SISTEMA EDUCATIVO inmoley.com DE FORMACIÓN CONTINUA PARA PROFESIONALES INMOBILIARIOS. ©

CURSO/GUÍA PRÁCTICA PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO

Formularios

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ? 25

Introducción 26

PARTE PRIMERA 29

Introducción a la Promoción Delegada, Forward Purchase/Funding y Operaciones Llave en Mano 29

Capítulo 1: Introducción a la Promoción Delegada 29

1. Concepto y evolución histórica de la Promoción Delegada 29

2. Diferencias entre Promoción Delegada y otras formas de gestión inmobiliaria 31
Promoción Directa 31
Gestión de Proyectos (Project Management) 32
Construcción por Contrata (Contracting) 32

3. Beneficios y riesgos de la Promoción Delegada para propietarios e inversores 33
Beneficios de la Promoción Delegada 34
Riesgos de la Promoción Delegada 35

4. Casos de uso de la Promoción Delegada en distintos mercados 36
Mercados maduros: Europa Occidental y Norteamérica 36
Mercados emergentes: Asia y América Latina 37
Mercados de transición: Europa del Este y África 38

5. Principios generales y regulación de la Promoción Delegada a nivel global 39
Principios generales de la Promoción Delegada 39
Regulación internacional de la Promoción Delegada a nivel global 40

6. Perspectivas futuras y tendencias en la Promoción Delegada 42
Innovación tecnológica en la Promoción Delegada 42
Sostenibilidad y responsabilidad social en la Promoción Delegada 43
Crecimiento de la Promoción Delegada en mercados emergentes y de transición 43
Creciente regulación y transparencia 44

Capítulo 2: Participantes en la Promoción Delegada 46

1. Roles y responsabilidades del promotor delegado 46
Planificación y estructuración del proyecto 46
Contratación y coordinación de los equipos técnicos 47
Supervisión y control del proyecto 47
Comunicación con el propietario 48
Comercialización y entrega del proyecto 49

2. El papel del propietario del suelo en la Promoción Delegada 50
Propiedad del activo y delegación de responsabilidades 50
Aportación del terreno y financiación 51
Supervisión y control de calidad 51
Participación en decisiones estratégicas 52
Beneficio del propietario 52

3. Inversores en la Promoción Delegada: tipos y motivaciones 54
Tipos de inversores en la Promoción Delegada 54

4. Motivaciones de los inversores en la Promoción Delegada 55

5. Participación financiera y contractual de los inversores: 56

6. Relación entre promotor delegado y contratista de obra 58
Selección y contratación del contratista 58

Coordinación y supervisión del contratista 59

7. Gestión de conflictos y resolución de problemas 59
Control de costes y gestión financiera 60
Garantías y responsabilidades posteriores a la finalización 60

8. Relación entre promotor delegado y arquitecto o equipo técnico 62
Selección del arquitecto o equipo técnico 62
Colaboración durante la fase de diseño 63
Supervisión técnica durante la construcción 63
Gestión de cambios en el proyecto 64
Entrega final y resolución de defectos 64

9. Ejemplos de asociaciones exitosas en la Promoción Delegada 66
Asociación entre promotor delegado e inversor institucional 66
Asociación entre promotor delegado y contratista de obra 66
Asociación entre promotor delegado y equipo técnico 67
Asociación entre promotor delegado y autoridades locales 68
Asociación entre promotor delegado e inversores individuales 68

Capítulo 3: Aspectos Técnicos y Funcionales de la Promoción Delegada 70

1. Planificación y diseño del proyecto en la Promoción Delegada 70
Fase de planificación del proyecto 70
Diseño del proyecto 71
Herramientas y técnicas de planificación y diseño 72
Coordinación entre las partes involucradas 73
Desafíos comunes en la planificación y diseño de proyectos de Promoción Delegada 73
Problemas técnicos durante la construcción 74

2. Gestión de licencias y permisos en proyectos delegados 75
Identificación de licencias y permisos requeridos 75
Proceso de obtención de permisos y licencias 76
Desafíos comunes en la gestión de permisos 76
Estrategias para la gestión eficiente de licencias y permisos 77
Impacto de la obtención de permisos en el cronograma y el presupuesto del proyecto 78

3. Control de calidad y supervisión técnica en la construcción 79
Definición de estándares de calidad 79
Supervisión técnica durante la construcción 80
Herramientas y técnicas para el control de calidad 81
Gestión de defectos y no conformidades 81
Impacto del control de calidad en el éxito del proyecto 82

4. Herramientas de seguimiento y control de costes en la Promoción Delegada 83
Importancia del control de costes en la Promoción Delegada 84
Herramientas de seguimiento y control de costes 84
Planificación y presupuestación 85
Estrategias para la optimización de costes 86
Supervisión financiera y mitigación de riesgos 86

5. Soluciones de mitigación de riesgos en la ejecución del proyecto 88
Identificación de riesgos en la ejecución del proyecto 88
Planificación de la mitigación de riesgos 89
Supervisión y control durante la ejecución del proyecto 89
Herramientas tecnológicas para la mitigación de riesgos 90
Ejecución de planes de mitigación de riesgos 91

6. Caso práctico: Gestión integral de un proyecto mediante Promoción Delegada 92

Capítulo 4: Gestión de Riesgos y Garantías en la Promoción Delegada 96

1. Tipos de riesgos asociados a la Promoción Delegada 96
Riesgos financieros 96
Riesgos técnicos y operativos 97

Riesgos legales y normativos 98
Riesgos de mercado 98
Riesgos externos y medioambientales 99

2. Mecanismos de garantía y seguros en la Promoción Delegada 100
Tipos de garantías en la Promoción Delegada 100
Tipos de seguros en la Promoción Delegada 101
Implementación de garantías y seguros 102
Beneficios de las garantías y seguros para los propietarios e inversores 103
Limitaciones y desafíos en la implementación de garantías y seguros 104

3. Penalizaciones y bonificaciones por cumplimiento / incumplimiento 105
Definición de penalizaciones y bonificaciones 106
Estructuración de las penalizaciones 106
Estructuración de las bonificaciones 107
Impacto de las penalizaciones y bonificaciones en la gestión del proyecto 108
Desafíos en la implementación de penalizaciones y bonificaciones 109

4. Transferencia de riesgos entre promotor delegado y propietario 111
Tipos de riesgos en la Promoción Delegada 111
Mecanismos legales para la transferencia de riesgos 112
Beneficios de la transferencia de riesgos 113
Desafíos en la transferencia de riesgos 114

