de las actividades.
- Identificar los responsables de las actividades.
- Identificar cuáles actividades son críticas para el buen desempeño del proyecto. A este tipo de actividades, el gerente de proyectos debe prestarles un mayor cuidado para la buena marcha del mismo.
- Estimar los posibles riesgos sobre todas aquellas actividades que se van a desarrollar, así como su posible solución.
- Disponer de su equipo para otros proyectos, porque conoce las fechas de finalización de las distintas actividades.

La gestión profesional de proyectos y programas ayuda a identificar el problema, formular bien las posibles soluciones, conocer a los involucrados, seleccionar el equipo de trabajo, buscar el financiamiento, brindar un buen seguimiento y control

y se asegura de que las distintas actividades se desarrollen dentro del plazo establecido.

2.5.1 Concepto de Proyecto

Es importante contar con una definición clara de lo que son proyectos y de la importancia de los aspectos que se deben tener en cuenta para administrarlos. Según el PMI en el PMBOK (Guía de los Fundamentos de Gestión de Proyectos) (2013), “un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único”. También se menciona que los proyectos pueden tener impactos sociales, económicos y ambientales que durarán mucho más que los propios proyectos.

Entre otras definiciones de proyectos se tiene la de (Chamoun, 2002), quien dice que “un proyecto es un conjunto de esfuerzos temporales dirigidos a generar un producto o servicio único”. Temporal, porque el proyecto siempre tendrá un comienzo y un fin determinados, y único, porque cada proyecto posee características y funciones específicas que serán gradualmente desarrolladas y le confieren esa casualidad.

Un proyecto “es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido” (Wikipedia).

Es importante entender que el objetivo de los proyectos es obtener una solución a una necesidad que plantea una persona o una empresa, por lo cual, el resultado del proyecto será un producto o un servicio final definido según se planificó previamente. Igual definición brinda (Gido y Clemente, 2003) al decir que un

proyecto es un esfuerzo para lograr un objetivo específico mediante una serie especial de actividades interrelacionadas y la utilización de los recursos.

2.5.2 Administración de Proyectos

En el PMBOK (2013) define la dirección de proyectos como la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con sus requisitos.

Dentro de las principales funciones de un Gerente de Proyectos están: identificar requisitos, abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados, según se planifica y efectúa el proyecto, y equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con el alcance, la calidad, el cronograma, el presupuesto, los recursos y el riesgo, logrando así una mejor administración, de forma eficiente, con los recursos asignados.

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto, para cumplir con los requisitos del mismo. Se logra mediante la aplicación e integración adecuadas de los 47 procesos de la dirección de proyectos, agrupados lógicamente, que conforman los 5 grupos de procesos. Estos 5 grupos de procesos son:

- Iniciación,
- Planificación,
- Ejecución,
- Seguimiento y Control, y
- Cierre.

Dirigir un proyecto, por lo general, implica: identificar requisitos, abordar las diversas necesidades, inquietudes y expectativas de los interesados, según se

planifica y efectúa el proyecto, equilibrar las restricciones contrapuestas del proyecto que se relacionan, entre otros aspectos, con:

- Alcance
- Calidad
- Cronograma
- Presupuesto
- Recursos
- Riesgo

El proyecto específico influirá sobre las restricciones en las que el director del proyecto necesita concentrarse. La relación entre estos factores es tal que si alguno de ellos cambia, es probable que al menos otro se vea afectado. Por ejemplo, un adelanto en el cronograma a menudo implica aumentar el presupuesto, a fin de añadir recursos adicionales para completar la misma cantidad de trabajo en menos tiempo. Si no es posible aumentar el presupuesto, se puede reducir el alcance o la calidad, para entregar un producto en menos tiempo por el mismo presupuesto. Los interesados en el proyecto pueden tener opiniones diferentes sobre cuáles son los factores más importantes, lo que crea un desafío aún mayor. Cambiar los requisitos del proyecto puede generar riesgos adicionales.

El equipo del proyecto debe ser capaz de evaluar la situación y equilibrar las demandas a fin de entregar un proyecto exitoso. Dada la posibilidad de sufrir cambios, el plan para la dirección del proyecto es iterativo y su elaboración es gradual a lo largo del ciclo de vida del proyecto. La elaboración gradual implica mejorar y detallar constantemente un plan, a medida que se cuenta con información más detallada y específica, y con estimados más precisos. La elaboración gradual permite a un equipo de dirección del proyecto dirigir el proyecto con un mayor nivel de detalle a medida que éste avanza.

2.5.3 Ciclo de vida de un proyecto

El ciclo de vida del proyecto es un conjunto de fases del mismo, generalmente secuenciales y en ocasiones superpuestas, cuyo nombre y número se determinan por las necesidades de gestión y control de la organización u organizaciones que participan en el proyecto, la naturaleza propia del proyecto y su área de aplicación.

Un ciclo de vida puede documentarse con ayuda de una metodología. El ciclo de vida del proyecto puede ser determinado o conformado por los aspectos únicos de la organización, de la industria o de la tecnología empleada. Mientras que cada proyecto tiene un inicio y un final definidos, los entregables específicos y las actividades que se llevan a cabo entre éstos variarán ampliamente de acuerdo con el proyecto. El ciclo de vida proporciona el marco de referencia básico para dirigir el proyecto, independientemente del trabajo específico involucrado.

Características del ciclo de vida del proyecto

Los proyectos varían en tamaño y complejidad. Todos los proyectos, sin importar cuán pequeños o grandes, o cuán sencillos o complejos sean, pueden configurarse dentro de la siguiente estructura del ciclo de vida:

- Inicio,
- Planificación,
- Ejecución,
- Seguimiento y Control,
- Cierre.

A menudo se hace referencia a esta estructura genérica del ciclo de vida durante las comunicaciones con la alta dirección u otras entidades menos familiarizadas con los detalles del proyecto. Esta perspectiva general puede proporcionar un marco de referencia común para comparar proyectos, incluso si son de naturaleza diferente.

2.5.4 Procesos en la Administración de Proyectos

Como se ha mencionado, los proyectos ayudan a identificar el problema, formular las posibles soluciones, conocer a los involucrados, seleccionar el equipo de trabajo, entre otras cosas, por lo cual debemos identificar los procesos en la administración de proyectos para un mejor manejo de las actividades.

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo. La aplicación de conocimientos requiere de la dirección eficaz de los procesos apropiados. Un proceso es un conjunto de acciones y actividades interrelacionadas realizadas para obtener un producto, resultado o servicio predefinido. Cada proceso se caracteriza por sus entradas, por las herramientas y técnicas que puedan aplicarse y por las salidas que se obtienen.

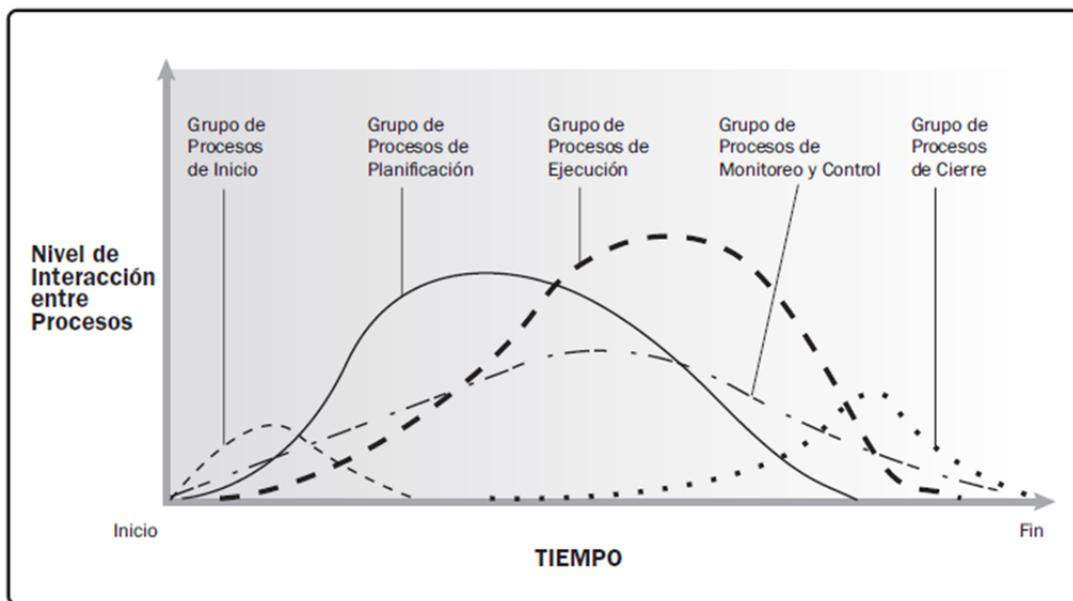


Figura 3 Interacción de los grupos de procesos en el tiempo.

Fuente: Tomado del PMBOK 2013, Página 39.

En la figura número 3 se detalla el nivel de interacción entre los procesos de un proyecto. Como se muestra en la figura, el grupo de procesos de inicio se

desarrolla en su mayoría en la parte inicial del proyecto, en cuanto a la planificación se desarrolla a lo largo del proyecto, al igual que el monitoreo y control. El grupo de proceso de ejecución dentro del proyecto y el cierre únicamente se muestra en la parte final.

El director del proyecto debe considerar los activos de los procesos de la organización y los factores ambientales de la empresa. Éstos se deben tener en cuenta para cada proceso, incluso si no están enumerados de manera explícita como entradas en las especificaciones del proceso. Los activos de los procesos de la organización proporcionan pautas y criterios para adaptar dichos procesos a las necesidades específicas del proyecto. Los factores ambientales de la empresa pueden restringir las opciones de la dirección de proyectos.

Los procesos de dirección de proyectos se agrupan en cinco categorías conocidas como Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos (o grupos de procesos):

- **Grupo de Procesos de Iniciación.**

Aquellos procesos realizados para definir un nuevo proyecto o una nueva fase de un proyecto ya existente, mediante la obtención de la autorización para comenzar dicho proyecto o fase.

- **Grupo de Procesos de Planificación.**

Aquellos procesos requeridos para establecer el alcance del proyecto, refinar los objetivos y definir el curso de acción necesario para alcanzar los objetivos para cuyo logro se emprendió el proyecto.

- **Grupo de Procesos de Ejecución.**

Aquellos procesos realizados para completar el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto a fin de cumplir con las especificaciones del mismo.

- **Grupo de Procesos de Seguimiento y Control.**

Aquellos procesos requeridos para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto, para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

- **Grupo de Procesos de Cierre.**

Aquellos procesos realizados para finalizar todas las actividades a través de todos los grupos de procesos, a fin de cerrar formalmente el proyecto o una fase del mismo.

2.5.5 Áreas del Conocimiento de la Administración de Proyectos

Las áreas del conocimiento recomendadas por el PMBOK quinta edición son un total de diez, éstas se detallan, según el grupo de procesos, en la figura 4.

- **Gestión de la Integración del Proyecto** describe los procesos y actividades que forman parte de los diversos elementos de la dirección de proyectos, que se identifican, definen, combinan, unen y coordinan dentro de los Grupos de Procesos de Dirección de Proyectos. Se compone de los procesos de dirección de proyectos: Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto, Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto, Realizar el Control Integrado de Cambios y Cerrar el Proyecto o Fase.
- **Gestión del Alcance del Proyecto**, describe los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto incluya todo el trabajo requerido, y sólo el trabajo requerido, para completar el proyecto satisfactoriamente. Se compone de los procesos de dirección de proyectos: Recopilar Requisitos, Definición del Alcance, Crear EDT (Estructura de descomposición del trabajo), Verificación del Alcance y Control del Alcance.

- **Gestión del Tiempo del Proyecto**, describe los procesos relativos a la puntualidad en la conclusión del proyecto. Se compone de los procesos de dirección de proyectos Definición de las Actividades, Establecimiento de la Secuencia de las Actividades, Estimación de Recursos de las Actividades, Estimación de la Duración de las Actividades, Desarrollo del Cronograma y Control del Cronograma.
- **Gestión de los Costes del Proyecto**, describe los procesos involucrados en la planificación, estimación, presupuesto y control de costes de forma que el proyecto se complete dentro del presupuesto aprobado. Se compone de los procesos de dirección de proyectos Estimación de Costes, Preparación del Presupuesto de Costes y Control de Costes.
- **Gestión de la Calidad del Proyecto**, describe los procesos necesarios para asegurarse de que el proyecto cumpla con los objetivos por los cuales ha sido emprendido. Se compone de los procesos de dirección de proyectos Planificación de Calidad, Realizar Aseguramiento de Calidad y Realizar Control de Calidad.
- **Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto**, describe los procesos que organizan y dirigen el equipo del proyecto. Se compone de los procesos de dirección de proyectos Desarrollar el Plan de Recursos Humanos, Adquirir el Equipo del Proyecto, Desarrollar el Equipo del Proyecto y Gestionar el Equipo del Proyecto.
- **Gestión de las Comunicaciones del Proyecto**, describe los procesos relacionados con la generación, recogida, distribución, almacenamiento y destino final de la información del proyecto en tiempo y forma. Se compone de los procesos de dirección de proyectos Identificar a los Interesados, Planificación de las Comunicaciones, Distribución de la

Información, Gestionar las expectativas de los interesados e Informar el Desempeño.

- **Gestión de los Riesgos del Proyecto**, describe los procesos relacionados con el desarrollo de la gestión de riesgos de un proyecto. Se compone de los procesos de dirección de proyectos Planificación de la Gestión de Riesgos, Identificación de Riesgos, Análisis Cualitativo de Riesgos, Análisis Cuantitativo de Riesgos, Planificación de la Respuesta a los Riesgos, y Seguimiento y Control de Riesgos.
- **Gestión de las Adquisiciones del Proyecto**, describe los procesos para comprar o adquirir productos, servicios o resultados, así como para contratar procesos de dirección. Se compone de los procesos de dirección de proyectos Planificar las Adquisiciones, Efectuar las Adquisiciones, Administrar las Adquisiciones y Cerrar las Adquisiciones.
- **Gestión de los Involucrados del Proyecto**, describe los procesos para identificar a los interesados, así como planificar la gestión de los mismos y gestionar y controlar su participación a lo largo del proyecto.

Áreas de Conocimiento	Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos				
	Grupo de Procesos de Inicio	Grupo de Procesos de Planificación	Grupo de Procesos de Ejecución	Grupo de Procesos de Monitoreo y Control	Grupo de Procesos de Cierre
4. Gestión de la Integración del Proyecto	4.1 Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto	4.2 Desarrollar el Plan para la Dirección del Proyecto	4.3 Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto	4.4 Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto 4.5 Realizar el Control Integrado de Cambios	4.6 Cerrar Proyecto o Fase
5. Gestión del Alcance del Proyecto		5.1 Planificar la Gestión del Alcance 5.2 Recopilar Requisitos 5.3 Definir el Alcance 5.4 Crear la EDT/WBS		5.5 Validar el Alcance 5.6 Controlar el Alcance	

6. Gestión del Tiempo del Proyecto		6.1 Planificar la Gestión del Cronograma 6.2 Definir las Actividades 6.3 Secuenciar las Actividades 6.4 Estimar los Recursos de las Actividades 6.5 Estimar la Duración de las Actividades 6.6 Desarrollar el Cronograma		6.7 Controlar el Cronograma	
7. Gestión de los Costes del Proyecto		7.1 Planificar la Gestión de los Costos 7.2 Estimar los Costos 7.3 Determinar el Presupuesto		7.4 Controlar los Costos	
8. Gestión de la Calidad del Proyecto		8.1 Planificar la Gestión de la Calidad	8.2 Realizar el Aseguramiento de Calidad	8.3 Controlar la Calidad	
9. Gestión de los Recursos Humanos del Proyecto		9.1 Planificar la Gestión de los Recursos Humanos	9.2 Adquirir el Equipo del Proyecto 9.3 Desarrollar el Equipo del Proyecto 9.4 Dirigir el Equipo del Proyecto		
10. Gestión de las Comunicaciones del Proyecto		10.1 Planificar la Gestión de las Comunicaciones	10.2 Gestionar las Comunicaciones	10.3 Controlar las Comunicaciones	
11. Gestión de los Riesgos del Proyecto		11.1 Planificar la Gestión de los Riesgos 11.2 Identificar los Riesgos 11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos 11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos 11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
12. Gestión de las Adquisiciones del Proyecto		12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13. Gestión de los Interesados del Proyecto	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

Figura 4 Grupo de Procesos de la Dirección de Proyectos.

Fuente: Tomado del PMBOK 2013, Página 61.

2.6 Administración de Fondos de Inversión

2.6.1 Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión.

Las Sociedades Administradoras de Fondos de Inversión (SAFI), son sociedades anónimas especiales, reguladas por el Código de Comercio y por la Ley Reguladora de Mercado de Valores.

Deben ser Sociedades Anónimas o Sucursales de Sociedades Extranjeras, cuyo objeto exclusivo es la administración de fondos de inversión (financieros o inmobiliarios) y de forma complementaria la comercialización de fondos de inversión locales y extranjeros (Sugeval,2014).

2.6.2 Fondos de Inversión.

Un fondo de inversión es una cartera de valores con cotización bursátil perteneciente a un conjunto de inversionistas denominados partícipes.

Responde al “principio de colectividad” es decir, a la unión de esfuerzos para alcanzar beneficios o rendimientos que en forma individual serían difíciles de alcanzar en el mercado bursátil o de valores.

2.6.3 Fondos de Inversión Inmobiliarios

Son patrimonios integrados por aportes de personas físicas y jurídicas cuyo objeto primordial es la inversión en bienes inmuebles para su explotación en alquiler y complementariamente para su venta, que administran sociedades administradoras de fondos de inversión, por cuenta y riesgo de los participantes.

Los fondos de inversión inmobiliarios sólo podrán asumir los riesgos inherentes a la actividad inmobiliaria y no los propios de las actividades que se realizan en los Inmuebles.

2.6.4 Comité de Inversiones y Junta Directiva

De acuerdo a lo que indica el artículo 28 del Reglamento General sobre Sociedades Administradoras y Fondos de Inversión, el Comité de Inversiones es nombrado por la Junta Directiva, debe ser conformado por un mínimo de tres miembros, al menos uno de estos miembros debe ser independiente de la sociedad administradora y de su grupo económico. El Comité debe procurar la imparcialidad y objetividad en las valoraciones de opciones y toma de decisiones de inversión. Para el caso de BCR SAFI, el Comité de Inversiones le recomienda a la Junta Directiva la aprobación o no del proyecto presentado para adquisición, o le recomienda aprobar continuar con el análisis del proyecto para el caso de los perfiles del proyecto.

La Junta Directiva del Banco de Costa Rica es nombrada por el gobierno central, y dicha Junta Directiva es la que conforma la respectiva Junta Directiva de cada una de las Subsidiarias del BCR, para este caso es la que nombra la de BCR SAFI S.A.

2.6.5 Normativa aplicable a los Fondos de Inversión Inmobiliarios

Para el caso de los fondos de inversión inmobiliarios, los cuales son regulados por la Superintendencia General de Valores (SUGIVAL), deben cumplir con una serie de disposiciones y restricciones establecidas en el Reglamento General sobre Sociedades Administradoras y Fondos de Inversión, como lo son las siguientes:

- El fondo debe contar con un activo neto mínimo de cinco millones de dólares de los Estados Unidos de América o su equivalente en colones.

- El monto mínimo de la participación para los fondos que sólo invierten en bienes inmuebles ubicados en Costa Rica es de mil dólares, y para los que invierten fuera de Costa Rica es de cinco mil dólares.
- Los fondos inmobiliarios sólo pueden invertir en bienes inmuebles construidos, ya sea dentro o fuera del territorio nacional.
- No más del 25% de los ingresos mensuales del fondo puede provenir de una misma persona física o jurídica, o de personas pertenecientes al mismo grupo financiero o económico.
- La adquisición de bienes inmuebles requiere de valoraciones previas, y deben existir dos valoraciones:
 - Valoración por parte de un perito incorporado al Colegio Federado de Ingenieros y de Arquitectos de Costa Rica o el colegio respectivo en el país donde se ubique el inmueble.
 - Valoración por parte de un profesional en finanzas.
- En ningún caso el valor de compra puede exceder el precio fijado en la menor de las valoraciones.
- Si entre la valoración menor y el costo de adquisición del activo se presenta una diferencia superior al 10% la sociedad deberá realizar una nueva valoración.
- El valor final del inmueble es el menor valor de los consignados en las valoraciones.

3 MARCO METODOLÓGICO

3.1 Fuentes de información

Fuentes Primarias

Estas se usan para obtener información que permita satisfacer las necesidades inmediatas de la investigación en su búsqueda con el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Las fuentes primarias “Son aquellas que resultan de la propia investigación. En todos los casos para obtener información hace falta un entrevistado, o un sujeto observado” (Dvoskin, 2004). Según esto, la fuente primaria es un testimonio de las personas que directamente han estado relacionadas con el tema en discusión y que sirven como fuente de información.

Por la naturaleza del tema de la presente investigación, la principal fuente de información es primaria, por lo que el método utilizado fue el exploratorio. Si bien es cierto que la información estaba disponible, esta no había sido desarrollada a nivel de documentación, ni estaba formulada o escrita dentro de la Sociedad Administradora de Fondos de Inversión. La principal fuente primaria que se cuenta es el conocimiento experto de los funcionarios de la Unidad de Proyectos y Adquisiciones.

El primer paso de esta investigación fue explorar la forma en que se realizan las adquisiciones de activos inmobiliarios. Luego, se identificaron las mejoras requeridas en los procesos, identificando relaciones entre procesos, y dejando la puerta abierta para investigaciones más profundas, o bien, la posibilidad de invertir recursos para ampliar en esta investigación luego de concluida.

Fuentes Secundarias

“Se refieren a todos aquellos portadores de datos e información que han sido previamente retransmitidos o grabados en cualquier documento, y que utilizan el medio que sea. Esta información se encuentra a disposición de todo investigador que la necesite” (Eyssautier, 2006).

Según Párraga (2004), las fuentes secundarias “son aquellas que están recogidas o elaboradas y disponibles para ser consultadas.”

Las fuentes secundarias son libros, revistas y todas las fuentes escritas que puedan ser consultadas para apoyar la investigación que se desea realizar.

Las fuentes secundarias que se utilizarán en este proyecto serán normativas, directrices, documentos administrativos, políticas institucionales, reglamentos y manuales internos administrativos, libros y documentos escritos de internet sobre métodos de investigación.

3.2 Métodos de Investigación

Se requiere un método de investigación en el cual se plasme un procedimiento a seguir para alcanzar los objetivos planteados. Se define “como un procedimiento o conjunto de procedimientos que sirven de instrumento para alcanzar los fines de la investigación (...) un procedimiento general basado en principios lógicos que pueden ser comunes a varias ciencias” (Eyssautier, 2006).

Como parte del método de investigación que se debe seguir para resolver lo propuesto y lograr plantear las posibles soluciones se debe utilizar el método: analítico-sintético.

Según Eyssautier (2006) el método analítico-sintético “descompone una unidad en sus elementos más simples, examina cada uno de ellos por separado, volviendo a

agrupar las partes para considerarlas en conjunto”. Este método se compone de dos puntos a considerar:

- **Análisis:** Se identifican cada una de las partes que caracterizan la realidad, para establecer relaciones causa-efecto entre todos los elementos que forman parte del objeto en investigación.
- **Síntesis:** Estudia las interrelaciones de los elementos que conforman al objeto, tomando en cuenta la función que desempeñan con referencia al problema que se investiga.

Se busca observar el desempeño de los procesos que actualmente componen el proceso global de adquisiciones inmobiliarias. Este proceso global se divide por entregables, y tiene definidos los tiempos por cada proceso parcial, con esto se busca identificar las mejoras y proponer la nueva documentación que se requiere según las conclusiones obtenidas del análisis.

3.3 Herramientas

Para lograr una estructura y un control adecuado en la investigación se requiere escoger una técnica en la cual pueda obtener datos de forma ágil y eficiente, sin olvidar que se requieren los datos lo más exactos posibles.

Entre las técnicas para obtener los datos que se analizarán en esta investigación se utilizarán las siguientes:

- **La Entrevista:** consiste en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo serían muy difíciles de conseguir (www.monografias.com).

Las entrevistas se realizarán a los miembros del equipo de trabajo, tanto de la Unidad de proyectos y Adquisiciones como de las áreas involucradas en los proyectos de adquisición de activos inmobiliarios de BCR SAFI, para obtener información concisa y clara que no se podría obtener por medio de una encuesta.

- **Lectura Analítica:** Se revisarán los procedimientos, normativas, y toda aquella documentación que se requiere aplicar en el proceso de adquisición de activos inmobiliarios.
- **Cronogramas:** Se van a utilizar cronogramas con el fin de modelar los plazos esperados a partir de la implementación de las modificaciones propuestas para el proceso y analizar así la posible reducción en el tiempo del proceso.

3.4 Supuestos y Restricciones.

Los supuestos consisten en conjeturas que se establecen sobre alguna situación específica de la cual se va a investigar. Estos supuestos se establecen de acuerdo al conocimiento experto y a la teoría de la administración de proyectos.

Los supuestos que se establecieron para este trabajo son:

- El proceso es para proyectos con un mismo alcance: la compra de un activo inmobiliario.
- Se evaluará el tiempo del proceso de adquisición tomando en cuenta que no se presenta ningún atraso importante y se cuenta con toda la documentación y recursos requeridos.
- El personal del proyecto cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar el proyecto y no se requiere capacitar.

Tanto los supuestos como las restricciones son temas que afectan el desarrollo de la investigación, por lo cual se definen las restricciones como aquellas limitaciones

que se cuentan para desarrollar un proyecto. Debido a esto, es importante identificar las restricciones, para este trabajo se establecen las siguientes:

- Se debe cumplir con la documentación y proceso establecido en la normativa de Costa Rica.
- Se establecerán los tiempos según el conocimiento experto de los analistas y administradores que trabajan actualmente en la Unidad de Proyectos y Adquisiciones de BCR SAFI para desarrollar esta investigación.

3.5 Entregables.

Los entregables y su relación con los objetivos del proyecto se ilustran en el cuadro 1, a continuación:

Cuadro 1 Entregables del PFG y su relación con los objetivos del mismo

Objetivos	Entregables
Realizar un análisis del estado actual del proceso de adquisiciones de activos inmobiliarios de BCR SAFI para identificar las oportunidades de mejora en el tiempo de ejecución del proceso.	Mapeo con los tiempos de ejecución de cada tarea para dos proyectos que fueron adquiridos en BCR SAFI.
Proponer las mejoras necesarias para disminuir el tiempo de ejecución y cierre de los proyectos de adquisiciones de activos inmobiliarios de BCR SAFI.	Documentación y recomendaciones al proceso requeridas para disminuir el tiempo del proceso de adquisición de activos inmobiliarios de BCR SAFI
Desarrollar una guía metodológica para la gestión de los proyectos de adquisición de inversiones inmobiliarias para los fondos de inversión inmobiliarios de BCR SAFI	Guía metodológica para la gestión de proyectos de adquisición de activos inmobiliarios para desarrollarse en la Unidad de Proyectos y Adquisiciones de BCR SAFI.

Fuente: Elaboración propia

4 DESARROLLO

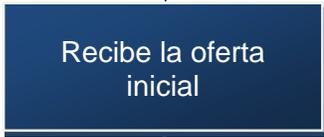
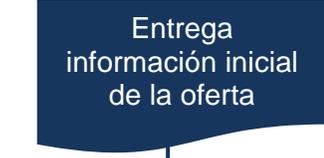
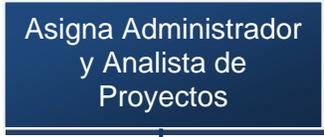
4.1 Análisis del Proceso Actual

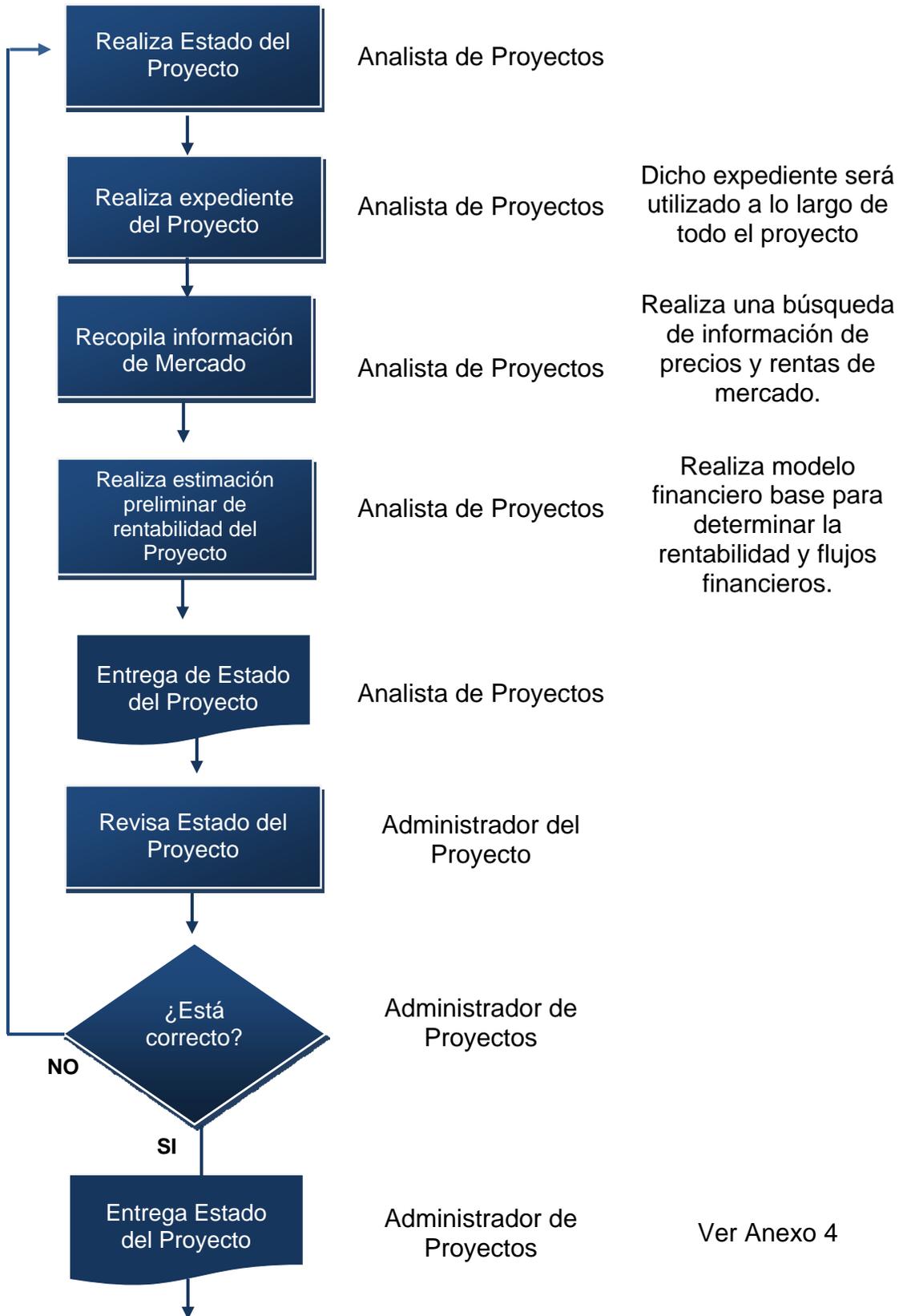
En la Unidad de Proyectos y Adquisiciones se realizan proyectos de diferentes tipos: Proyectos de adquisición de inmuebles, Proyectos de Fondo de Desarrollo, Proyectos de Investigación y también algunos proyectos denominados Proyectos Especiales. Todos estos proyectos conforman el portafolio de proyectos, los cuales por su tipo difieren del proceso definido para lograr cumplir el objetivo propuesto.

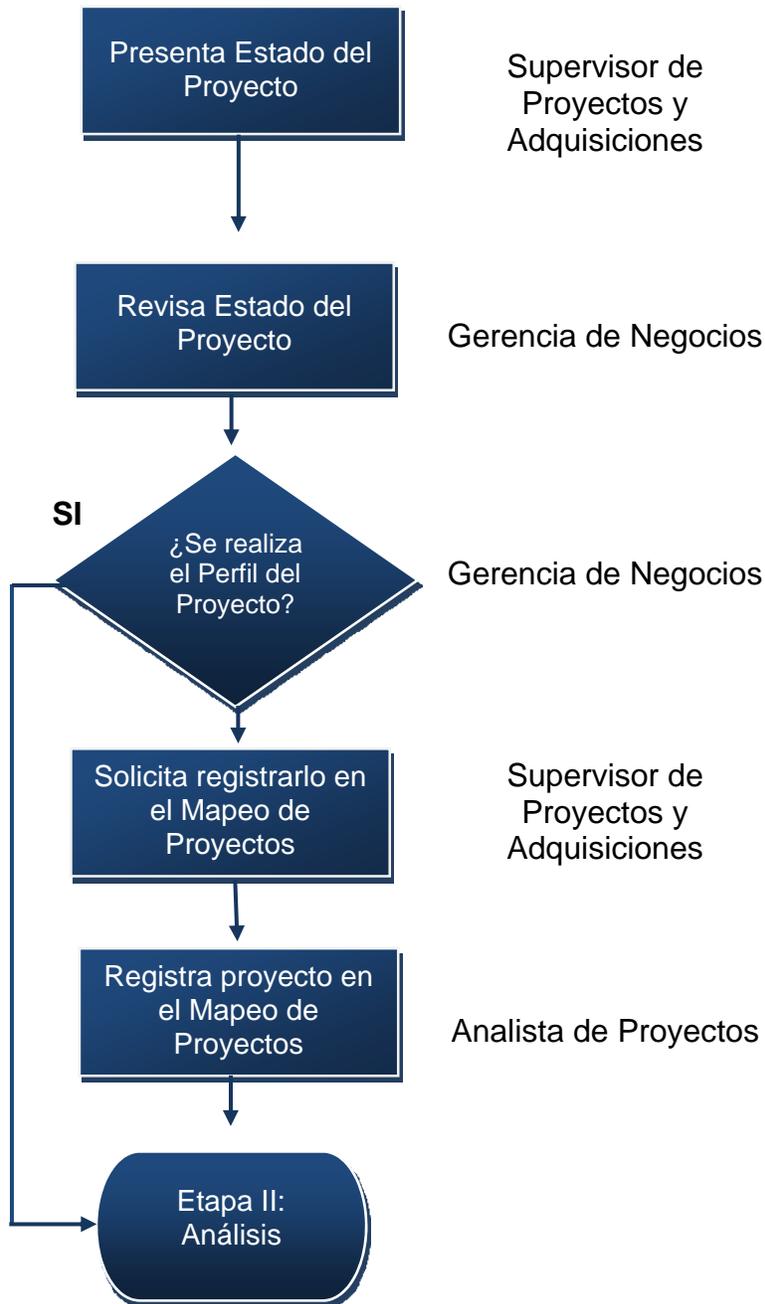
Para el caso de los proyectos de adquisición de activos inmobiliarios, es importante revisar el proceso actual que se está trabajando, esto con el fin de determinar cuáles procesos no deberían ser realizados, cuáles deberían ser cambiados o cómo mejorar los tiempos de algunos de los procesos para poder realizar una compra de forma más rápida y ágil, pero con la misma o mejor calidad de como se ha realizado hasta el momento.