5. Cláusulas de rescisión y resolución en contratos de Promoción Delegada 115
Cláusulas de rescisión 115
Cláusulas de resolución 116
Estructuración de las cláusulas de rescisión y resolución 117
Impacto de las cláusulas de rescisión y resolución en la gestión del proyecto 118
Desafíos en la implementación de cláusulas de rescisión y resolución 118

6. Jurisprudencia internacional relevante en casos de conflicto en Promoción Delegada 120
Importancia de la jurisprudencia internacional en la Promoción Delegada 120
Casos de jurisprudencia internacional sobre incumplimiento de plazos 121
Lecciones de la jurisprudencia internacional para la redacción de contratos 123

Capítulo 5: Fiscalidad internacional de la Promoción Delegada 124

1. Consideraciones fiscales generales en la Promoción Delegada 124
Impuestos directos e indirectos en la Promoción Delegada 124
Deducciones fiscales y amortizaciones 125
Tratamiento fiscal de las ganancias de capital 126
Planificación fiscal internacional 127
Impacto de las reformas fiscales y cambios normativos 127

2. Tratamiento fiscal de los honorarios del promotor delegado 129
Tipos de honorarios del promotor delegado 129
Retención fiscal sobre los honorarios 130
Deducciones fiscales relacionadas con los honorarios del promotor delegado 131
Tratamiento fiscal internacional de los honorarios 131
Impacto de los cambios fiscales sobre los honorarios 132

3. Beneficios fiscales específicos en diferentes jurisdicciones 133
Beneficios fiscales por ubicación geográfica 134
Beneficios fiscales para proyectos de sostenibilidad y eficiencia energética 135
Beneficios fiscales por reinversión y desarrollo económico 135
Incentivos fiscales sectoriales 136
Desafíos en la implementación de beneficios fiscales 137

4. Implicaciones fiscales para propietarios e inversores 139
Impuestos sobre las ganancias de capital para propietarios e inversores 139
Retención fiscal en pagos a inversores extranjeros 140
Estrategias de planificación fiscal para propietarios e inversores 141

Impacto de los cambios fiscales en los propietarios e inversores 142

5. Caso práctico: Análisis fiscal de un proyecto de Promoción Delegada 143

6. Cambios recientes en la normativa fiscal y su impacto en la Promoción Delegada 146
Cambios en la normativa fiscal global 146
Cambios en las deducciones fiscales y beneficios 147
Reformas fiscales en mercados emergentes 148
Impacto de la digitalización y las nuevas normativas sobre transparencia fiscal 149

Capítulo 6: Modelos Contractuales en la Promoción Delegada 151

1. Estructura típica de un contrato de Promoción Delegada 151
Partes involucradas y definición de roles 151
Alcance del trabajo del promotor delegado 152
Remuneración del promotor delegado 152
Cláusulas de riesgo y garantía 153
Riesgos compartidos y exclusivos 153
Cláusulas de rescisión y resolución 154
Ejemplos prácticos estructurados 154

2. Variantes contractuales según el tipo de proyecto y participantes 155
Contrato de Promoción Delegada con remuneración fija 155
Contrato de Promoción Delegada con participación en los ingresos 156
Contrato de Promoción Delegada en proyectos llave en mano 156
Contrato de Promoción Delegada con gestión compartida 157
Contrato de Promoción Delegada con inversión compartida 157
Contrato de Promoción Delegada con enfoque modular o en fases 158

3. Aspectos claves en la negociación de contratos de Promoción Delegada 159
Definición clara del alcance del trabajo 159
Remuneración y estructura de pagos 160
Distribución de riesgos y garantías 160
Cláusulas de rescisión y resolución anticipada 161
Negociación de cláusulas de variación del alcance 162
Cláusulas de protección frente a contingencias 162
Ejemplos prácticos estructurados 163

4. Cláusulas esenciales en contratos de Promoción Delegada 164
Cláusula de objeto del contrato 164
Cláusula de obligaciones del promotor delegado 164
Cláusula de plazos y cronograma 165
Cláusula de remuneración y método de pago 165
Cláusula de garantías 166
Cláusula de resolución de disputas 166
Cláusula de rescisión y resolución del contrato 167
Cláusula de fuerza mayor 167
Cláusulas sobre seguros y responsabilidad civil 168

5. Modelos de contrato en diferentes jurisdicciones internacionales 168

6. Ejemplos de contratos de Promoción Delegada y su aplicación práctica 172

Capítulo 7: Introducción a los Contratos de Forward Purchase y Forward Funding 176

1. Definición y evolución de los contratos Forward en el mercado inmobiliario 176
Definición de Forward Purchase 176
Definición de Forward Funding 177
Evolución de los contratos Forward en el mercado inmobiliario 177
Ventajas y desventajas de los contratos Forward 178
Perspectivas futuras de los contratos Forward 179

2. Diferencias entre Forward Purchase y Forward Funding 180
Estructura contractual 180

Asignación de riesgos 182
Control y participación en el proyecto 183
Flexibilidad contractual 183

3. Beneficios y riesgos asociados a cada tipo de contrato 184
Beneficios de los contratos de Forward Purchase 184
Riesgos de los contratos de Forward Purchase 185
Beneficios de los contratos de Forward Funding 186
Riesgos de los contratos de Forward Funding 187
Mitigación de riesgos 187

4. Aplicaciones de Forward Purchase/Funding en el desarrollo inmobiliario 188
Aplicación en desarrollos residenciales 188
Aplicación en desarrollos comerciales 189
Aplicación en desarrollos logísticos 190
Aplicación en desarrollos hoteleros y turísticos 191
Aplicación en desarrollos de infraestructuras 191
Comparativa entre Forward Purchase y Forward Funding en diferentes sectores 192

5. Principios legales aplicables a nivel internacional 193
Derecho de contratos y obligaciones 193
Normativas de construcción y zonificación 194
Garantías y seguros 194
Protección al consumidor y regulaciones específicas para la compraventa de inmuebles 195
Cláusulas de rescisión y resolución anticipada 195
Ley aplicable y resolución de disputas 196

6. Perspectivas y tendencias en el uso de contratos Forward 197
Crecimiento en mercados emergentes 197
Enfoque en sostenibilidad y ESG 197
Impacto de la tecnología en los contratos Forward: 198
Adaptación al contexto post-pandemia 199
Expansión del uso de contratos Forward en nuevos sectores 199

Capítulo 8: Estructura y Cláusulas de los Contratos Forward 201

1. Elementos esenciales de un contrato Forward Purchase 201
Descripción del proyecto y del activo a adquirir 201
Precio de compra y estructura de pagos: 202
Cronograma y plazos de entrega 202
Garantías y seguros 203
Cláusulas de rescisión y resolución anticipada 204
Disposiciones sobre la financiación del comprador 204