Se revisó el procedimiento actual que se encuentra documentado y se consultó también a las personas involucradas en este proceso para poder identificar las tareas del proceso y la documentación utilizada. Así mismo, se les consultó, de acuerdo con la experiencia en otros proyectos, cuáles son los tiempos usuales de duración en cada una de las etapas. Las etapas se dividen de la siguiente forma:

- **Iniciación:** Está etapa comienza desde el momento en que se presenta una iniciativa u oferta preliminar. Se le asigna el proyecto a un administrador de proyectos y a un analista de proyectos, los cuales hacen la revisión inicial de la documentación y el análisis financiero inicial. Esto se documenta en un Estado de Proyecto, el cual es revisado por la supervisión de la Unidad de Proyectos y Adquisiciones. Este documento es presentado a la Gerencia de Proyectos y, según los resultados, se le solicita más información al oferente. El proceso de la etapa de Iniciación se detalla a continuación:

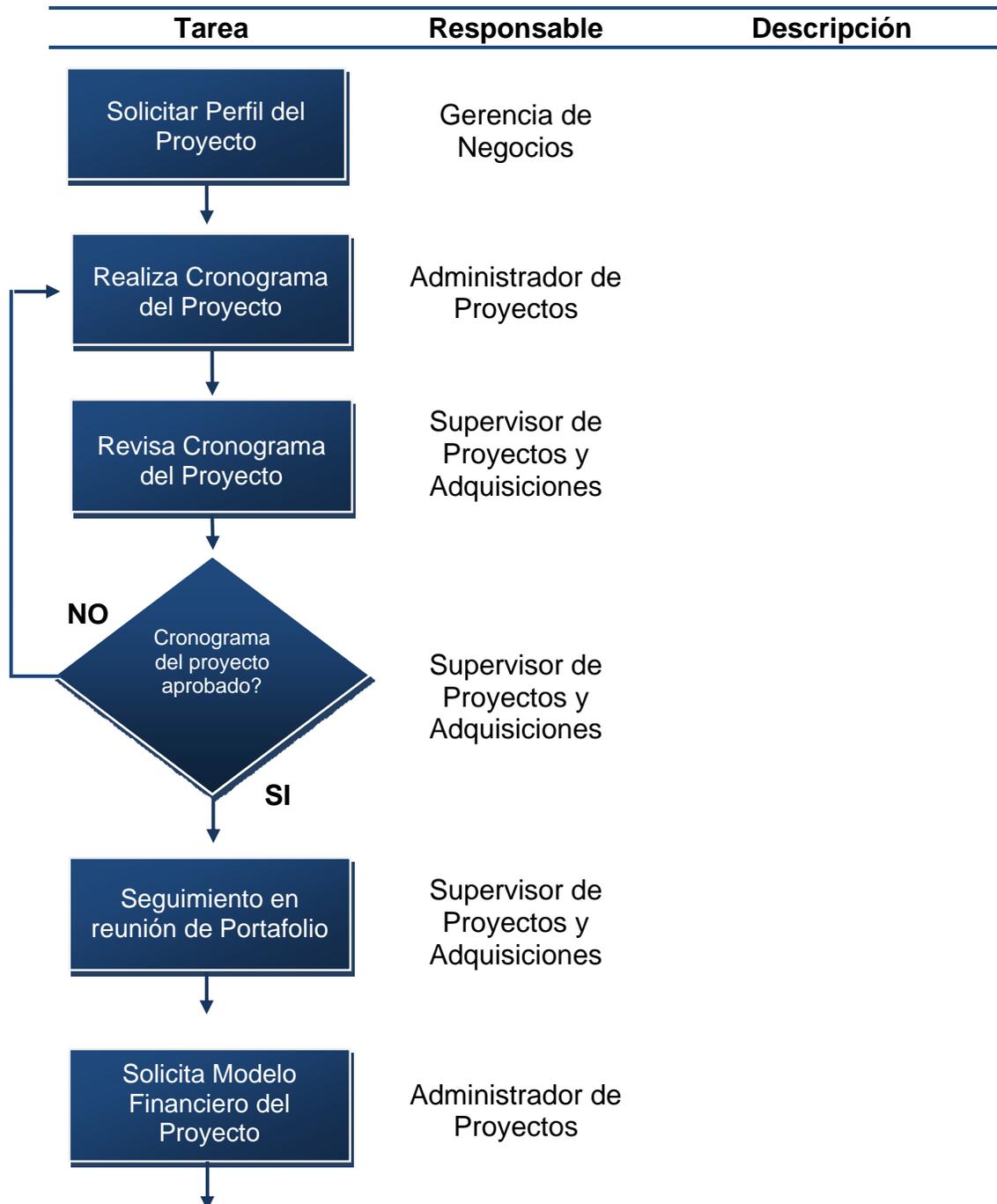
Tarea	Responsable	Descripción
 <p>Inicio</p>	Cliente externo	Realiza oferta inicial o propuesta inicial de venta de un inmueble
 <p>Recibe la oferta inicial</p>	Gerencia de Negocios	
 <p>Entrega información inicial de la oferta</p>	Gerencia de Negocios	
 <p>Revisa la oferta inicial</p>	Supervisor de Proyectos y Adquisiciones	Revisa el portafolio de proyectos
 <p>Asigna Administrador y Analista de Proyectos</p>	Supervisor de Proyectos y Adquisiciones	
 <p>Entrega información inicial de la oferta</p>	Supervisor de Proyectos y Adquisiciones	
 <p>Revisa información inicial de la oferta</p>	Administrador de Proyectos	Recopila información para realizar el Estado de Proyecto.
 <p>Solicita Estado de Proyecto</p>	Administrador de Proyectos	

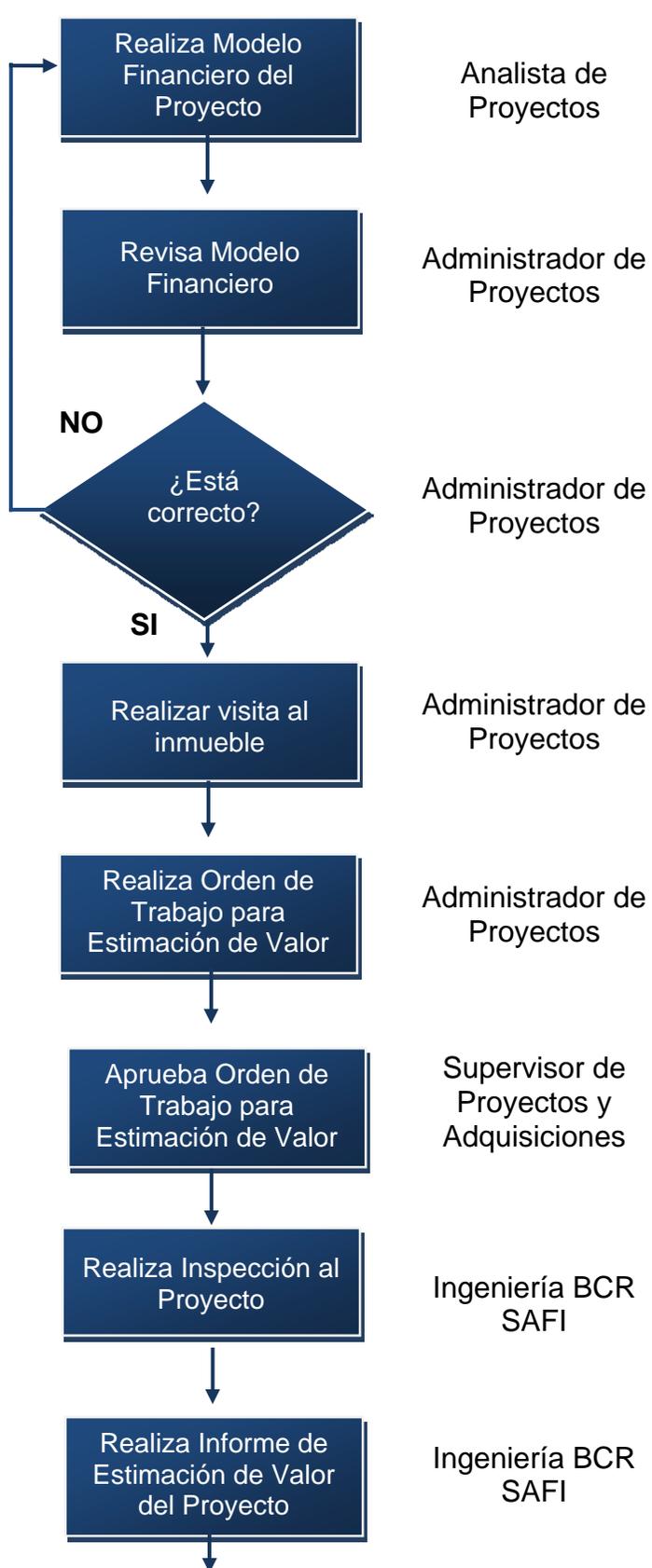




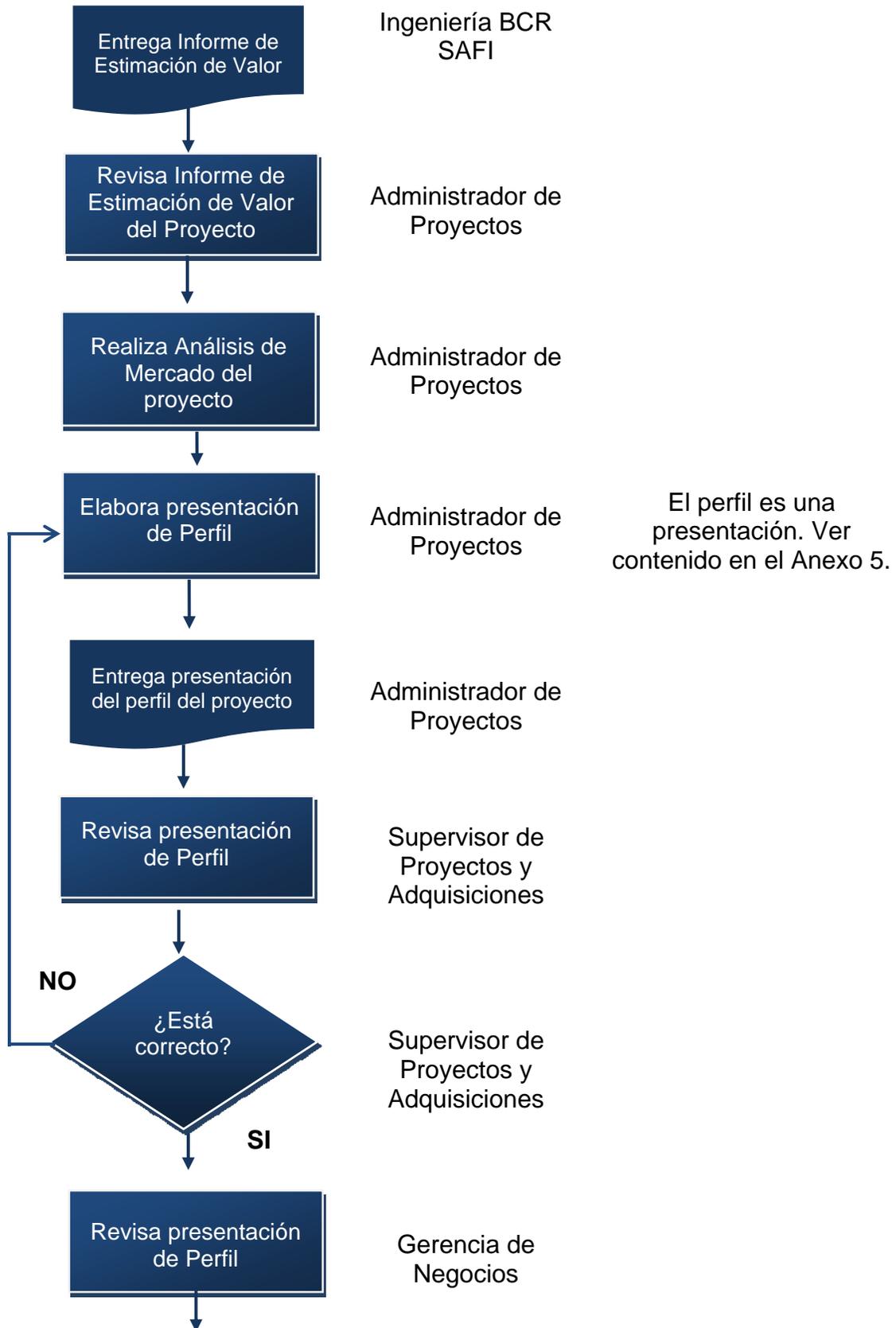
- **Análisis:** Una vez solicitada la documentación requerida y con la aprobación de la Gerencia de Negocios de avanzar con el proyecto, se realiza la visita al inmueble con el ingeniero asignado de la Unidad de Ingeniería de BCR SAFI, el cual realiza un informe de las condiciones del inmueble y estima un valor. También se realiza el modelo financiero con

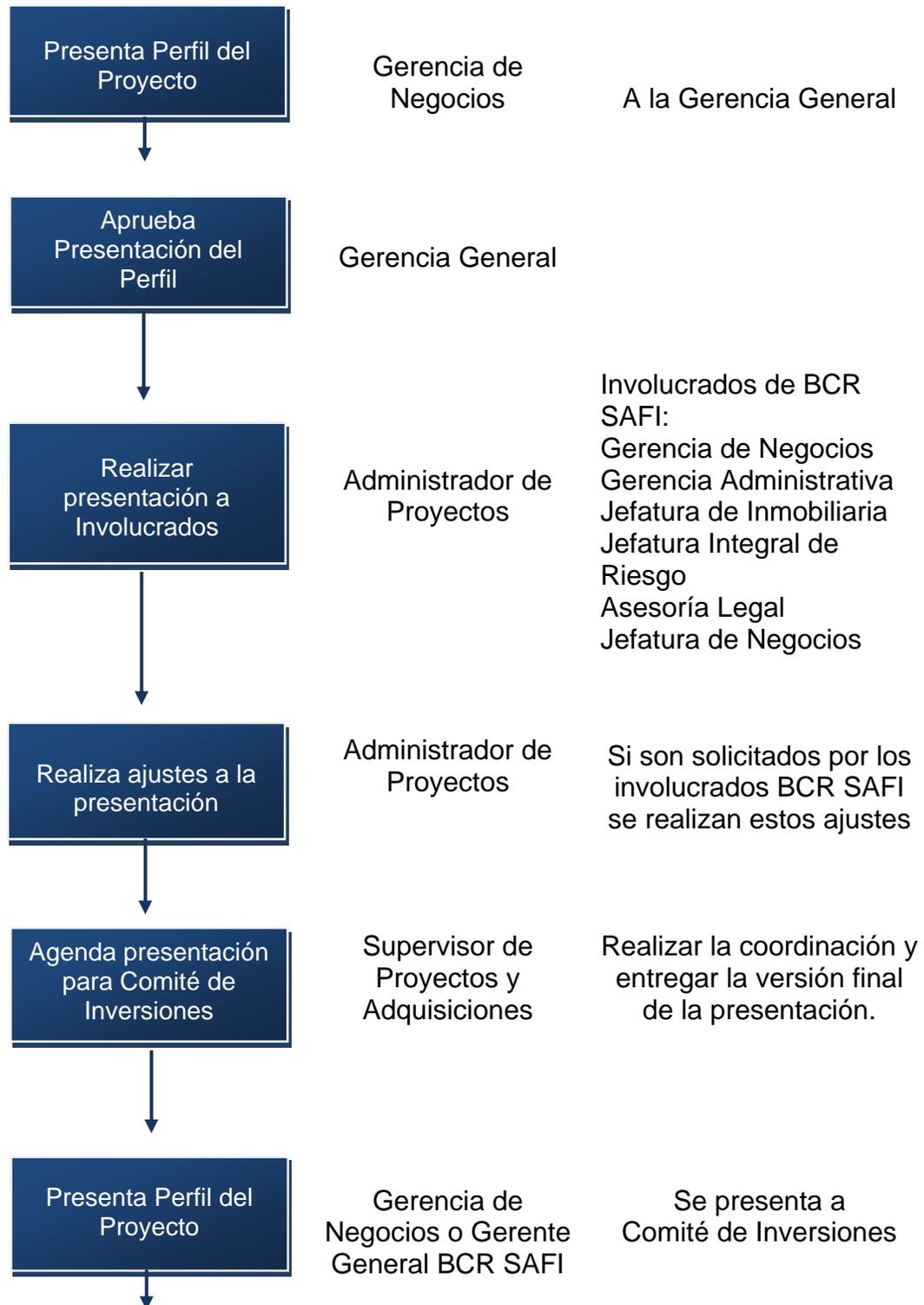
todos los criterios requeridos, con el fin de realizar los escenarios y estimaciones financieras. Con la estimación financiera y pericial definida por parte de BCR SAFI se realiza una presentación de perfil para presentarse a los órganos aprobadores. El proceso de la etapa de Análisis se detalla a continuación:

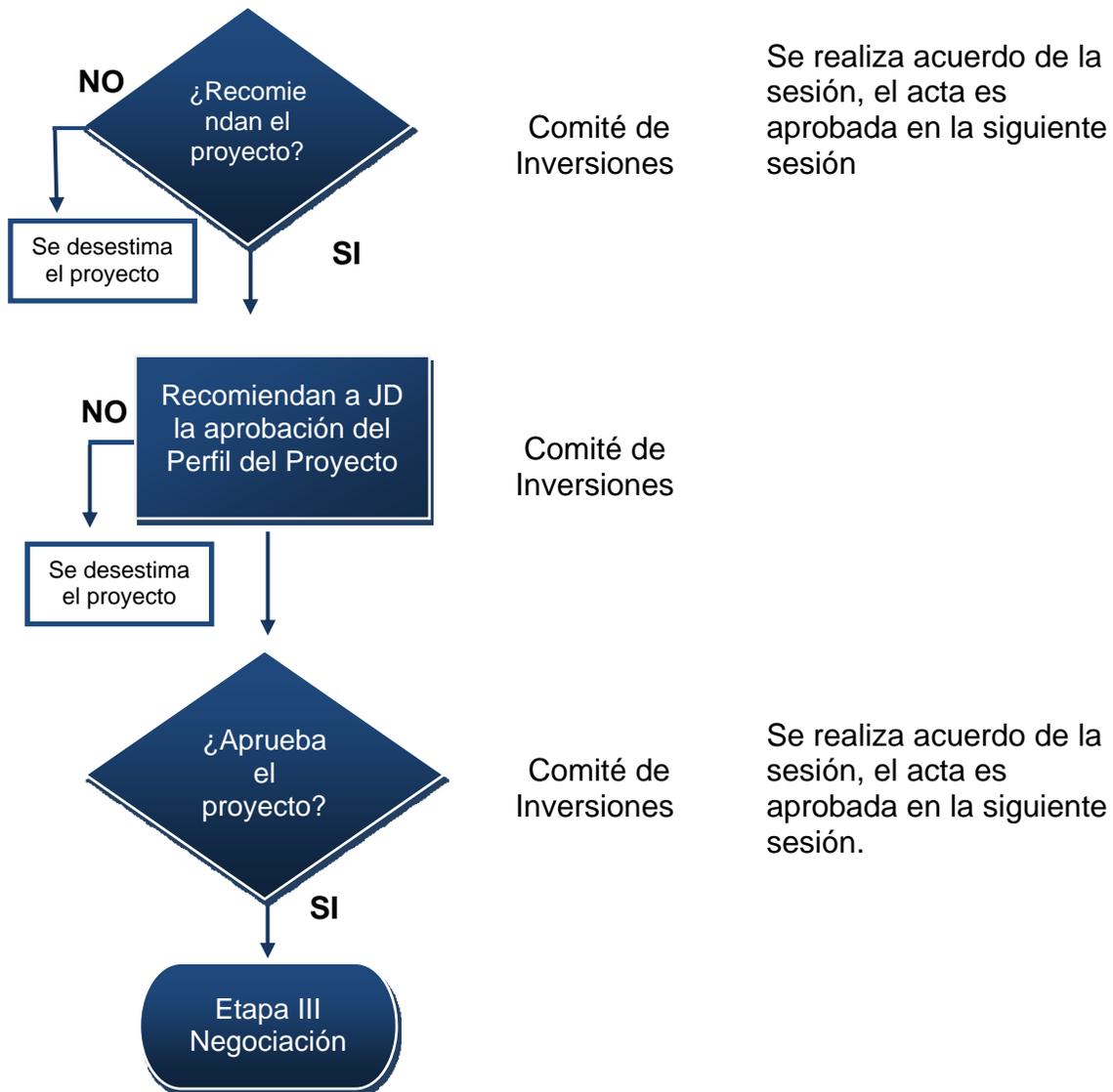




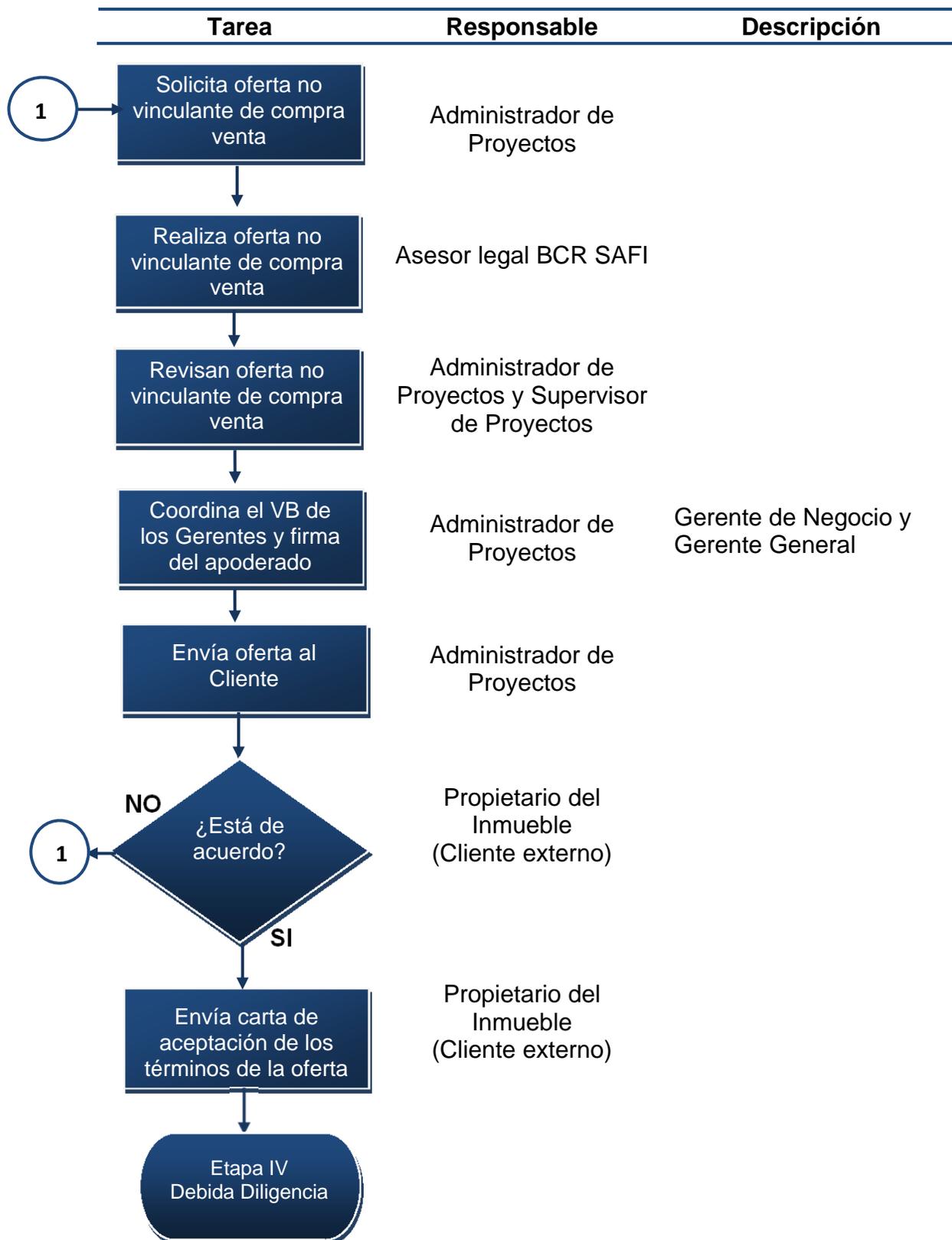
Realiza también un informe financiero para respaldar los supuestos indicados en el modelo financiero





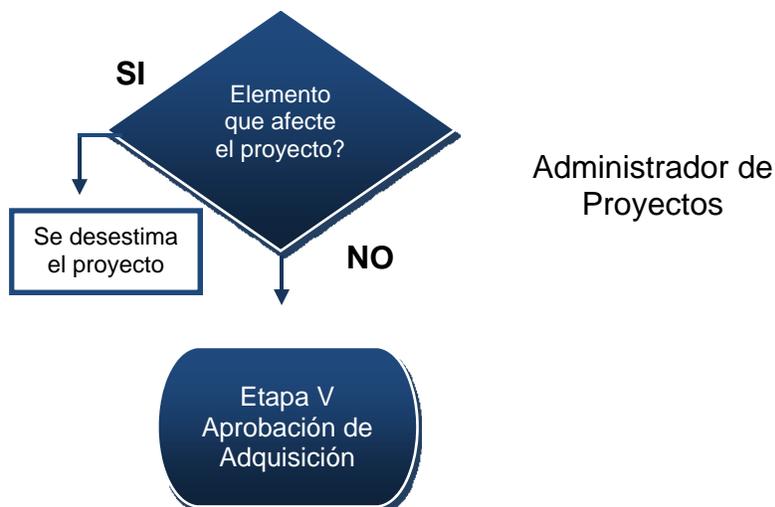


- **Negociación:** Una vez aprobado el perfil del proyecto de adquisición, se realiza la oferta indicativa al vendedor en la cual se presentan los términos de la posible compra del inmueble.



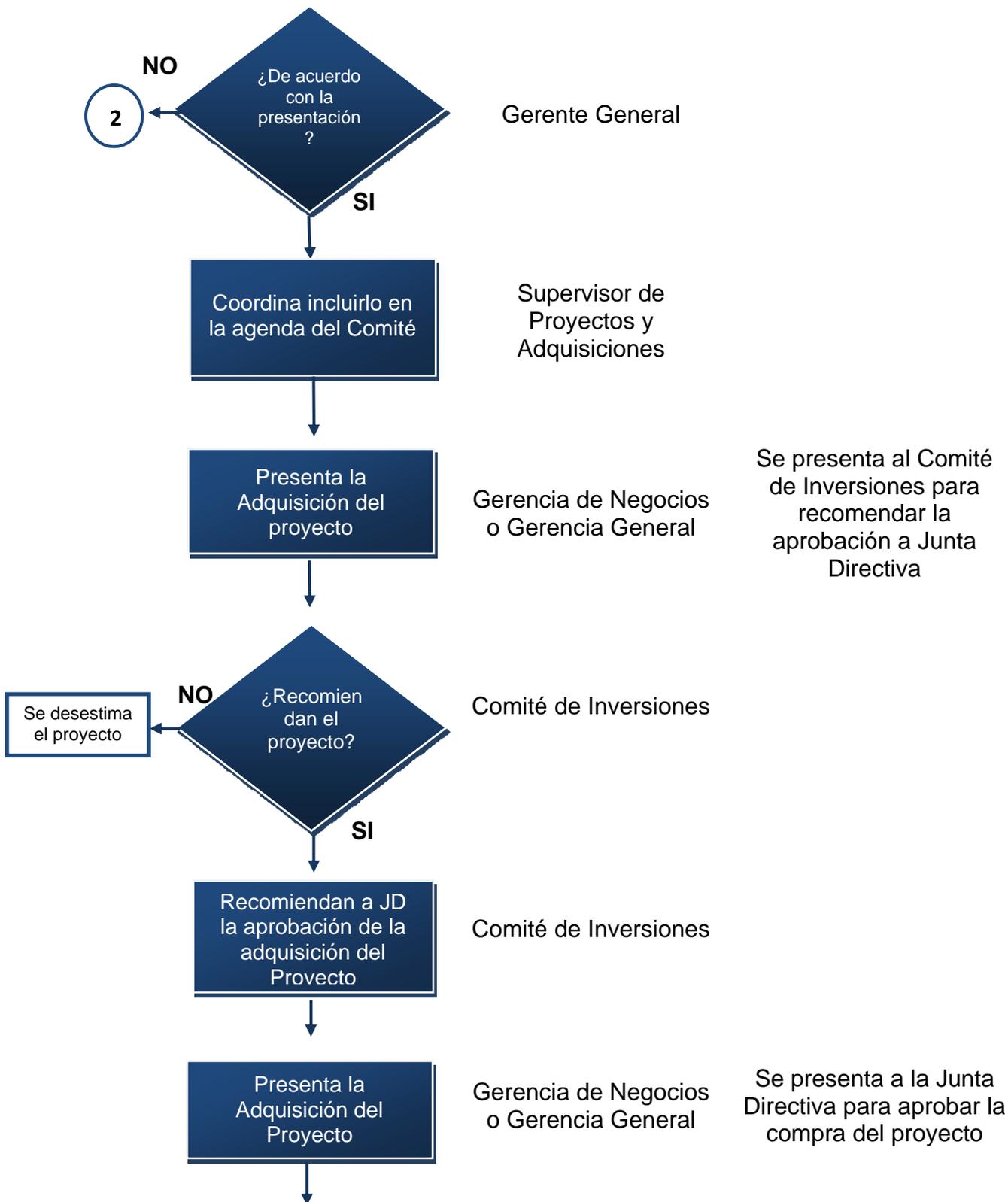
- **Debida Diligencia:** Una vez recibida la oferta indicativa por parte del vendedor se inicia el proceso de revisión de los aspectos legales y operacionales que abarcan la negociación y el inmueble. En esta revisión posiblemente es requerida información adicional a la ya entregada por el vendedor.

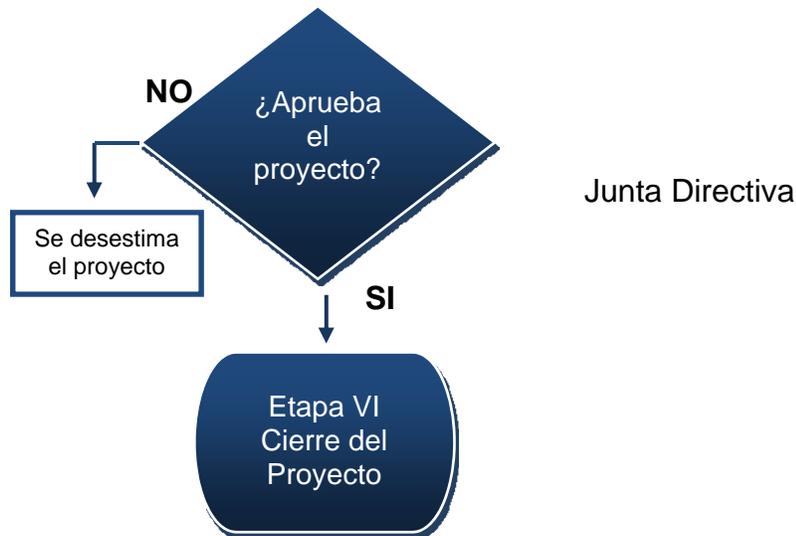
Tarea	Responsable	Descripción
Solicita realizar Debida Diligencia	Administrador de Proyectos	
Solicita información	Asesor Legal BCR SAFI	
Busca y envía información solicitada	Administrador de Proyectos	
Realiza análisis de Debida Diligencia	Asesor legal BCR SAFI	
Entrega Informe de Debida Diligencia	Asesor Legal BCR SAFI	
Realiza la revisión del Informe de Debida Diligencia	Administrador de Proyectos	



- **Aprobación de adquisición:** En esta etapa se realiza el informe y la presentación de adquisición del proyecto para ser presentado a los respectivos órganos aprobadores, en dichos documentos se presentan las condiciones propuestas para la compra de acuerdo a lo analizado.