2. Elementos esenciales de un contrato Forward Funding 205
Descripción del proyecto y alcance del contrato 205
Control del proyecto y supervisión 206
Garantías y seguros 207
Cronograma y plazos 208
Cláusulas de rescisión y resolución anticipada 208
Resolución de disputas y ley aplicable: 209

3. Cláusulas comunes en contratos Forward 210
Cláusula de descripción del proyecto y especificaciones técnicas 210
Cláusula de condiciones de pago y desembolsos 211
Cláusula de plazos y cronograma 212
Cláusula de garantías y seguros 212
Cláusula de ajuste de precio 213
Cláusula de resolución de disputas 213

4. Aspectos clave en la negociación de contratos Forward 214
Definición clara del alcance del proyecto 214
Flexibilidad y ajuste de plazos 215
Negociación de garantías y seguros 216

Cláusulas de ajuste de precio y condiciones de mercado 217
Cláusulas de resolución de disputas y gobernanza contractual 217

5. Cláusulas esenciales en contratos de Promoción Delegada 218
Cláusula de definición del rol del promotor delegado 219
Cláusula de honorarios y compensación 219
Cláusula de cronograma y plazos 220
Cláusula de financiación del proyecto 221
Cláusula de control de calidad y supervisión 221
Cláusula de rescisión y resolución anticipada 222

6. Modelos de contrato en diferentes jurisdicciones internacionales 223
Modelo de contrato en la Unión Europea 223
Modelo de contrato en los Estados Unidos 224
Modelo de contrato en Asia 225
Modelo de contrato en Oriente Medio 225
Modelo de contrato en América Latina 226

Capítulo 9: Implementación Práctica de Forward Purchase 228

1. Estrategias para la implementación de Forward Purchase en proyectos inmobiliarios 228
Evaluación del promotor y su capacidad 228
Planificación financiera y estructuración del contrato 229
Establecimiento de hitos y mecanismos de control 230
Mitigación de riesgos a través de garantías y seguros 230
Planificación para la comercialización del activo 231

2. Gestión de riesgos en Forward Purchase 232
Identificación de los principales riesgos en Forward Purchase 232
Estrategias para la mitigación de riesgos de construcción 233
Estrategias para mitigar los riesgos de mercado 234
Estrategias para mitigar riesgos financieros 235
Estrategias para mitigar riesgos regulatorios 236
Implementación de seguros y garantías 237
Estrategias para la resolución de disputas 237

3. Casos de estudio: Forward Purchase en proyectos residenciales y comerciales 238

4. Ejemplos de éxito y fracaso en la aplicación de Forward Purchase 242

5. Optimización de contratos de Forward Purchase en mercados volátiles 246
Incorporación de cláusulas de flexibilidad contractual 246
Uso de cláusulas de ajuste de precios y mecanismos de cobertura 247
Optimización de la estructura de pagos 248
Estrategias de diversificación y compartición de riesgos 249
Planificación y evaluación de escenarios 249

6. Consejos prácticos para la gestión de Forward Purchase en proyectos complejos 250
Establecer una estructura de gestión de proyectos sólida 251
Implementar una planificación financiera detallada y adaptable 251
Monitoreo constante y ajustes durante la ejecución del proyecto 252
Enfoque en la relación con los inversores y compradores 253

Capítulo 10: Implementación Práctica de Forward Funding 255

1. Estrategias para la implementación de Forward Funding en proyectos inmobiliarios 255
Identificación y selección de inversores adecuados 255
Estructuración del contrato de Forward Funding 256
Planificación y control del flujo de fondos 257
Gestión de riesgos y previsión de contingencias 257
Comunicación constante y relaciones sólidas entre las partes 258

2. Gestión de riesgos en Forward Funding 259

Identificación de riesgos clave en Forward Funding 260
Estrategias para mitigar riesgos de construcción 261
Estrategias para mitigar riesgos financieros 261
Estrategias para mitigar riesgos regulatorios 262
Estrategias para mitigar riesgos de mercado 263
Estrategias para la diversificación del riesgo de mercado 264
Establecimiento de mecanismos de resolución de conflictos y arbitraje 264
Adaptación y flexibilidad para cambios en las condiciones del mercado 265

3. Casos de estudio: Forward Funding en proyectos residenciales y comerciales 266

4. Ejemplos de éxito y fracaso en la aplicación de Forward Funding 270

5. Optimización de contratos de Forward Funding en mercados volátiles 274
Incorporación de cláusulas de ajuste de precios 275
Estructuración de pagos escalonados basados en hitos de construcción 275
Fondos de contingencia y gestión de riesgos financieros 276
Incorporación de cláusulas de protección para los inversores 277
Flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado 278

6. Consejos prácticos para la gestión de Forward Funding en proyectos complejos 278
Estructurar una planificación financiera robusta y adaptable 279
Establecer una estructura de gobernanza sólida 279
Monitorear y mitigar riesgos de manera proactiva 280
Asegurar una comunicación eficaz entre todas las partes 281
Flexibilidad y adaptación a condiciones cambiantes del mercado 282

Capítulo 11: Introducción a las Operaciones Llave en Mano 283

1. Concepto y características de las operaciones llave en mano 283
Definición de operación llave en mano 283
Características principales de las operaciones llave en mano 284
Tipos de contratos llave en mano 285
Beneficios y desventajas de las operaciones llave en mano 286

2. Diferencias entre contratos llave en mano y otros modelos contractuales 287
Contrato llave en mano vs. contrato de construcción tradicional 287
Contrato llave en mano vs. contrato de gestión de la construcción 288
Contrato llave en mano vs. contrato EPC (Ingeniería, Compras y Construcción) 289
Contrato llave en mano vs. contrato diseño-construcción: 290

3. Beneficios y desafíos de las operaciones llave en mano para promotores e inversores 291
a. Beneficios de las operaciones llave en mano para promotores e inversores 291
Certidumbre en costes y plazos 291
Reducción de la carga de gestión para el cliente 292
Transferencia de riesgos al contratista 293
b. Desafíos de las operaciones llave en mano para promotores e inversores 293
Menor flexibilidad para el cliente durante el proyecto 294
Mayor dependencia del contratista 294
Coste potencialmente más alto 295

4. Aplicaciones de contratos llave en mano en diferentes sectores 296
Sector industrial 296
Sector de infraestructuras 297
Sector de energía 298
Sector inmobiliario 298
Sector hospitalario y educativo 299