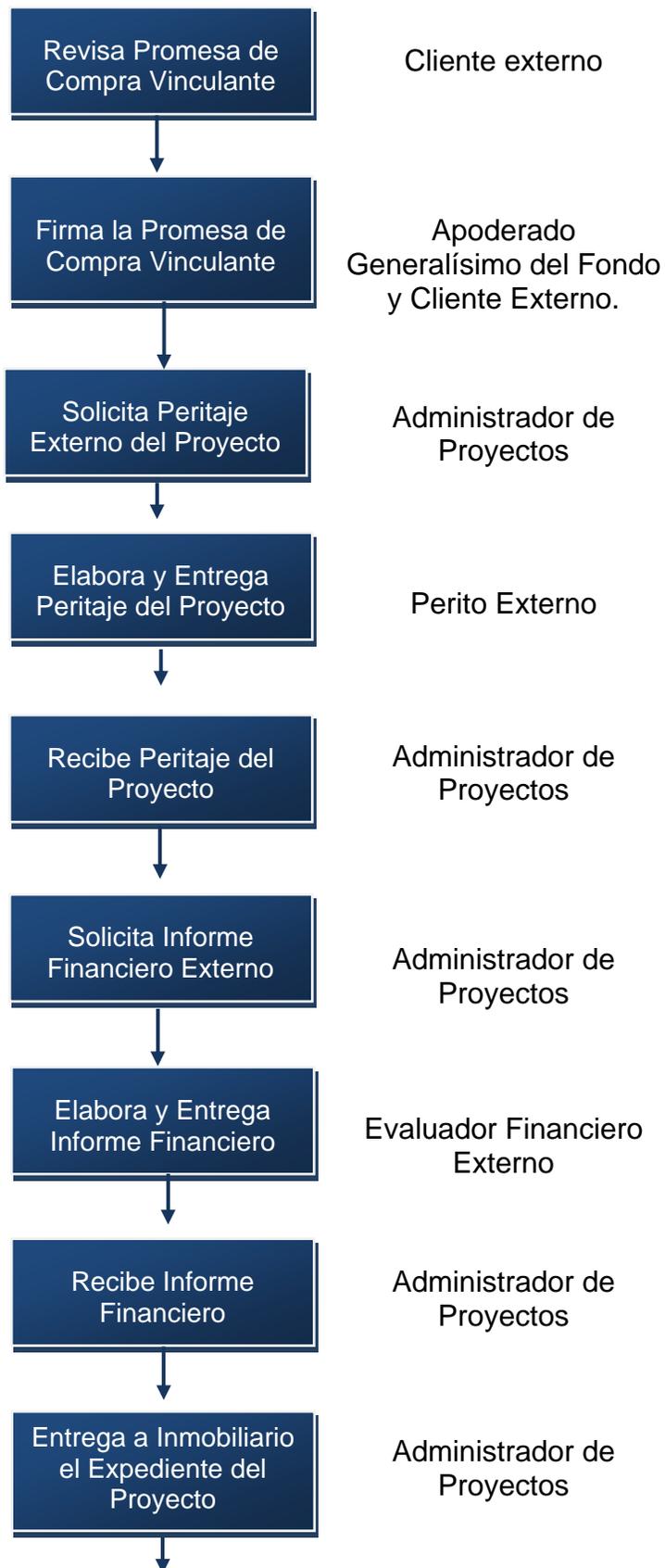
Tarea	Responsable	Descripción
2 → Realiza Informe y Presentación de Adquisición	Administrador Proyectos	Ver Anexo 6.
Revisan Informe y Presentación del Adquisición	Supervisor de Proyectos - Gerencia de Negocios	
Revisan Informe y presentación de Adquisición	Áreas Involucradas	Revisado por: Gerencia Portafolio Jefatura de Inmobiliaria Jefatura Integral de Riesgo Gerencia General.





- Cierre del proyecto:** Si el proyecto es aprobado se inicia el proceso de cierre, en el cual se debe firmar, en la mayoría de los casos, una opción de compra venta, se realiza y se revisa por ambas partes la escritura de compra que será firmada el día de la venta. También se realiza el cuadro de gastos, donde se ve reflejado cuánto sería el monto final a depositarse, ya que algunos costos como la renta, el depósito de garantía, impuestos municipales, seguros, etc se ven descontados en el mismo acto. Se debe cumplir con la documentación solicitada por el ente regulador y debe ser enviada en los tiempos respectivos.

Tarea	Responsable	Descripción
Solicita Promesa de Compra Venta	Administrador de Proyectos	
Realiza y Entrega la Promesa de Compra	Asesoría Legal BCR SAFI	







4.1.1 Asignación de Proyectos

Es importante tomar en cuenta que, según el organigrama, todos los participantes pueden ser parte de uno o varios de los proyectos que se encuentran dentro del portafolio. El equipo base de un proyecto lo conforman el supervisor de la Unidad de Proyectos y Adquisiciones, el administrador de proyectos y el analista de proyectos, pero esto puede variar según la complejidad del proyecto. El portafolio de proyectos es administrado de forma tal que se le asignan a un administrador de proyectos varios proyectos a la vez, y cada uno de estos proyectos puede ser apoyado por analistas diferentes. Esto se representa de una forma más clara con la siguiente imagen.

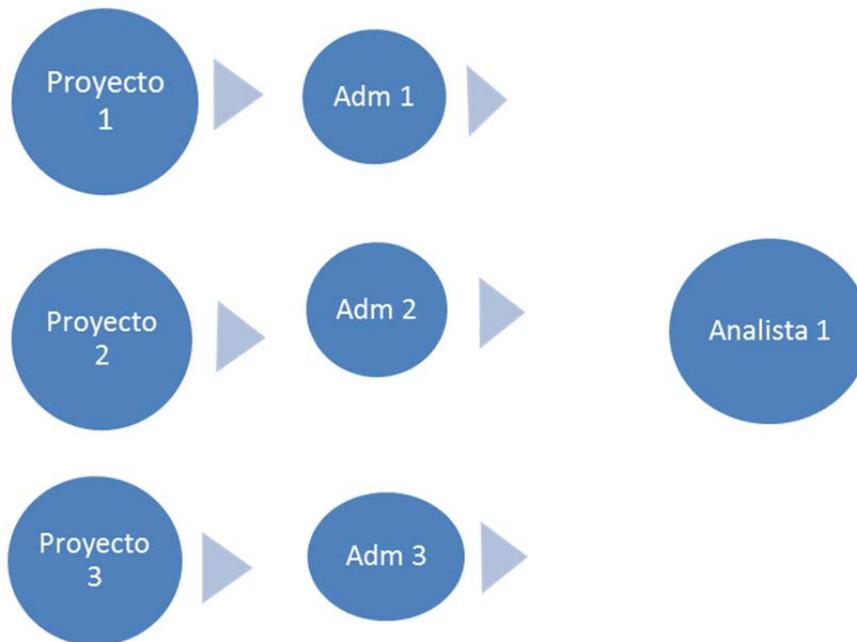


Figura 5 Ejemplo de Asignación de Proyectos en la Unidad de Proyectos y Adquisiciones de BCR SAFI.

Fuente: Elaboración propia

Para los proyectos de compras de activos inmobiliarios, los involucrados en su mayoría forman parte de distintas áreas funcionales de BCR SAFI. El administrador de proyectos coordina las tareas a realizarse por todos los involucrados en el proyecto, y también le corresponde realizar tareas propias del proyecto.

Para la asignación de proyectos se deben considerar tanto la carga de trabajo del administrador como la del analista, por lo cual es frecuente que un analista esté en 3 proyectos con 3 administradores diferentes, por ejemplo. Esto trae problemas en los tiempos de los entregables de los proyectos ya que, si se deben priorizar las tareas del Proyecto 1, se descuidan los entregables de los otros dos proyectos.

4.1.2 Tiempo estimado de un proyecto:

Se analizaron las tareas que debían incluirse en cada una de las etapas del proyecto de adquisición junto con los entregables correspondientes, se realizó una estimación de los tiempos en la cual el tiempo promedio de un proyecto de compra inmobiliaria actual se calculó según el proceso utilizado en los últimos proyectos trabajados.

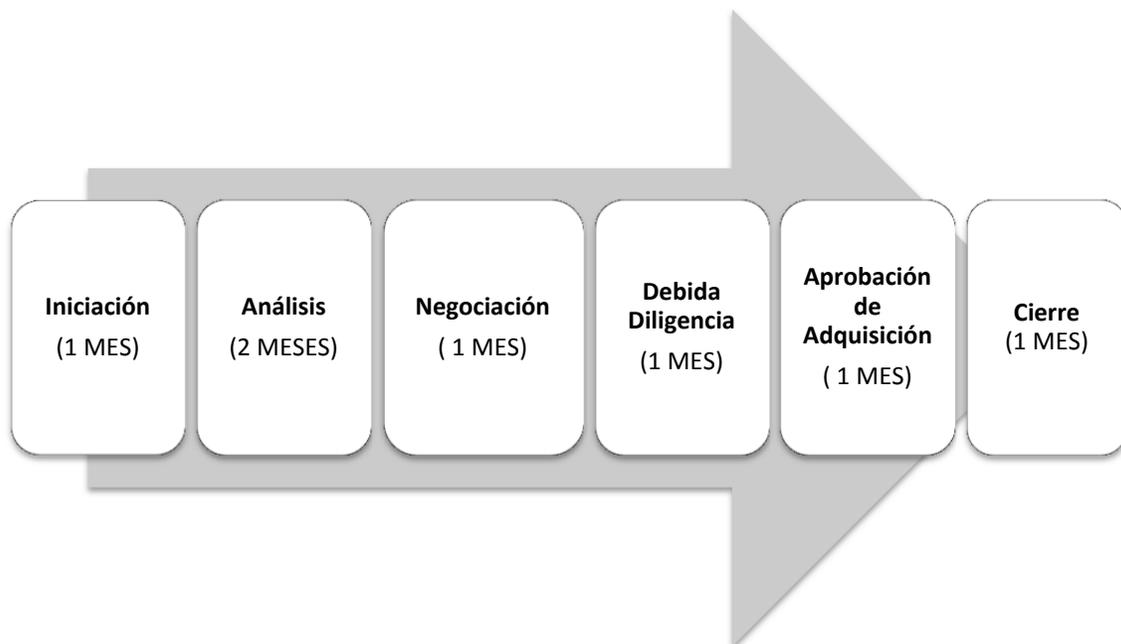


Figura 6 Tiempo de duración por Etapa, según el proceso

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 7 se muestran los tiempos promedios para cada etapa, de acuerdo con los resultados de la entrevista realizada a los involucrados de los proyectos de compra de inmuebles en BCR SAFI. Como se muestra, todo el proyecto de adquisición se realiza en un total de siete meses, los cuales se dividen de la siguiente forma: un mes corresponde a la etapa de Iniciación, dos meses son requeridos para realizar las tareas de análisis. Para la etapa de negociación se puede tardar un mes, al igual que para el estudio de debida diligencia, sobre todo en los aspectos legales. En cuanto a la aprobación del proyecto, se tarda

alrededor de un mes, y las tareas de cierre pueden durar casi un mes aproximadamente.

Este promedio se tomó basándose en los proyectos que estuvieron como prioritarios dentro del portafolio de proyectos y que se llegaron a comprar. Esto quiere decir que, en algunos casos, los recursos utilizados para el proyecto trabajaban casi a tiempo completo en dicho proyecto. Estos datos fueron tomados de las partes involucradas que trabajaron en diversos proyectos y estimaron un tiempo promedio según su experiencia con este tipo de proyectos.

4.1.3 Entregables del proyecto

De acuerdo al mapeo de las actividades que se realizaron en el proceso actual, se identificaron los principales entregables que se espera en cada una de las etapas asignadas al proyecto de compra de un activo inmobiliario. Estos entregables se detallan a continuación:

Se revisó la documentación utilizada a lo largo del proyecto y se identificó que hay documentación que difiere en un proyecto y en otro con respecto al formato, por ejemplo en la minuta o en el contenido del perfil del proyecto. No se maneja un formato base ni existe alguien que administre los formatos base para poder llevar un estándar en todos los proyectos. Esta deficiencia implica atrasos en el proyecto ya que el analista y el administrador deben buscar información actualizada y hacerle ajustes a los documentos que tienen para cada proyecto. También es importante manejar un estándar para que, en el momento en que se realicen auditorías internas y externas, la información se encuentre con un formato estándar.

Iniciación	<ul style="list-style-type: none"> • Información Inicial • Estado de Proyecto
Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil del Proyecto para CI y JD • Estimación de Valor Financiera y Pericial
Negociación	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta Indicativa No Vinculante
Debida Diligencia	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Debida Diligencia por parte de Asesor Legal BCR SAFI
Aprobación de Adquisición	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Adquisición para CI y JD • Presentación de Adquisición para CI y JD
Cierre	<ul style="list-style-type: none"> • Promesa de Compra-Venta • Escritura de Compra- Venta • Valoración Financiera y Pericial Externa • Hecho Relevante

Figura 7 Documentos de entregables por Etapa, según el proceso

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Hallazgos del proceso actual:

Una vez realizada la revisión de la documentación y del proceso de los proyectos de compra de activos inmobiliarios junto con los involucrados del proyecto, se obtuvieron los siguientes hallazgos:

1. Si bien se tiene claro cuáles son los requerimientos totales necesarios para un proyecto de compra, se debe definir cuales requerimientos son necesarios para cada entregable y solicitar desde el inicio estos requerimientos al cliente para evitar demoras en la solicitud y entrega de la información.

2. En cuanto a la administración del tiempo del proyecto, no se cuenta en la mayoría de las ocasiones con un cronograma con todas las actividades desde el inicio del proyecto. Únicamente se manejan algunos hitos para la etapa de cierre del proyecto.
3. El administrador de proyectos no cuenta con un plan de comunicaciones definido hacia los involucrados.
4. A la hora de priorizar proyectos no se pueden administrar los recursos de forma eficiente debido a la distribución actual del portafolio de proyectos.
5. En cuanto a las minutas que se realizan después de las reuniones, no se indican claramente las tareas pendientes, ni los responsables de dichas tareas, y tampoco se sugieren fechas de compromiso.
6. Se deben administrar los formatos de tal forma que sean accesible a todos y se maneje la misma documentación en todos los proyectos.
7. Se debe definir cuáles tareas propias de la debida diligencia pueden realizarse en etapas previas.
8. Se deben establecer criterios para desestimar un proyecto y enviarlo al mapeo de los proyectos evaluados, esto evitará que se siga trabajando en un proyecto que al final no puede ser comprado.
9. Se debe considerar establecer un filtro de información antes de realizar los estados de proyecto de forma tal que, cuando inicie el proyecto, se cuente con la información necesaria para evaluarlo.
10. Se deben definir los tipos de retrasos que podrían afectar al proyecto.
11. Al finalizar cada proyecto, ya sea por realizarse la compra o por enviarse a mapeo, se debe revisar cuáles fueron las lecciones aprendidas que se tuvieron en dicho proyecto y compartirlas, para así contar con una mayor calidad en cada nuevo proyecto.
12. El proyecto no incluye entre sus tareas el realizar informes de seguimiento de avances del proyecto. Dichos informes deben contener el % de avance real y el porcentaje de avance estimado, para así ver el estado real del proyecto y tomar con esto decisiones.

13. Al llevar el proyecto a Perfil y a Adquisición a los entes reguladores, hace que el tiempo del proyecto sea mayor, es por esto que se debe plantear una propuesta para evitar duplicar procesos y mejorar los tiempos.

4.2 Propuestas de Mejoras:

4.2.1 Lista de Requerimientos:

Se debe definir los requisitos mínimos para iniciar a evaluar un proyecto, ya que, al no tenerse cierta información, se realizan supuestos y esto hace que la definición del proyecto demore más de lo esperado. Es por esta razón que se deben revisar los requerimientos y hacer una lista de aquellos documentos e información que son necesarios para la etapa inicial del proyecto y otra lista de los requerimientos formales donde se muestre toda la información requerida para analizar el proyecto.

Se puede dividir de la siguiente forma

- **Requisitos Preliminares:** Todos aquellos requisitos que se requieren para realizar los escenarios financieros iniciales para el Estado de Proyecto. Algunos de estos requisitos son:
 - Nombre del Inmueble.
 - Contratos de Arrendamiento.
 - Listado de Rentas.
 - Precio de Venta.
 - Fotos del inmueble.
 - Perfil del inquilino.
 - Precio del inmueble.
 - Avalúo físico del inmueble (si hubiere).
 - Relación de parqueo por metro cuadrado.
 - Detalle de la cuota de condominio.

- Requisitos Formales: Son todos aquellos documentos necesarios para realizar los escenarios financieros iniciales para el Estado de Proyecto. Algunos de estos requisitos son:
 - Planos Constructivos
 - Planos Catastro
 - Certificaciones de pagos de que se encuentran al día.
 - Estudios de Mercado.
 - Reglamento y Constitución del condominio.
 - Estados Financieros auditados del inquilino.
 - Póliza de Seguros
 - Información legal
 - Constitución de fideicomisos
 - Revelación de conflicto de interés
 - Estado de morosidad de los arrendatarios
 - Información sobre garantías bancarias sobre el bien inmueble.
 - Información de garantías constructivas con que cuenta el inmueble.

Los requerimientos preliminares deben entregarse al inicio del proyecto. Con esto se pueden realizar las estimaciones iniciales y determinar si el proyecto cumple con las condiciones requeridas en el momento de la evaluación. Estos criterios para desestimar el proyecto deben ser revisados trimestralmente, algunos de estos son, por ejemplo: antigüedad del inmueble, el porcentaje de ocupación, condiciones del contrato de arrendamiento, ubicación del inmueble, etc.

4.2.2 Cronograma

La compra de un inmueble para un fondo de inversión conlleva una gran cantidad de tareas de las cuales son responsables diferentes personas. También es importante cumplir con el proceso que se siguió. Es por esto que la mejor forma de

administrar el tiempo del proyecto es con un cronograma de todas las actividades, desde el inicio hasta el fin.

Un cronograma es una lista de todos los elementos terminales de un proyecto con sus fechas previstas de comienzo y final (Wikipedia). El cronograma es una herramienta que permite administrar los tiempos del proyecto y tener presente cuál es la línea crítica del proyecto, es decir, a cuáles tareas se debe prestar una mayor atención debido a que un atraso en alguna de estas tareas implicaría atrasos en todo el proyecto. En la figura 8 se muestran los principales elementos de un cronograma:

	Estado	% completado	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Precede	Nombres de los recursos
1	Retrasada	0%	Nombre del proyecto	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15		
2	Completada	100%	Iniciación	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15		
3	Completada	100%	Estado de Proyecto	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15		Administrador del proyecto
4	Retrasada	0%	Análisis	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15		
5	Retrasada	0%	Estimación Financiera	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15	3	Analista de Proyectos
6	Retrasada	0%	Estimación de Valor	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15	3	Ingeniero BCR SAFI
7	Retrasada	0%	Perfil del Proyecto	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15	5,6	Administrador del proyecto
8	Retrasada	0%	Negociación	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15		
9	Retrasada	0%	Oferta Indicativa No Vinculante	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15	7	Administrador del proyecto; Ases
10	Retrasada	0%	Debida Diligencia	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15		
11	Retrasada	0%	Informe de Debida Diligencia	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15	9	Asesor Legal
12	Retrasada	0%	Adquisición	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15		
13	Retrasada	0%	Informe de Adquisición	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15	11	Administrador del proyecto
14	Retrasada	0%	Presentación de Adquisición	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15	11	Administrador del proyecto; Analis
15	Retrasada	0%	Cierre	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15		
16	Retrasada	0%	Promesa de Compra Venta	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15	14	Asesor Legal
17	Retrasada	0%	Valoración Externa Financiera	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15	16	Perito Valuador Externo
18	Retrasada	0%	Valoración Externa Pericial	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15	16	Perito Valuador Externo
19	Retrasada	0%	Escritura de Compra Venta	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15	17,18	Asesor Legal
20	Retrasada	0%	Día de la Compra	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15	19	
21	Retrasada	0%	Hecho Relevante	0 días	jue 21/05/15	jue 21/05/15	20	Administrador del proyecto

Figura 8 Ejemplo de Cronograma

Fuente: Elaboración propia.

La incorporación del cronograma ayudará a cumplir los tiempos de las tareas y a poder identificar a qué se deben los atrasos en el proyecto. Esto ayudará a cumplir el objetivo principal de realizar el proyecto en el menor tiempo posible.

4.2.3 Plan de Comunicaciones

El Plan de comunicaciones es una herramienta que apoya el seguimiento de las tareas y establece una clara directriz de la forma de trabajar el proyecto. Dicho plan debe enviarse a todos los involucrados, al inicio del proyecto, para que conozcan el medio y la frecuencia en que se le dará seguimiento a las tareas y para que realicen los entregables. Un ejemplo de plan de comunicaciones puede ser el siguiente.

Acción	Envía	Receptores	Frecuencia	Medio
Revisión Estado de Proyecto	Administrador de Proyectos	Supervisor de Proyectos	1 vez	@
Ajustes al Modelo Financiero	Analista de Proyectos	Administrador de Proyectos	Semanal	!! - @
Informe de Estimación de Valor	Ingeniero BCR SAFI	Administrador de Proyectos	1 vez	Doc
Presentar el Perfil del proyecto	Gerencia de Negocios / Gerencia General	Comité de Inversiones / Junta Directiva	1 vez	PPT
Informe de Debida Diligencia	Asesor Legal BCR SAFI	Administrador de Proyectos	1 vez	Doc

Figura 9 Ejemplo de Plantilla para Plan de Comunicaciones

Fuente: Elaboración propia

Simbología:

@ = Correo Electrónico

PPT = Presentación

!! = Reunión

Doc = Informe

& = Llamada

4.2.4 Propuesta de Asignación de proyectos

Para la asignación de los proyectos se propone realizar equipos de trabajo, de tal forma que la asignación de proyectos se realice para el mismo administrador y al mismo analista. De esta forma, si alguno de los proyectos se prioriza, es decir si al realizar las estimaciones iniciales es muy posible concretar la compra del

inmueble, el proyecto se prioriza para lograr cerrar la compra lo antes posible. Para esto, se requiere que tanto el administrador como el analista de proyectos dedique, más tiempo al proyecto de lo planeado. Se ilustra el planteamiento en la figura #10. Implementar esta asignación del portafolio de proyectos evitaría conflictos de prioridades por analista y se lograría centrar en las metas de los proyectos.

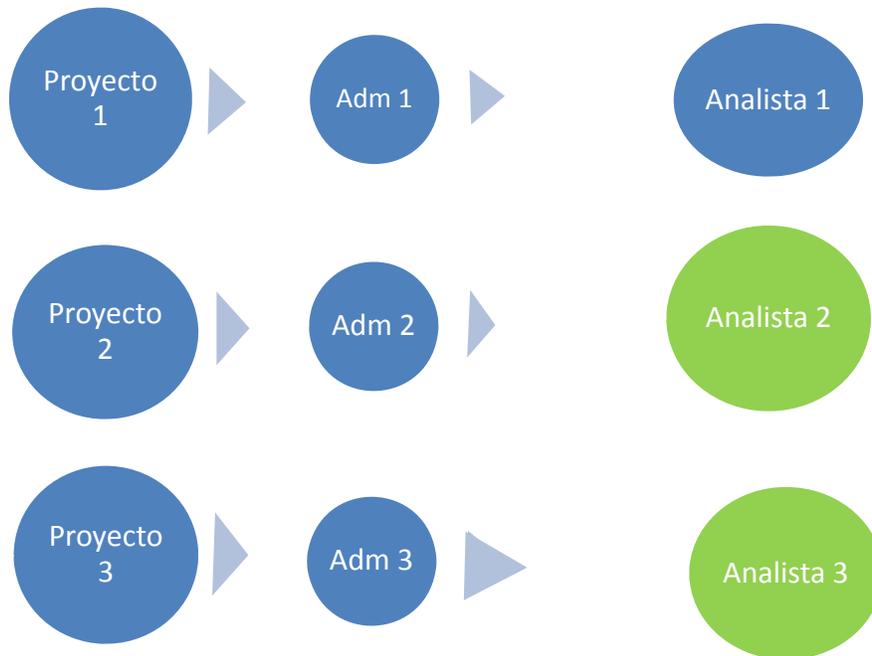


Figura 10 Propuesta de Asignación de Proyectos en la Unidad de Proyectos y Adquisiciones de BCR SAFI.

Fuente: Elaboración propia

4.2.5 Lecciones Aprendidas.

Documentar las lecciones aprendidas de un proyecto es la mejor forma de disminuir los posibles riesgos o atrasos de los siguientes proyectos y mejorar la calidad de dichos proyectos. Las lecciones aprendidas en la gestión de proyectos se definen como:

“Todo aquel conocimiento adquirido a través de experiencias, exitosas o no, en el proceso de realización de un proyecto con el fin de mejorar ejecuciones futuras. También podemos definir las lecciones aprendidas como el conjunto de errores y éxitos que el líder y el equipo de proyecto han logrado manejar y sortear durante la realización del proyecto mismo. Las lecciones aprendidas pueden identificarse en cualquier momento y deben ser documentadas en la base de conocimiento del proyecto y de la organización misma, debido a que el discernimiento de esta información será de gran utilidad para evitar los mismos errores y volver a provocar los éxitos en proyectos a futuro” (www.pm4r.org).

Para documentar las lecciones aprendidas se debe realizar una sesión, posterior al cierre del proyecto, con los involucrados, para completar toda la información. Un ejemplo de la tabla de lecciones aprendidas para documentarlas se puede mostrar en la figura número 12, buscando de esta forma mejorar la planeación de proyectos futuros.

Lecciones Aprendidas de los Proyectos							
<i>Unidad de Proyectos & Adquisiciones</i>							
No.	Nombre del Proyecto	Situación Presentada	Fase del Proyecto	Acciones Implementadas	Resultados Obtenidos	Recomendac	Fecha del Proyecto

Figura 11 Ejemplo de Plantilla de Recopilación de lecciones aprendidas

Fuente: Elaboración propia.

Este documento debe actualizarse y mantenerse en alguna carpeta compartida a la cual el equipo de trabajo de la Unidad de Proyectos y Adquisiciones pueda tener acceso. Se debe mantener un único archivo, donde se recopile toda la información de todos los proyectos. Debe ser responsabilidad de cada administrador completar dicho archivo con las lecciones aprendidas del proyecto.

4.2.6 Propuesta de minuta

En las reuniones, la minuta es la nota oficial en la cual se registran todos los aspectos importantes a tener en cuenta a lo largo del proyecto. También quedan documentadas las tareas por realizar con las fechas de entrega y los responsables. A lo largo del proyecto, se pueden establecer diferentes grupos de trabajo, según los involucrados o por los temas a tratar. Los proyectos de compras inmobiliarias no son la excepción. Por ejemplo, hay sesiones de trabajo con diferentes áreas para presentar el proyecto y cubrir el mayor número de aspectos legales, operativos, de negocio y de riesgo.

La minuta también debe contener aquellos acuerdos que se toman como parte de solventar aspectos del proyecto, o para aclarar limitaciones o restricciones del proyecto. Estos acuerdos deben estar aprobados por todos los involucrados que realizan la sesión de trabajo.

Para un mejor control de las tareas pendientes de las minutas se podría establecer una base general por proyecto de las tareas o si el proyecto va en una única línea se puede actualizar las tareas en la minuta. Se debe comunicar a los involucrados las tareas que tiene pendientes y realizar un seguimiento semanal.

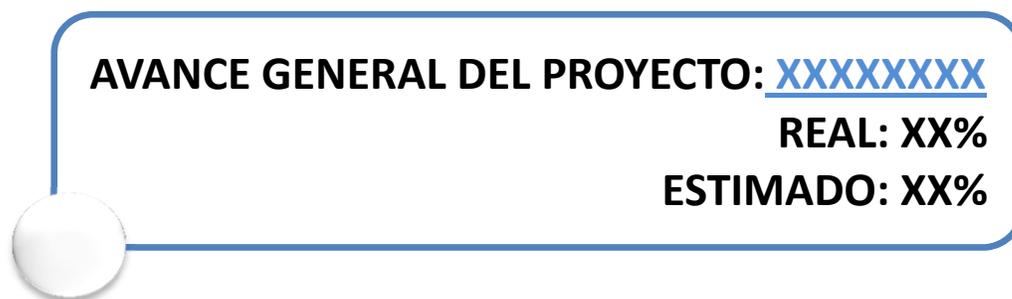
Minuta			
Asunto:	XXXX		
Proyecto:			
Área			
Fecha:		Hora:	
Nombre de Asistentes	Puesto	Correo Electronico	
Puntos Vistos			
Detalle de Compromisos			
No.	Tarea	Responsable	Fecha limite de entrega
Acuerdos			
1			
2			
Proxima Reunión			
Realizado por:			

Figura 12 Plantilla para Minuta

Fuente: Elaboración propia

4.2.7 Seguimiento del Proyecto

Para las presentaciones de avance de los proyectos, se debe realizar la siguiente estructura para poder indicar el porcentaje de avance real del proyecto contra el estimado, es decir, cual es el nivel de retraso según lo planeado. En el esquema que se muestra en la figura 13, se indica primero el nombre del proyecto, el porcentaje general del cronograma de las tareas ya realizadas (Real) y el porcentaje que muestra el cronograma que debería haberse realizado (Estimado). El círculo muestra el estado general del proyecto con un color, cada significado se encuentra detallado en la figura 13. También se muestran las fechas de inicio y de fin de cada etapa del proyecto y su porcentaje de avance. En el estado de cada una de las etapas se debe indicar si está en proceso (ya iniciada la tarea), finalizado (las tareas completadas) y futura (si aún no se ha iniciado ninguna de las tareas de esta etapa).



Etapas	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	% Avance	Estado
Iniciación	01-Ene-13	01-Ene-13	0%	
Análisis	01-Ene-13	01-Ene-13	0%	
Negociación	01-Ene-13	01-Ene-13	0%	
Due Diligence	01-Ene-13	01-Ene-13	0%	
Aprobación Adquisición	01-Ene-13	01-Ene-13	0%	
Cierre del Proyecto	01-Ene-13	01-Ene-13	0%	



El color verde significa que el proyecto se encuentra en menos de un 3% de atraso, es decir que el proyecto se encuentra según lo establecido en el cronograma.

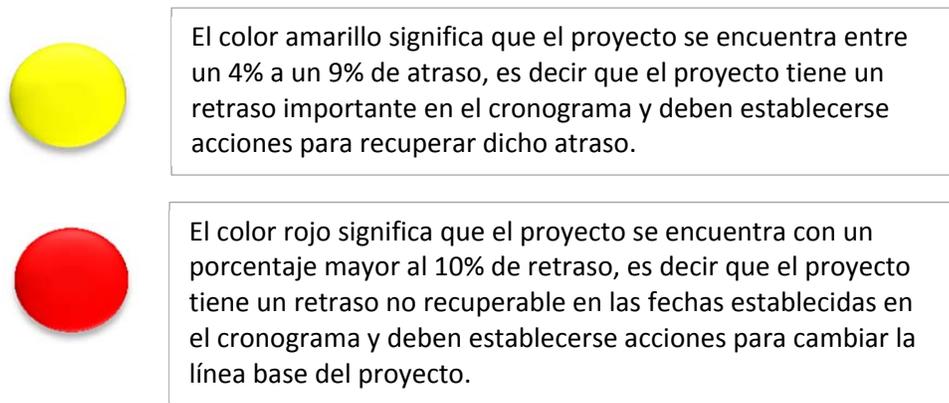


Figura 13 Plantilla para seguimiento de proyectos.

Fuente: Elaboración propia

4.2.8 Cambios en el proceso del proyecto.

De acuerdo con el análisis realizado, se estima que todo el proceso de adquisición de un proyecto, contemplando los tiempos promedio de cada tarea, es de aproximadamente 7 meses. Este es un tiempo muy amplio para realizar una compra de un inmueble ante un mercado muy competitivo. Es por esta razón principal que, para el proceso de adquisición de inmuebles para BCR SAFI, se deben realizar ajustes en las tareas y en el proceso como tal para disminuir el tiempo total de este proceso. Algunos cambios que pueden plantearse son:

- Contar desde el inicio con toda la información requerida para el análisis: Según se comentó anteriormente, se debe clasificar la información de acuerdo con la etapa en la que se encuentra, pero al contar con la mayor información en el menor tiempo sirve de plataforma para completar el análisis financiero y de valor del inmueble lo antes posible, y así poder determinar una posición del proyecto.
- Eliminar el proceso del perfil, es decir, no presentar el perfil al Comité de Inversiones y a la Junta Directiva, sino presentarse para aprobación

cuando se realice todo el análisis previo requerido para definir si se solicita la compra o no.

- El informe de Debida Diligencia puede resultar muy variado, según aspectos de condominio, zona franca, contratos, gravámenes, fideicomisos, entre otros, este informe podría ser contratado a un proveedor externo, el cual tiene el tiempo para realizarlo con mayor agilidad.

En la Figura 14 se muestra a detalle el cambio de los documentos y de procesos en color rojo que deben ajustarse para la disminución en el tiempo del proyecto.



Figura 14 Documentos propuestos por Etapa, según el proceso

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Guía metodológica para la gestión de los proyectos.

De acuerdo a las propuestas de mejora planteadas en el apartado anterior, se establecerá una guía para la gestión de los proyectos de forma tal que pueda realizarse la compra de un inmueble en un tiempo menor al que actualmente se requiere.