5. Principios legales y contractuales a nivel internacional 300
Principios legales generales aplicables a contratos llave en mano 300
Consideraciones contractuales clave en contratos llave en mano internacionales 301
Normativas locales y cumplimiento regulatorio 303
Arbitraje internacional y resolución de conflictos: 304

6. Perspectivas y tendencias en las operaciones llave en mano ____ 305
Sostenibilidad y eficiencia energética como requisitos clave ____ 305
Adopción de tecnologías emergentes en proyectos llave en mano ____ 306
Mayor demanda de proyectos llave en mano en mercados emergentes ____ 307
Desafíos y tendencias futuras ____ 307

Capítulo 12: Estructura de un Contrato Llave en Mano ____ 309

1. Elementos esenciales de un contrato llave en mano ____ 309
Definición del alcance del proyecto ____ 309
Precio y condiciones de pago ____ 310
Plazos de entrega y cronograma del proyecto ____ 310
Garantías y responsabilidad del contratista ____ 311
Penalizaciones y bonificaciones ____ 312
Resolución de disputas y arbitraje ____ 312

2. Cláusulas comunes en contratos llave en mano ____ 313
Cláusula de descripción del alcance del trabajo ____ 313
Cláusula de cronograma de entrega ____ 314
Cláusula de precios y pagos ____ 314
Cláusula de garantías y calidad ____ 315
Cláusula de penalizaciones por incumplimiento ____ 315
Cláusula de bonificaciones por cumplimiento anticipado ____ 315
Cláusula de fuerza mayor ____ 316
Cláusula de resolución de disputas ____ 316
Cláusula de transferencia de propiedad y riesgos ____ 316
Cláusula de cumplimiento normativo ____ 317

3. Aspectos clave en la negociación de contratos llave en mano ____ 317
Asignación de riesgos entre las partes ____ 318
Definición clara del alcance del trabajo (SOW - Statement of Work) ____ 318
Establecimiento de garantías y condiciones de rendimiento ____ 319
Negociación de términos de pago y financiación del proyecto ____ 320
Cláusulas de resolución de disputas y gestión de conflictos ____ 321

4. Variantes de contratos llave en mano según el tipo de proyecto ____ 321
Contratos llave en mano en proyectos residenciales y comerciales ____ 322
Contratos llave en mano en proyectos industriales ____ 323
Contratos llave en mano en proyectos de infraestructura ____ 323
Contratos llave en mano en proyectos energéticos ____ 324
Contratos llave en mano en el sector de la salud y educación ____ 325

PARTE SEGUNDA ____ 327

La Promoción Delegada ____ 327

Capítulo 13. La Promoción Delegada ____ 327

1. Definición y Concepto de Promoción Delegada ____ 327
Características Claves de la Promoción Delegada ____ 328
Aplicaciones Prácticas ____ 328

2. Modalidades de Promoción Delegada ____ 329
Promoción Delegada Completa ____ 329
Promoción Delegada Parcial ____ 329
Promoción Delegada con Financiación (Forward Funding Agreement) ____ 330
Promoción Delegada con Venta Futura (Forward Purchase Agreement) ____ 331

3. Ventajas y Desventajas de la Promoción Delegada ____ 331
Ventajas de la Promoción Delegada ____ 332
Desventajas de la Promoción Delegada ____ 333

Capítulo 14: La Promoción Delegada entre Promotores sin Financiación e Inversores sin Experiencia Inmobiliaria Local: Un Matrimonio de

Conveniencia 335

1. El Inversor Inmobiliario Extranjero Desconoce el Sector Local 335
Desafíos Comunes del Inversor Extranjero en el Mercado Local 336
El Papel del Promotor Delegado para Facilitar la Entrada del Inversor Extranjero 336
Ejemplos Prácticos de Inversión Extranjera Facilita por Promotores Delegados 337

2. El Inversor Inmobiliario Tiene Financiación pero No Quiere Asumir Riesgo Inmobiliario 338
a. Estructuras Contractuales que Minimicen el Riesgo del Inversor 338
Forward Purchase Agreement (Contrato de Compra a Futuro) 338
Forward Funding Agreement (Contrato de Financiación a Futuro) 339
b. Aversión al Riesgo Promotor y Alianzas con Promotores Locales 339
c. Beneficios de estas Estructuras para el Inversor 340

3. Alianzas entre Fondos Inmobiliarios y Promotores Locales 340
Estructura de las Alianzas entre Fondos y Promotores Locales 341
Ventajas de las Alianzas para el Fondo Inmobiliario 341
Ventajas de las Alianzas para el Promotor Local 342
Desventajas y Desafíos de las Alianzas 342
Ejemplo Práctico de Conflictos de Intereses 343

4. Joint Venture: Sociedad Vehículo (SPV) en la que Fondo y Promotor son Socios 343
Estructura de una Sociedad Vehículo (SPV) 344
Elementos Claves de una SPV 344
Ventajas de la Creación de una Sociedad Vehículo 344
Ejemplo Práctico de Sociedad Vehículo (SPV) 345
Desventajas y Riesgos de las SPV 346
Ejemplo de Conflicto en una SPV 346

Capítulo 15: Funciones Técnicas de la Promoción Delegada 348

1. Funciones Técnicas del Promotor Delegado 348
Propuesta, Selección y Contratación de Equipos Técnicos 348
Estudios técnicos previos y Viabilidad del Proyecto 349
Desarrollo de Proyectos 350
Tramitación de Licencias y Permisos 351

2. Supervisión de la Ejecución de la Obra 352
Coordinación de los Equipos en el Sitio de la Construcción 352
Funciones del Promotor Delegado en la Coordinación 352
Control de Calidad y Cumplimiento de Normativas 353
Gestión de Costes y Presupuestos 354
Funciones del Promotor Delegado en la Gestión de Costes 354
Supervisión de Seguridad y Salud en la Obra 355
Gestión de la Seguridad en la Obra 355

3. Gestión de Cambios y Modificaciones Durante la Ejecución del Proyecto 356
Tipos de Cambios y Modificaciones 356
Proceso de Gestión de Cambios 357
Identificación y Evaluación del Cambio 357
Aprobación y Documentación del Cambio 357
Implementación y Supervisión de Cambios 358
Control de Costes y Plazos Derivados de Cambios 359

4. Resolución de Conflictos Durante la Ejecución del Proyecto 359
Tipos de Conflictos Comunes en la Promoción Inmobiliaria 360
Técnicas y Métodos de Resolución de Conflictos 360
Prevención de Conflictos 363
Evaluación y Seguimiento Posterior a la Resolución del Conflicto 363
Impacto de la Resolución de Conflictos en el Proyecto 364
Beneficios de una Gestión Eficaz de Conflictos 364