Se realizará la guía de acuerdo con cada etapa del proyecto, en busca de una gestión eficiente en las adquisiciones de los inmuebles para los fondos de inversión. Es importante indicar que todo el proyecto debe ser basado en la metodología de administración de proyectos y el proceso puede ser mejorado en el futuro, según se revisen las lecciones aprendidas que se documenten de cada proyecto.

- **Iniciación:** El proyecto debe iniciar una vez que se cuente con la información preliminar completa. Con esta información se deben realizar los análisis financieros con diferentes supuestos o niveles de sensibilización, esto con el fin de dar un panorama más amplio de los posibles riesgos que podrían surgir conforme se establezca el flujo final financiero. Es importante establecer el cronograma según el tipo de inmueble y definir las fechas lo más reales posibles. Se deben realizar las recomendaciones y consideraciones pertinentes en esta etapa inicial para definir si se descarta el proyecto o se continúa con el análisis. Si se cuenta con la información preliminar y con una propuesta inicial del cliente se puede estimar que el tiempo debería ser de dos semanas como máximo.
- **Análisis:** Para esta etapa una vez aprobado continuar con el proyecto se debe realizar el informe financiero, confirmar la información para el flujo financiero para realizar el modelo financiero definido según la etapa previa de negociación. También deben realizarse la visita y el informe de estimación de valor para saber el diagnóstico y el valor pericial aproximado

del inmueble. En esta etapa se debe contar con el resto de información para revisar y ver si se debe solicitar información adicional o no. Una vez definidos estos dos valores (pericial y financiero internos) se puede tener una posición definida del precio que se justifica pagar por el inmueble. Esta etapa se estima que se puede realizar en 3 semanas.

- **Negociación:** Al contar con toda la información anterior se puede tener mayor claridad a la hora de negociar, por lo cual debería durar un menor tiempo. Una vez que las partes se pongan de acuerdo con las condiciones del negocio, se puede realizar y firmar la oferta indicativa no vinculante. Este proceso no debería tardar más de dos semanas, suponiendo que hay disponibilidad de tiempo por ambas partes para reunirse a negociar.
- **Debida Diligencia:** el informe legal que se realiza sobre diversos aspectos del inmueble puede variar en tiempo ya que en algunas ocasiones por el tipo de inmueble o la cantidad de inquilinos es posible que el tiempo sea mayor que en otros proyectos. En este caso, si el proyecto tiene un nivel de complejidad alto, se puede tomar la decisión de realizar el estudio de debida diligencia con un proveedor externo. Según esto, el estudio puede tardar 3 semanas en realizarse.
- **Aprobación de adquisición:** en esta etapa se debe preparar el informe y la presentación para el Comité de Inversiones y la Junta Directiva para aprobación del proyecto. En dichos documentos debe establecerse no sólo la información financiera, pericial y legal, sino también se debe realizar un estudio de mercado por tipo de inmueble en el cual se muestren referencias de mercado en cuanto a renta, incremento, plazo del contrato, entre otros aspectos propios del inquilino y del inmueble. Al ser este informe y presentación parte de la documentación que realizan el analista y el administrador de proyectos, y al contar con la mayor cantidad de información posible, se estima que si se realiza la asignación de proyectos

según lo planteado anteriormente con respecto a que el administrador y el analista trabajen los mismos proyectos, se puede priorizar el proyecto con mayor posibilidad de compra y se podría realizar estos documentos en tres semanas.

- **Cierre:** Para el caso del cierre del proyecto, deben realizarse las valoraciones financieras y periciales externas, que son informes que tardan alrededor de dos semanas. Por otro lado, la promesa de compra venta es un documento que normalmente parte de un machote ya disponible, y la información adicional requerida es poca. Tanto la promesa como la escritura son documentos que deben ser revisados por el área legal del banco y por el propietario, por lo que el tiempo no puede recortarse. Esta etapa no puede estimarse con tiempo menor a un mes.

Siguiendo esta guía metodológica, y gracias a las mejoras propuestas en ella, se estima que un proyecto de adquisición típico podría durar entre cuatro y cinco meses, según la complejidad del proyecto en cuanto al sector del inmueble, a la cantidad de inquilinos, y a la información disponible.

4.4 Aplicación de las mejoras

De acuerdo a las propuestas de mejoras realizadas en este trabajo, se analizó un proyecto de adquisición de un activo inmobiliario que fue desarrollado en la Unidad de Proyectos y Adquisiciones. Sobre este proyecto se simuló la aplicación de la metodología con las mejoras planteadas y se evaluaron los resultados obtenidos.

4.4.1 Detalle del Proyecto:

Algunas condiciones con las que contó el proyecto y que son importantes para determinar los atrasos del proyecto son:

1. Se contaba con toda la información requerida para analizar el proyecto
2. Inmueble compuesto por 6 locales comerciales dentro del GAM.

3. El propietario propuso un precio inicial.
4. El proyecto no tenía dificultades legales que implicaran un atraso en el cronograma.
5. Se trabajó con un administrador de proyectos y un analista de proyectos.

4.4.2 Duración del Proyecto

El proyecto que fue desarrollado consistió en la adquisición de seis locales comerciales con seis inquilinos diferentes. Según las etapas de desarrollo del proyecto y los entregables de cada etapa se obtuvo la siguiente duración:

Cuadro 2 Cuadro de Entregables de un Proyecto de Adquisición sin la mejoras.

Etapa	Entregables	Duración
Iniciación	Modelo Financiero preliminar	3 semanas
	Estado de Proyecto	
Análisis	Cronograma del Proyecto	9 semanas
	Estimación de Valor	
	Modelo Financiero	
	Presentación de Perfil-CI	
	Presentación de Perfil-JD	
Negociación	Oferta Indicativa No Vinculante	2 semanas
Debida Diligencia	Informe de Debida Diligencia	5 semanas
Adquisición	Presentación de Adquisición-CI	4 semanas
	Informe de Adquisición-CI	
	Presentación de Adquisición-JD	
	Informe de Adquisición-JD	
Cierre	Promesa de Compra Venta	6 semanas
	Valoraciones Externas	
	Cuadro de Gastos	
	Expediente	
	Escritura de Compra Venta	
	Hecho Relevante	

Fuente: Elaboración propia

La duración total del proyecto fue de treinta y tres semanas, es decir siete meses y una semana, un poco más del promedio de lo que se recopiló que tomaba el proyecto en cerrar.

4.4.3 Duración del Proyecto con las Mejoras

Si se utilizara la metodología propuesta con las mejoras, el tiempo de duración del proyecto sería:

Cuadro 3 Cuadro de Entregables de un Proyecto de Adquisición con la mejoras.

Etapa	Entregables	Duración
Iniciación	Modelo Financiero preliminar Estado de Proyecto	2 semanas
Análisis	Cronograma del Proyecto Estimación de Valor Modelo Financiero	3 semanas
Negociación	Oferta Indicativa No Vinculante	2 semanas
Debida Diligencia	Informe de Debida Diligencia	3 semanas
Adquisición	Presentación de Adquisición-CI Informe de Adquisición-CI Presentación de Adquisición-JD Informe de Adquisición-JD	4 semanas
Cierre	Promesa de Compra Venta Valoraciones Externas Cuadro de Gastos Expediente Escritura de Compra Venta Hecho Relevante	6 semanas

Fuente: Elaboración propia

La duración total del proyecto sería de veinte semanas, es decir cinco meses. Este plazo sería mucho menor al tiempo que tardó el proyecto en realizarse sin la metodología propuesta. Algunos motivos por los cuales el tiempo mejoró fueron: Los tiempos anteriormente requeridos para presentar el perfil al Comité de Inversiones y a la Junta Directiva fueron eliminados, ya que estos procesos se propuso que no se hagan con la nueva metodología. También, al hacerse el estudio de debida diligencia con un proveedor externo, se logra que el tiempo de este entregable se reduzca a la mitad.

5 CONCLUSIONES

En la Unidad de Proyectos y Adquisiciones de BCR SAFI, si bien en los últimos años se han realizado ajustes en los procesos para la adquisición de los activos inmobiliarios, con estructuras cada más proyectizadas, debido a los cambios constantes del mercado y al aumento en la competitividad a la hora de realizar las compras de los inmuebles, es que se identifica la necesidad de realizar ajustes al proceso actual para disminuir el tiempo de ejecución y cierre de los proyectos de adquisición de activos inmobiliarios.

Según las entrevistas realizadas, y al mapear el proceso que se realiza para las adquisiciones de activos inmobiliarios, se identifican oportunidades de mejora importantes. Por ello se plantean mejoras específicas según las buenas prácticas de proyectos del PMI. Algunas de estas mejoras están relacionadas con problemas identificados en el proceso, como lo son la planificación en la comunicación del proyecto, la falta de atención en la calidad de la planificación y ejecución del proyecto, y la débil utilización de herramientas tales como el cronograma.

Existe también una falta de estandarización en la documentación de seguimiento y planificación, en elementos tales como: el cronograma, la minuta y el informe de estado de avance del proyecto, entre otros documentos. En el proceso de aprobaciones por parte del Comité de Inversiones y de la Junta Directiva, si bien, por normativa, ellos deben ser los aprobadores del proyecto, se puede presentar el proyecto una única vez para su aprobación y así disminuir considerablemente el tiempo de ejecución del proyecto al eliminarse la necesidad de llevar el documento de perfil del proyecto, como hito intermedio, ante estos entes de aprobación.

Por ello, se concluye que, con la implementación de los ajustes propuestos según la guía metodológica, la Unidad de proyectos de BCR SAFI podrá realizar los

proyectos de una forma más ordenada y en un menor tiempo, logrando así mejoras en sus procesos de ejecución y mayor efectividad en los proyectos, lo que se verá reflejado en una mayor tasa de éxito en el cierre de compras de inmuebles para los fondos inmobiliarios.

6 RECOMENDACIONES

Según el análisis realizado sobre el proceso actual de adquisición de activos inmobiliarios para los fondos de inversión inmobiliaria de BCR SAFI, para hacer efectivas las mejoras propuestas se recomienda lo siguiente:

- Realizar sesiones de capacitación a los involucrados que trabajan en BCR SAFI sobre el uso de la guía, sus componentes y plantillas, para su utilización en las adquisiciones de activos inmobiliarios.
- Se deben realizar sesiones entre el Supervisor de Proyectos y los administradores del proyecto para revisar el portafolio de proyectos y la priorización de los mismos, esto variará según el avance de cada proyecto.
- Se recomienda implementar el uso de una carpeta compartida en la cual estén todas las plantillas y la lista de lecciones aprendidas para que sea completada por cada administrador al finalizar el proyecto.
- Las plantillas propuestas en este PFG (Proyecto Final de Graduación) y los pasos por seguir en la guía metodológica, están sujetos a modificaciones según las necesidades específicas de cada proyecto.
- Se recomienda realizar capacitaciones de refrescamiento de la teoría de administración de proyectos y sus buenas prácticas.
- Al implementar la guía metodológica se recomienda que, al finalizar cada proyecto, se desarrollen sesiones en las cuales los involucrados realicen la retroalimentación del nuevo proceso, para realizar los ajustes correspondientes y tener así una mejora continua.

Con la implementación de la guía metodológica y las recomendaciones realizadas en este trabajo se deberá redefinir el proceso y algunos procedimientos, para tener la claridad en los pasos a seguir y alcanzar así un mayor nivel de madurez en la organización para alcanzar los objetivos estratégicos de BCR SAFI.

7 BIBLIOGRAFÍA

Chamoun, Yamal. (2002). *Administración profesional de proyectos: la guía*. Primera edición. McGraw Hill.

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Argentina: Buenos Aires: Ediciones Granica S.A

Eyssautier De La Mora, Maurice. (2006). *Metodología de la Investigación: Desarrollo de la inteligencia*. Quinta edición. México: Editorial Thomson.

Gido, Jack y Clements James. (2003). *Administración Exitosa de Proyectos*. Segunda edición. México: Editorial Thomson Learning.

Párraga, P et al. (2004). *Administración de empresas. España*. Sevilla: Editorial MAD.

Project Management Institute - PMI, (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (5a. Ed.)*. Newtown Square, Pennsylvania, EEUU.

Superintendencia General de Valores, (2014). *Reglamento general sobre sociedades administradoras y fondos de inversión*. Acta de Sesión 762-2008, Publicado en el Diario Oficial La Gaceta N.10 del 15 de enero del 2009, actualizada el 03 de octubre del 2014.

<http://bcrfondos.bancobcr.com>

<http://www.bancobcr.com/empresas/bancadeinversion/Fondosdeinversion.html>

<http://www.monografias.com/trabajos101/tecnicasinvestigacionentrevista.shtml>.

<http://es.wikipedia.org/wiki/proyecto>

8 ANEXOS

Anexo 1: Acta del Proyecto

ACTA DEL PROYECTO	
Fecha	Nombre de Proyecto
24 de febrero de 2015	Propuesta de metodología para la gestión de proyectos de adquisiciones de activos inmobiliarios para los fondos de inversión inmobiliaria de BCR SAFI S.A
Áreas de conocimiento / procesos:	Área de aplicación (Sector / Actividad):
Procesos: Inicio, planificación, ejecución. Áreas: Alcance, Tiempo, Comunicaciones	Sector Bancario, específicamente la Industria de los Fondos de Inversión.
Fecha de inicio del proyecto	Fecha tentativa de finalización del proyecto
01 de marzo de 2014	19 de Junio de 2015
Objetivos del proyecto (general y específicos)	
<p>Objetivo general</p> <p>Realizar una propuesta de metodología para mejorar el proceso de adquisición de activos inmobiliarios para las carteras de los Fondos Inmobiliarios de BCR SAFI, para apoyar la gestión estratégica en la toma de decisiones y crecimiento del negocio.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un análisis del estado actual del proceso de adquisiciones de activos inmobiliarios de BCR SAFI para identificar las oportunidades de mejora en el tiempo de ejecución del proceso. 2. Proponer las mejoras necesarias para disminuir el tiempo de ejecución y cierre de los proyectos de adquisiciones de activos inmobiliarios de BCR SAFI. 3. Desarrollar una guía metodológica para la gestión de los proyectos de adquisición de inversiones inmobiliarias para los fondos de inversión inmobiliarios de BCR SAFI. 	
Justificación o propósito del proyecto (Aporte y resultados esperados)	
<p>El dinamismo del Mercado Inmobiliario y los numerosos competidores representan una clara competencia a nuestros fondos, los tiempos de respuesta de estos competidores para ejecutar las compras son más cortos debido a que muchos son empresarios que tienen menos canales de aprobación.</p> <p>Con esta propuesta de mejora se busca realizar una estandarización en la documentación y poder así tener una mejora no solo de tiempo sino de orden. Los cronogramas y el cumplimiento de los mismos serán la base para medir los tiempos de los entregables y verificar si la mejora que se proponga cumple o no con lo esperado.</p>	

Descripción del producto o servicio que generará el proyecto – Entregables finales del proyecto
<p>El proyecto busca proponer una metodología para lograr optimizar las compras de los Fondos Inmobiliarios por lo cual basado en las entrevistas con los involucrados del proyecto se va realizar un mapeo del proceso actual para poder realizar un estudio de todos los entregables con el fin de ver cuales se pueden mejorar y cuales procesos podrian cambiar o eliminarse, con esto se busca acelerar las tareas de los proyectos y por ende acortar los tiempos; el proyecto a su vez, busca una estandarización en la documentación utilizada en los proyectos de compra.</p> <p>Los entregables del proyecto son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento con el analisis del proceso actual. • Documento con la propuesta de cambio en los procedimientos que contenga la mejora en los tiempos. • Plantillas para poner en marcha la nueva metodología • Recomendaciones a tomar en cuenta para mejorar los tiempos en los procesos.
Supuestos
<p>Supuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso es para proyectos con un mismo alcance: la compra de un activo inmobiliario. • Se evaluará el tiempo del proceso de adquisición tomando en cuenta que no se presenta ningún atraso importante y se cuenta con toda la documentación y recursos requeridos. • El personal del proyecto cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar el proyecto y no se requiere capacitar.
Restricciones
<p>Restricciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe cumplir con la documentación y proceso establecido en la normativa de Costa Rica. • Se establecerán los tiempos según el conocimiento experto de los analistas y administradores que trabajan actualmente en la Unidad de Proyectos y Adquisiciones de BCR SAFI para desarrollar esta investigación.
Información histórica relevante
<p>Este proyecto se va realizar en la Unidad de Proyectos y Adquisiciones de BCR Fondos de Inversión, empresa que pertenece al conglomerado BCR.</p> <p>El BCR es una de las instituciones bancarias más importantes de Costa Rica y de Centroamérica.</p> <p>BCR Fondos de Inversión nace 1999, a partir del año 2001 incursiona en el mercado de Fondos Inmobiliarios con 2 opciones en dólares y en 2007 ofrece la única opción en moneda local y obtiene la aprobación del BCR Fondo de Desarrollo, a traves de estos 12 años de estar en el mercado inmobiliario y con un activo que supera los \$250 millones, la Sociedad toma la decisión de fortalecer las areas que se involucran con las adquisiciones de inmuebles y a su vez la unidad que se encarga de llevar a cabo toda la ejecución de compra.</p>

BCR

Actualmente la Unidad de Proyectos Adquisición ejecuta los proyectos a través de un proceso ya establecido y este tiene todas las actividades necesarias a realizadar para llevar a cabo un proyecto de Compra de un Inmueble por parte de los fondos del BCR SAFI.

El proceso se segmento de la siguiente forma:

Por etapas:

- Iniciación
- Análisis
- Negociación
- Debida Diligencia
- Aprobación de adquisición
- Cierre del proyecto

Por involucrado:

- Cliente Externo (Desarrollador y/o Dueño del Inmueble)
- Gerencia General
- Gerencia de Negocios
- Supervisor Unidad de Proyectos & Adquisiciones
- Administrador de Proyectos
- Analista o Técnico de Proyectos
- Ingeniero BCR SAFI
- Asesoría Legal BCR SAFI
- Comité de Inversiones
- Junta Directiva
- Evaluador Financiero Externo
- Ingeniero Externo

Por entregable:

- Estado de Proyecto
- Cronograma de Proyecto
- Modelo Financiero
- File del Proyecto
- Estimación de Valor
- Perfil del Proyecto
- Informe de Debida Diligencia
- Oferta indicativa no vinculante
- Contrato de arrendamiento
- Escritura

BSG

- Proyecto de Compra
- Informe de Estimación Financiera
- Cuadro de Gastos
- Legajo de Transacción
- Valoración Financiera Externa
- Hecho Relevante
- Promesa Reciproca de Compra

Existe un mapeo de procesos que involucra lo anteriormente descrito y se puede determinar las actividades que componen las etapas del proyecto, dichas actividades junto con los entregables correspondientes se logra realizar un cronograma base y estimar así el tiempo promedio de un proyecto de compra inmobiliaria actual. Así mismo esto se aplica en los proyectos realizados en los últimos 2 años y se estima de la siguiente manera el tiempo promedio:

- Iniciación 1 mes
- Análisis 2 meses
- Negociación 1 mes
- Debida Diligencia 1 mes
- Aprobación de adquisición 1 mes
- Cierre del proyecto 1 mes

El tiempo actual promedio de compra de un proyecto es de 7 meses, esto se basa en proyectos que estuvieron como prioritarios, esto quiere decir que en algunos casos los recursos utilizados para el proyecto estaban a tiempo completo en dicho proyecto. Por lo cual se determina este tiempo tomando en cuenta que no hay desviaciones de tiempo por motivo de que trabajo en otros proyectos.

Identificación de grupos de interés (Stakeholders)

Involucrados directo(s):

- Gerencia General
- Gerencia de Negocios y Proyectos
- Unidad de Proyectos y Adquisiciones
- Jefatura de Gestión de Negocios

Involucrados indirecto(s):

- Asesoría Legal

Aprobado por:
Bolívar Solorzano Granados

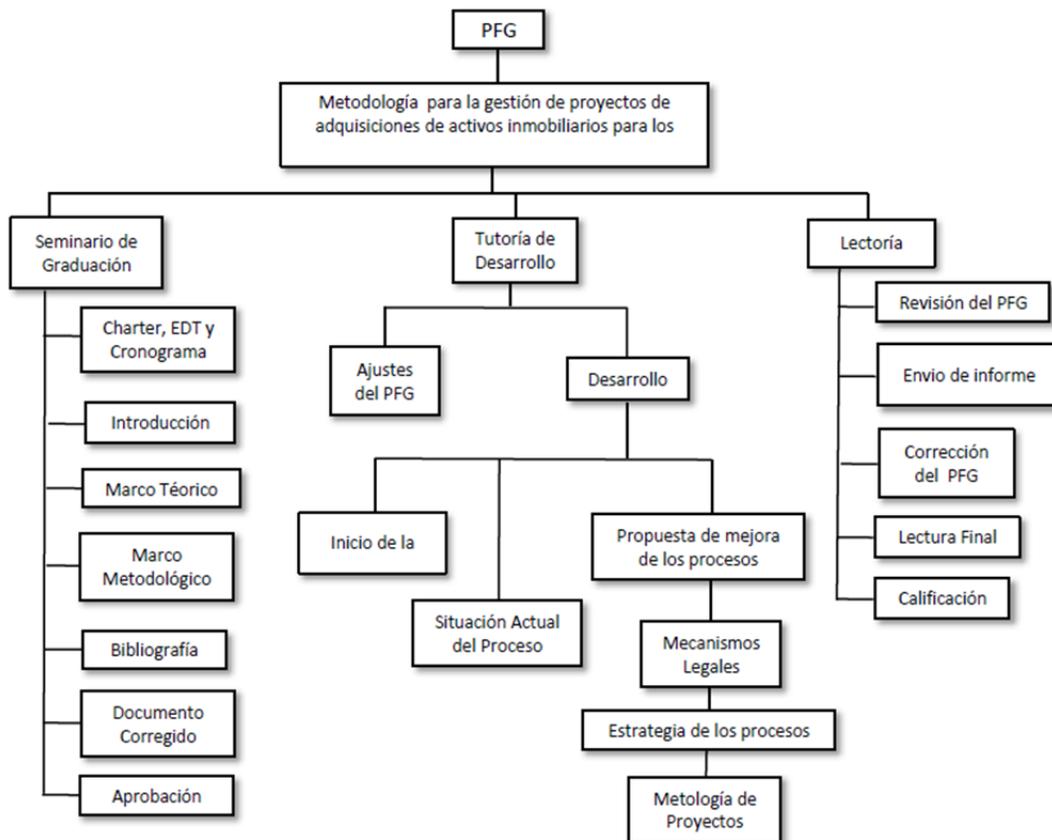
Firma:

Bolívar Solorzano Granados

Realizado por:
Marlon Sequeira Gamboa

[Firma]

Anexo 2: EDT



Anexo 3: Cronograma

A continuación se detalla el cronograma de actividades del PFG

Id	% completado	Estado	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	100%	Completada	Proyecto Final de Graduación	69 días	jue 19/03/15	vie 26/06/15	
2	100%	Completada	Charter del Proyecto	4 días	jue 19/03/15	mar 24/03/15	
3	100%	Completada	Enviar Charter para Revisión aprobado	1 día	jue 19/03/15	jue 19/03/15	
4	100%	Completada	Revisar Charter	3 días	vie 20/03/15	mar 24/03/15	3
5	100%	Completada	Introducción del PFG	11 días	jue 19/03/15	lun 06/04/15	
6	100%	Completada	Realiza Introducción del PFG	6 días	jue 19/03/15	jue 26/03/15	
7	100%	Completada	Envía Introducción para Revisión	1 día	jue 26/03/15	jue 26/03/15	6FF
8	100%	Completada	Revisar Introducción del PFG	3 días	vie 27/03/15	mar 31/03/15	7
9	100%	Completada	Realizar Ajustes	2 días	mié 01/04/15	lun 06/04/15	8
10	100%	Completada	Marco Teórico del PFG	13 días	vie 27/03/15	jue 16/04/15	
11	100%	Completada	Realiza Marco Teórico del PFG	8 días	vie 27/03/15	jue 09/04/15	7
12	100%	Completada	Envía Marco Teórico del PFG	1 día	jue 09/04/15	jue 09/04/15	11FF
13	100%	Completada	Revisa Marco Teórico del PFG	3 días	vie 10/04/15	lun 14/04/15	12
14	100%	Completada	Realizar Ajustes	2 días	mié 15/04/15	jue 16/04/15	13
15	100%	Completada	Marco Metodológico deL PFG	10 días	vie 10/04/15	jue 23/04/15	
16	100%	Completada	Realiza Marco Metodológico del PFG	5 días	vie 10/04/15	jue 16/04/15	12
17	100%	Completada	Envía Marco Metodológico del PFG	1 día	jue 16/04/15	jue 16/04/15	16FF
18	100%	Completada	Revisa Marco Metodológico del PFG	3 días	vie 17/04/15	mar 21/04/15	17
19	100%	Completada	Realizar Ajustes	2 días	mié 22/04/15	jue 23/04/15	18
20	100%	Completada	Desarrollo de los Contenidos	25 días	vie 17/04/15	vie 22/05/15	
21	100%	Completada	Avance 1	15 días	vie 17/04/15	vie 08/05/15	
22	100%	Completada	Realiza Avance del Contenido	10 días	vie 17/04/15	jue 30/04/15	17
23	100%	Completada	Envía Avance del Contenido del PFG	1 día	jue 30/04/15	jue 30/04/15	22FF
24	100%	Completada	Revisa Avance del Contenido del PFG	3 días	lun 04/05/15	mié 06/05/15	23
25	100%	Completada	Realizar Ajustes	2 días	jue 07/05/15	vie 08/05/15	24
26	100%	Completada	Avance 2	15 días	lun 04/05/15	vie 22/05/15	
27	100%	Completada	Realiza Avance del Contenido	10 días	lun 04/05/15	vie 15/05/15	23
28	100%	Completada	Envía Avance del Contenido del PFG	1 día	vie 15/05/15	vie 15/05/15	27FF
29	100%	Completada	Revisa Avance del Contenido del PFG	3 días	lun 18/05/15	mié 20/05/15	28
30	100%	Completada	Realizar Ajustes	2 días	jue 21/05/15	vie 22/05/15	29
31	100%	Completada	Conclusiones y Recomendaciones	10 días	lun 18/05/15	vie 29/05/15	
32	100%	Completada	Realiza Conclusiones y Recomendaciones	5 días	lun 18/05/15	vie 22/05/15	28
33	100%	Completada	Envía Conclusiones y Recomendaciones	1 día	vie 22/05/15	vie 22/05/15	32FF
34	100%	Completada	Revisa Conclusiones y Recomendaciones	3 días	lun 25/05/15	mié 27/05/15	33
35	100%	Completada	Realizar Ajustes	2 días	jue 28/05/15	vie 29/05/15	34
37	100%	Completada	Documentación Final (Bibliografía, Anexos y	25 días	lun 25/05/15	vie 26/06/15	
38	100%	Completada	Realiza Documentación Final	15 días	lun 25/05/15	vie 12/06/15	32
39	100%	Completada	Envía Documentación Final	1 día	vie 05/06/15	vie 05/06/15	38
40	100%	Completada	Revisa Documentación Final	5 días	lun 08/06/15	vie 12/06/15	39
41	100%	Completada	Realizar Ajustes	10 días	lun 15/06/15	vie 26/06/15	40
42	100%	Completada	Fin de Tutoría	0 días	vie 26/06/15	vie 26/06/15	41

Anexo 4: Plantilla de Estado de Proyecto

Estado del Proyecto:

Nombre del Proyecto

Objetivo

El objetivo del análisis y del proyecto.

Datos Generales

Nombre del Proyecto:

Analista:

Administrador:

Fecha: 05 de agosto de 2015

Características del Proyecto

Nombre del Proyecto:

Provincia:

Cantón:

Distrito:

Detalle de áreas:

Nombre	Área	Renta Mensual	Renta / m2	Precio m2	Valor de Compra
				Total	Valor compra

Ubicación

Mapa de google u otro en el que se identifique la ubicación exacta del proyecto y también que muestre las edificaciones más importantes alrededor del proyecto.

Propietario:

Compañía administradora:

Desarrollador:

Datos suministrados

Resumen de la información de inquilinos suministrada

Área Total	Renta Total	Renta m2	Precio Solicitado	Valor m2	Cap Rate solicitado

Se puede detallar si presentaron información adicional tal como contratos de arrendamiento y planos.

Escenarios de compra

Según la oferta. Se pueden presentar algunos resultados en los que se varíen supuestos como:

- La estructura de capital.
- Fondo de estudio.
- Estimación de desocupación.
- Variación de renta m2 cuadrado y precio m2.
- Si no contamos con la información completa podemos buscar proyectos semejantes en el mercado a fin de tener referencias de valor.

FONDO: Nombre del fondo en el que se está evaluando.

- **Supuestos Financieros**

- ✓ Emisión: \$ X,XXX, XXX (40%)
- ✓ Apalancamiento: \$ X,XXX,XXX (60%) .
- ✓ Comisión del Fondo: X%
- ✓ Tasa de descuento: X%
- ✓ Cap rate: X%
- ✓ Incremento de rentas: %

Resultados Financieros

Fondo sin el Proyecto	
Rendimiento neto primer año.	
Rendimiento neto anual de 10 años.	
Proyecto	
Rendimiento neto primer año.	
Rendimiento neto anual de 10 años.	
Resumen (Fondo + Proyecto).	
Rendimiento primer año.	
Rendimiento promedio de 10 años.	
Valor Financiero.	

Consideraciones

Aspectos adicionales que podrían afectar o beneficiar al proyecto.

Anexo 5: Contenido para la Presentación de Perfil del Proyecto

1. Portada
 - a. Con el nombre del proyecto
 - b. Nombre del fondo
 - c. Foto del proyecto
 - d. A cuál órgano aprobador va dirigido
 - e. Número de sesión
 - f. Fecha de la sesión
2. Objetivo y Alcance del proyecto
3. Índice de los temas a tratar
4. Descripción del proyecto
 - a. Ubicación detallada del inmueble
 - b. Descripción breve del proyecto
 - c. Cuadro con área del terreno, área privativa o arrendable y relación de parqueo
 - d. Imagen de la ubicación
 - e. Fotos del inmueble
 - f. Detalle general de las áreas del inmueble
5. Matriz de involucrados (descripción detallada)
 - a. Fondo en el que será evaluado
 - b. Propietario
 - c. Inquilino(s)
 - d. Intermediario (si aplica).
6. Propuesta de Negocio
 - a. Variables del proyecto (área privativa o arrendable, porcentaje de incremento del contrato o promedio de los contratos, renta mensual del proyecto, renta por m² promedio, plazo promedio del contrato)
 - b. Estimaciones de Valor (financiera, pericial y precio estimado)
7. Situación de la zona
 - a. Condiciones del cantón en el que se encuentra el proyecto
 - b. Referencias de Mercado de Precio y Renta por m²

- c. Condiciones de Mercado generales propias del proyecto
8. Inversiones del Proyecto
- a. Estructura de Capital
 - b. Escenario del fondo con el proyecto (Activos e Ingresos Inmobiliarios del fondo)
 - c. Porcentaje que representa el proyecto en los ingresos y en el activo del fondo
 - d. Resultados del Proyecto (rendimiento del fondo, del proyecto y fondo con el proyecto)
 - e. Pros y contras del proyecto
 - f. Gráficos con los porcentajes de los inmuebles que integran el fondo según el ingreso, tanto por inquilino como por inmueble. Se muestra el grafico del fondo con el proyecto y sin el proyecto
9. Para acuerdo, en el cual se da la aprobación del proyecto

Anexo 6: Contenido del Informe de Adquisición.

1. Portada:

- Con el nombre del proyecto
- Nombre del fondo
- Foto del proyecto
- A cual órgano aprobador va dirigido
- Numero de sesión
- Fecha de la sesión

2. Índice de los temas a tratar

3. Antecedentes de la negociación

Aspectos del fondo que se va a evaluar

10. Objetivo del proyecto

- Ubicación detallada del inmueble
- Descripción breve del proyecto
- Cuadro con cantidad de fincas filiales a adquirir, área privativa o arrendable, área total del registro y cantidad de inquilinos

11. Justificación del proyecto

12. Características del Negocio:

- Imagen de la ubicación
- Detalle de la ubicación

13. Descripción del proyecto:

- Detalle de inquilinos por tipo de negocio, renta, área, etc
- Resumen de condiciones contractuales

14. Distribuciones del proyecto:

- Distribución por tipo de local

15. Ocupación del proyecto

16. Usos Alternativos de los locales

17. Involucrados del proyecto:

- Fondo en el que será evaluado
- Propietario

- Inquilino(s)
- Intermediario (si aplica)

18. Situación de la zona: Descripción de:

- Condiciones del cantón en el que se encuentra el proyecto
- Referencias de Mercado de Precio y Renta por m²
- Condiciones de Mercado generales propias del proyecto

19. Estimación de Valor:

- Condiciones de la negociación
- Estimaciones de valor realizadas por BCR SAFI
- Precio de compra del inmueble
- Estructura de Capital
- Escenario del fondo con el proyecto (Activos e Ingresos Inmobiliarios del fondo)
- Porcentaje que representa el proyecto en los ingresos y en el activo del fondo
- Resultados del Proyecto (rendimiento del fondo, del proyecto y fondo con el proyecto)
- Pros y contras del proyecto
- Gráficos con los porcentajes de los inmuebles que integran el fondo según el ingreso, tanto por inquilino como por inmueble. Se muestra el grafico del fondo con el proyecto y sin el proyecto

20. Aspectos de Debida diligencia

21. Conclusiones

22. Para acuerdo, en el cual se da la aprobación del proyecto

23. Firmas del Administrador de Proyectos, Supervisor de Proyectos, Asesor Legal, Gerencia de Negocios, Gerencia Financiera Administrativa y Gerencia General