Capítulo 16: Herramientas y Métodos de Control de la Promoción Delegada 366

1. Herramientas de Planificación y Seguimiento de Proyectos 366
Software de Gestión de Proyectos 366
Metodologías de Gestión Ágil y Lean Construction 368
Herramientas de Control de Costes 369

2. Sistemas de Gestión de la Calidad 370
Normas ISO en la Construcción 371
ISO 9001: Gestión de la Calidad 371
Auditorías de Calidad 371
Planes de Control de Calidad 373
Control de Calidad de Materiales y Suministros 373

3. Herramientas de Control Financiero 375
Elaboración y Seguimiento del Presupuesto 375
Herramientas de Seguimiento Financiero 376
Gestión de Órdenes de Cambio y su Impacto Financiero 377
Previsión y Control del Flujo de Caja 378
Métodos de Previsión del Flujo de Caja 378
Informes Financieros y Comunicación con los Inversores 378

4. Métodos de Evaluación del Desempeño 379
Indicadores Clave de Desempeño (KPI) 379
Análisis de Valor Ganado (Earned Value Management - EVM) 380
Revisiones de Desempeño y Auditorías 381
Auditorías del Proyecto 382
Evaluación de la Satisfacción del Cliente 382
Mejora Continua 383
Estrategias de Mejora Continua 383
Evaluación Final del Proyecto 384
Implementación de Resultados en Nuevos Proyectos 384

Capítulo 17: Gestión de Riesgos en la Promoción Delegada 386

1. Identificación de Riesgos 386
Categorías Comunes de Riesgos en la Promoción Delegada 386
Proceso de Identificación de Riesgos 387

2. Evaluación y Análisis de Riesgos 387

3. Mitigación de Riesgos 388

4. Control y Monitoreo de Riesgos 389

5. Documentación y Comunicación de Riesgos 390

6. Gestión de Crisis 390

7. Seguro y Cobertura de Riesgos 391

8. Revisión y Evaluación Posterior a la Gestión de Riesgos 392

Capítulo 18: Gestión de la Sostenibilidad en la Promoción Delegada 394

1. Diseño Sostenible y Certificaciones Ecológicas 394

2. Gestión de Residuos en la Construcción 396

3. Energías Renovables e Innovación Tecnológica 397

4. Bienestar y Salud de los Ocupantes 398

5. Integración de la Comunidad y Responsabilidad Social 399

6. Gestión de la Sostenibilidad a Largo Plazo 400

Capítulo 19: Nuevas Tendencias y Desafíos en la Promoción Delegada 402

1. Transformación Digital en la Promoción Delegada 402

2. Impacto de la Economía Circular en el Sector Inmobiliario 403
3. Flexibilidad y Adaptabilidad en el Diseño de Proyectos 404
4. Desafíos Relacionados con la Escasez de Recursos y Aumento de Costes 405
5. Nuevas Exigencias Regulatorias y Cumplimiento Normativo 405
6. Inversión en Proyectos Sostenibles y ESG (Environmental, Social, and Governance) 407
7. Desafíos Relacionados con la Sostenibilidad en Zonas Urbanas 408

Capítulo 20: Estrategias de Comercialización y Valor Añadido en la Promoción Delegada 410

1. Estrategias de Marketing y Posicionamiento en el Mercado 410
2. Estrategias de Venta y Alquiler 411
3. Incorporación de Tecnología en la Comercialización Inmobiliaria 412
4. Generación de Valor Añadido a través de Servicios Complementarios 413

Capítulo 21: Gestión de la Postventa y Relación con los Clientes como parte crítica en la Promoción Delegada. 416

1. Garantías y Mantenimiento 416
2. Servicio de Atención al Cliente 417
3. Gestión de Reclamaciones y Resolución de Problemas 418
4. Relación a Largo Plazo con los Clientes 419
5. Evaluación y Mejora Continua del Servicio Postventa 420
6. El Impacto del Servicio Postventa en la Reputación del Promotor Delegado 421

Capítulo 22: La Evolución del Rol del Promotor Delegado en el Mercado Inmobiliario 423

1. La Expansión de las Responsabilidades del Promotor Delegado 423
2. Nuevas Habilidades y Competencias del Promotor Delegado 424
3. El Promotor Delegado como Estratega y Consultor 425
4. Desafíos y Oportunidades Futuras para el Promotor Delegado 426
5. Innovación en Modelos de Negocio del Promotor Delegado 427
6. El Futuro del Promotor Delegado: Adaptación y Resiliencia 428
7. Conclusiones y Perspectivas Futuras 429

Capítulo 23: Casos de Éxito en la Promoción Delegada 431

1. Proyecto Residencial Sostenible en Madrid 431
2. Proyecto de Oficinas Flexibles en Londres 432
3. Revitalización Urbana en Berlín 433

Capítulo 24: Perspectivas Globales en la Promoción Delegada 435

1. Tendencias Globales en la Promoción Delegada 435
2. Mercados Emergentes y Oportunidades Regionales 437
   - Asia y el Pacífico 437
   - América Latina 438
   - África 438

Capítulo 25: Consideraciones Jurídicas y Financieras en la Promoción Delegada 440

1. Marco Jurídico en la Promoción Delegada 440
2. Gestión de Riesgos Financieros 441
3. Opciones de Financiación para Proyectos de Promoción Delegada 442
4. Aspectos Fiscales y Tributarios en la Promoción Delegada 444
5. Cumplimiento Normativo y Due Diligence 445
6. Mitigación de Disputas y Resolución de Conflictos 446

Capítulo 26: El Futuro de la Promoción Delegada 448

1. La Digitalización del Proceso Inmobiliario 448
2. Adaptación al Cambio Climático y Construcción Resiliente 449
3. Demografía y Cambios Sociales 450
4. Sostenibilidad Social y Viviendas Asequibles 451
5. Globalización y Nuevos Mercados 451
6. Nuevos Modelos de Propiedad y Uso 452
7. Innovación en Financiación y Sostenibilidad Económica 453
8. El Futuro de la Promoción Delegada 454

Formularios. 456

Modelo de contrato de promoción delegada entre el propietario del inmueble (promotor inversor) y un promotor/constructor (promotor delegado). 456

Versión aplicable modificando el sistema de pago a Forward Purchase Agreement o Forward Funding Agreement. 456

Sección 1: De la Identidad de los Participantes y de los Documentos que Integran el Contrato457
Sección 2: Del Objeto del Presente Contrato y de sus Honorarios 457
Primero. Objeto del contrato de promoción delegada. 457
Segundo. Naturaleza del contrato de promoción delegada 458
Tercero. Duración del Contrato 458
Cuarto. Cesión del Contrato 458
Quinto. Retribución Económica 459
Sexto. Gastos, honorarios e impuestos del contrato 459
Sección 3: Responsabilidad del Promotor Delegado 459
Séptimo. Régimen de Responsabilidad 459
Sección 4: Obligaciones del Promotor Delegado y del Promotor Inversor 460
Octavo. Servicios a prestar por el Promotor Delegado 460
Noveno. Plazo de Ejecución 460
Décimo. Obligación de Información por el Promotor Delegado 460
Sección 5: Coordinación de la Obra Objeto de la Promoción Delegada 461
Undécimo. Coordinación de la Obra 461
Duodécimo. Instrucciones Impartidas por el Promotor Inversor 461
Décimo tercero. Comprobaciones 461
Décimo cuarto. Visitas 461
Décimo quinto. Representante en la Obra del Promotor Inversor 461
Décimo sexto. Reuniones en la Obra 462
Décimo séptimo. Formalización de los mismos 462
Décimo octavo. Penalizaciones por Retrasos 462
Décimo noveno. Recepción de la Obra 462
Vigésimo. Recepción Provisional 462
Vigésimo primero. Recepción Definitiva 462
Sección 6: Seguros en la Obra Objeto de la Promoción Delegada 463

Vigésimo segundo. Seguro de Responsabilidad Civil 463
Vigésimo tercero. Seguro Relativo a la Garantía Trienal 463
Vigésimo cuarto. Seguro de Todo Riesgo de la Obra 463
Vigésimo quinto. Justificación del Pago de las Primas de los Seguros 463
Sección 7: Extinción Contractual 463
Vigésimo sexto. Supuestos de Extinción Contractual 463
Vigésimo séptimo. El Desistimiento del Promotor Inversor 464
Vigésimo octavo. Resolución del Contrato por Parte del Promotor Inversor 464
Vigésimo noveno. Resolución del Contrato por Parte del Promotor Delegado 464
Trigésimo. Efectos de la Resolución 464
Sección 8: Disposiciones Finales 465
Trigésimo primero. Normativa Aplicable 465
Trigésimo segundo. Domicilios a Efecto de Notificaciones 465
Trigésimo tercero. Formalización en Escritura Pública 465
Trigésimo cuarto. Cláusula Compromisoria 465
Trigésimo quinto. Resolución de Conflictos y Jurisdicción Competente 465

PARTE TERCERA 467

Las claves financieras del Forward Funding inmobiliario 467

Capítulo 27: Las claves financieras del Forward Funding inmobiliario 467

1. Cuando los bancos británicos dejaron de prestar a los promotores inmobiliarios (la crisis del 70) 467
Contexto Histórico: La Crisis Financiera de los 70 en el Reino Unido 467
Surgimiento del Forward Funding como Solución Financiera 468

2. ¿Problemas para obtener financiación para la construcción? Forward Funding inmobiliario 470
Contexto de Uso del Forward Funding Agreement 471
Beneficios del Forward Funding Agreement para Promotores e Inversores 471

3. Desafíos del Forward Funding Agreement 472

4. Estrategias para Mitigar los Desafíos del Forward Funding Agreement 473
Responsabilidad del promotor en el forward funding inmobiliario 473

5. El inversor querrá controlar los sobrecostes 476
Importancia del Control de Sobrecostes para el Inversor 477
Estrategias para Controlar los Sobrecostes 477
Desafíos en el Control de Sobrecostes 478
Herramientas Financieras y Contractuales para la Gestión de Sobrecostes 478
Ejemplos prácticos de Control de Sobrecostes en Proyectos de Forward Funding 479
Garantías del inversor en caso de incumplimiento del promotor inmobiliario 479
Project Monitoring en la gestión de proyectos inmobiliarios financiados mediante Forward Funding. 482

6. Ejemplos prácticos de Forward Funding Agreements en Situaciones de Restricción Crediticia 486

Capítulo 28. Venta de inmuebles en construcción como alternativa de financiación para el promotor. 487

1. Las características del contrato de adquisición de un inmueble en construcción 487
Dejar atadas las condiciones técnicas de construcción 487
Ejemplos prácticos 488

2. Condiciones suspensivas de licencias urbanísticas y de contratación de seguros de la edificación 489
Licencias Urbanísticas 489
Contratación de Seguros de la Edificación 489
Ejemplos prácticos 490

3. Determinación del precio y los plazos de pago 492

Determinación del Precio 492
Estructura y Plazos de Pago 493

4. Gestión de cambios durante la construcción 494
Tipos de cambios durante la construcción 494
Procedimiento de gestión de cambios 495
Ejemplos prácticos 496
Cláusulas específicas sobre gestión de cambios 497

5. Fijar las fechas clave de la obra, clave de los contratos de forward purchase y forward funding 497
Fechas clave fundamentales en el contrato de obra 497
Estrategias para fijar fechas clave 499
Ejemplos prácticos 500

6. Penalizaciones por retrasos y mecanismos de resolución de conflictos en un contrato de forward purchase o forward funding 500
Penalizaciones por retrasos 500
Mecanismos de resolución de conflictos 501

7. Condiciones de entrega del inmueble (certificado final de obra) 503
Certificado Final de Obra 503
Condiciones de Entrega 504
Ejemplos prácticos 505

8. Garantías de ocupación del inmueble 505
Permisos y Certificados de Ocupación 506
Garantías contra Defectos Constructivos 506
Seguros de Ocupación 507
Ejemplos prácticos 507

9. Asegurarse de que la promotora tenga capacidad financiera 508
Verificación de la capacidad financiera de la promotora 508
Garantías financieras 509
Cláusulas de protección del comprador en caso de insolvencia del promotor 510
Ejemplos prácticos 511

10. Ejecución de garantías por defectos en la construcción 511
Tipos de garantías en la construcción 511
Procedimiento para la ejecución de las garantías 512
Ejemplos prácticos 513
Cláusulas específicas sobre la ejecución de garantías 514

Capítulo 29: El forward funding tradicional en el sector inmobiliario 515

1. El forward funding tradicional en el sector inmobiliario 515
Funcionamiento del Forward Funding Tradicional 515
Ventajas del Forward Funding Tradicional 516

2. Desafíos del Forward Funding Tradicional 516

3. Estrategias para Mitigar los Desafíos del Forward Funding Tradicional 517

4. Ejemplos prácticos de Forward Funding Tradicional en el Sector Inmobiliario 517

5. El forward funding tradicional combinado con préstamo promotor avalado por el inversor 518
Funcionamiento del Forward Funding Combinado con Préstamo Promotor Avalado por el Inversor 519
Ventajas del Forward Funding Combinado con Préstamo Promotor 519
Desafíos del Forward Funding Combinado con Préstamo Promotor 520

6. Estrategias para la Implementación Exitosa del Forward Funding Combinado con Préstamo Promotor 520

7. Ejemplos prácticos de Forward Funding Combinado con Préstamo Promotor 521

Capítulo 30: La joint venture (empresa conjunta) entre inversores y promotores inmobiliarios ____ 523

1. La joint venture (empresa conjunta) entre inversores y promotores inmobiliarios 523
Estructura de una Joint Venture en Forward Funding ____ 523
Ventajas de las Joint Ventures en Forward Funding ____ 524

2. Desafíos de las Joint Ventures en Forward Funding: ____ 525

3. Estrategias para el Éxito de las Joint Ventures en Forward Funding ____ 525

4. El contrato de joint venture para un Forward Funding inmobiliario. ____ 526

5. Transferencias del suelo a la joint venture ____ 528

6. ¿Cómo evitar el coste fiscal de transmitir el inmueble a una joint venture? ____ 532

7. ¿Cómo fijar el precio que se paga al promotor inmobiliario por el suelo que aporta a la joint venture? ____ 535

8. Ejemplos prácticos de Joint Ventures en Forward Funding ____ 538

PARTE CUARTA ____ 540

Contratos de Forward Purchase/Funding en la promoción delegada. ____ 540

Capítulo 31. Concepto del contrato de Forward Purchase. ____ 540

1. Concepto del contrato de Forward Purchase ____ 540
Definición y Contexto del Forward Purchase ____ 540
Propósito y Ventajas del Forward Purchase ____ 541
Tipologías y Modalidades del Forward Purchase ____ 541
Consideraciones y Riesgos en el Forward Purchase ____ 542
Las obligaciones del vendedor/Promotor Inmobiliario ____ 543
La obligación del comprador (Fondo inmobiliario) ____ 546
Responsabilidad por el Cumplimiento del Contrato ____ 548

2. Naturaleza jurídica del contrato de Forward Funding ____ 549
Características Híbridas del Forward Funding ____ 549
Posición Jurídica de las Partes ____ 550
Adaptación a los Marcos Legales Nacionales ____ 551
Implicaciones Jurídicas de la Transferencia de Riesgos ____ 551

3. El compromiso de construcción y comercialización del contrato de compraventa de edificio futuro (Forward Purchase) ____ 553
Compromiso de Construcción ____ 553
Compromiso de Comercialización ____ 554
Riesgos y Mitigación en el Compromiso de Construcción y Comercialización ____ 555
Riesgos por cuenta del vendedor promotor en el contrato de compraventa de edificio futuro (Forward Purchase) ____ 556

Capítulo 32. Due diligence jurídica previa: un proceso esencial en cualquier transacción de Forward Purchase ____ 560

1. Alcance y Objetivos de la Due Diligence Jurídica ____ 560

2. Identificación y Evaluación de Riesgos Legales ____ 561

3. Documentación Clave en la Due Diligence ____ 561

4. Procedimientos y Herramientas de Due Diligence ____ 562

5. Consecuencias de una Due Diligence Inadecuada ____ 562

Capítulo 33. Características del contrato inmobiliario forward de compraventa de futuro edificio ____ 564

1. El "Forward Purchase" como contrato de compraventa de futuro edificio ____ 564

2. Características del contrato inmobiliario forward de compraventa de futuro edificio ____ 567
Compra del suelo por el promotor asegurándose el precio de venta del inmueble construido 567
Aseguramiento del Precio de Venta del Inmueble Construido ____ 568
Ejecución del Proyecto y Transferencia de Riesgos ____ 568

3. Ventajas y desventajas del contrato inmobiliario forward de compraventa de futuro edificio ____ 569

4. El inversor financia al promotor inmobiliario ____ 572

5. Riesgos Asociados para el Inversor y su Gestión ____ 574

6. Características del contrato inmobiliario forward de compraventa de futuro edificio ____ 576
Entrega del inmueble y pago ____ 576
Resolución de Disputas ____ 577

7. Clases de contratos forward ____ 578
Forward Purchase Agreement (venta anticipada de edificio comercializado con pago diferido a la entrega) ____ 578
Forward Funding Agreement (venta anticipada de edificio comercializado con pago en el momento de la entrega) ____ 581
Forward Purchase Agreement con pagos aplazados ____ 584

Capítulo 34. Cláusulas en un contrato de Forward Purchase ____ 587

1. El Forward Funding en el ordenamiento jurídico internacional ____ 587
Diversidad Jurídica en la Implementación del Forward Funding ____ 587

2. Precauciones jurídicas del Forward Funding con efectos prácticos ____ 590
Estructura del Contrato de Forward Funding ____ 590
Identificación de Riesgos y Medidas Preventivas ____ 591

3. Formalización del contrato y firmas ____ 593
Elementos clave en la formalización del contrato ____ 594
Consecuencias de la firma del contrato ____ 595
Cláusulas específicas sobre la formalización y firma del contrato ____ 596

4. Redacción de un contrato claro y completo ____ 597

5. Cláusulas que deben figurar siempre en los contratos de forward purchase y forward funding ____ 600
Cláusula de objeto del contrato ____ 600
Cláusula de precio ____ 600
Cláusula de plazos ____ 601
Cláusula de garantías ____ 601
Cláusula de condiciones suspensivas ____ 601
Cláusula de penalizaciones ____ 601
Cláusula de resolución de conflictos ____ 602
Cláusula de modificación del contrato ____ 602
Cláusula de pagos ____ 602
Cláusula de entrega del inmueble ____ 602
Ejemplos prácticos ____ 603

6. Cláusulas adicionales recomendables para la protección del comprador y del promotor ____ 603
Cláusula de fuerza mayor ____ 603
Cláusula de supervisión técnica y auditoría ____ 604
Cláusula de ajustes por inflación ____ 604
Cláusula de entrega por etapas ____ 604
Cláusula de retención de pagos ____ 605
Cláusula de actualización de licencias y permisos ____ 605
Cláusula de mejoras opcionales ____ 605

Cláusula de seguro de responsabilidad civil y seguro de obra 605
Cláusula de sustitución del promotor 606
Cláusula de rescisión anticipada por incumplimiento 606
Ejemplos prácticos 606

Capítulo 35. La coordinación y gestión del equipo de obra en los contratos de forward purchase y forward funding. 608

1. Coordinación y gestión del equipo de obra en contratos de forward purchase y forward funding. 608
Asignación clara de responsabilidades 608
Nombramiento del gerente de proyecto 608
Reuniones de seguimiento periódicas 609
Coordinación entre contratistas y subcontratistas 609
Control de calidad 609
Gestión de suministros y logística 610
Gestión de imprevistos y resolución de problemas 610
Ejemplos prácticos de coordinación y gestión del equipo de obra 610
Cláusulas recomendables sobre la gestión del equipo de obra 611

2. La importancia de las visitas de obra y las inspecciones periódicas en contratos de forward purchase y forward funding. 612
Monitoreo del avance de las obras 612
Verificación de la calidad de los materiales y los trabajos 612
Detección temprana de problemas 612
Garantía de cumplimiento de normativas y licencias 613
Ajustes y modificaciones en tiempo real 613
Tipos de inspecciones en la obra 613
Beneficios de las visitas de obra para el comprador y el promotor 614
Ejemplos prácticos 615
Cláusulas recomendables sobre visitas de obra 615

3. Supervisión del cumplimiento de la normativa y regulaciones locales 616
Aspectos clave en la supervisión del cumplimiento normativo 616
Supervisión del cumplimiento normativo durante el desarrollo del proyecto 618
Beneficios de la supervisión del cumplimiento normativo 619
Ejemplos prácticos 619
Cláusulas recomendables sobre la supervisión del cumplimiento normativo 619

4. Coordinación entre el promotor y las autoridades locales 620
Aspectos clave en la coordinación con las autoridades locales 620
Beneficios de una buena coordinación con las autoridades locales 622
Ejemplos prácticos 622
Cláusulas recomendables sobre la coordinación con las autoridades locales 622

5. Gestión de incidencias y resolución de problemas durante la obra 623
Principales fuentes de incidencias durante la obra 624
Estrategias para la gestión de incidencias y resolución de problemas 625
Beneficios de una gestión eficiente de incidencias 626
Ejemplos prácticos 627
Cláusulas recomendables sobre la gestión de incidencias 627

Capítulo 36. Precontratos de Arrendamiento y el éxito financiero de un proyecto de Forward Funding. 630

1. El alquiler del edificio. Cap Rates (porcentajes máximos predeterminados) a los incentivos del promotor inmobiliario. 630

2. Precontratos de Arrendamiento 633

3. Riesgos y Mitigación en la Gestión de Precontratos de Arrendamiento 634

4. La "erosión del beneficio" del promotor ante la falta de alquileres 635
Causas de la Erosión del Beneficio del Promotor 635

Impacto de la Erosión del Beneficio en la Viabilidad del Proyecto 636
Estrategias para Mitigar la Erosión del Beneficio 636
Herramientas Financieras y Contractuales para Proteger los Márgenes 637

Capítulo 37: Los contratos Forward Funding Agreements como vehículo para mejorar la financiación promotora 639

1. El riesgo máximo del inversor 639

2. Factores que Contribuyen al Riesgo Máximo del Inversor 639

3. Impacto del Riesgo Máximo en la Inversión 640

4. Estrategias para Mitigar el Riesgo Máximo del Inversor 640

5. Herramientas Financieras y Contractuales para la Protección del Inversor 641

Capítulo 38. Forward Funding Agreements con desembolsos condicionados a la construcción parcial del inmueble 643

1. Forward Funding Agreements con desembolsos condicionados a la construcción parcial del inmueble 643

2. Estructura de Desembolsos Condicionados 643

3. Ventajas de los Desembolsos Condicionados: 644

4. Desafíos de los Desembolsos Condicionados: 644

5. Estrategias para la Implementación Eficiente de Desembolsos Condicionados 645

6. Ejemplos prácticos de Desembolsos Condicionados en Proyectos Inmobiliarios 645

Formularios. 647

1. Contrato de compra futura inmobiliaria (Forward Purchase Agreement) 647
1. Objeto del Contrato 647
2. Precio de Compra 647
3. Plazos de Ejecución y Entrega 648
4. Condiciones Previas al Cierre 648
5. Garantías del Vendedor 648
6. Coordinación y Gestión del Equipo de Obra 648
7. Representaciones y Garantías del Comprador 649
8. Modalidad de Pago 649
9. Transmisión de la Propiedad 650
10. Penalizaciones por Retrasos 650
11. Resolución de Conflictos 650
12. Modificación del Contrato 650
13. Fuerza Mayor 650
14. Cláusula de Entrega 650
15. Retención de Pagos 651
16. Supervisión del Cumplimiento Normativo 651
17. Gestión de Incidencias y Resolución de Problemas 651
19. Ley Aplicable y Jurisdicción 651

2. Contrato de financiación a futuro inmobiliaria (Forward Funding Agreement) 652
1. Objeto del Contrato 652
2. Estructura de Financiación 652
3. Garantías del Promotor 653
4. Plazos de Ejecución 653
5. Inspección y Control del Proyecto 653
6. Penalizaciones por Incumplimiento 653
7. Resolución de Conflictos 654
8. Modificaciones al Proyecto 654
9. Transferencia de Propiedad 654
10. Retención de Pagos 654

11. Cláusula de Fuerza Mayor 654
12. Cláusula de Seguros 654
13. Ley Aplicable y Jurisdicción 655

PARTE QUINTA 656

Casos prácticos de Promoción Delegada, Forward Purchase/Funding y Operaciones Llave en mano. 656

Capítulo 39. Casos prácticos de Promoción Delegada, Forward Purchase/Funding y Operaciones Llave en mano. 656

Caso práctico 1. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Decisión entre Promoción Delegada y Contrato Llave en Mano para un Proyecto Comercial. 656
Causa del Problema 656
Soluciones Propuestas 657
Opción 1: Contrato Llave en Mano 657
Opción 2: Promoción Delegada 657
Consecuencias Previstas 658
Resultados de las Medidas Adoptadas 658
Lecciones Aprendidas 658

Caso práctico 2. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Elección de Forward Purchase para la Expansión de una Cadena Hotelera. 660
Causa del Problema 660
Soluciones Propuestas 660
Opción 1: Forward Purchase Agreement (Compra a Plazo) 660
Opción 2: Adquisición Tradicional y Financiación Directa 661
Consecuencias Previstas 661
Resultados de las Medidas Adoptadas 662
Lecciones Aprendidas 662

Caso práctico 3. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Forward Funding para la Construcción de un Parque Logístico. 664
Causa del Problema 664
Soluciones Propuestas 664
Opción 1: Forward Funding Agreement 664
Opción 2: Financiación Bancaria Tradicional 665
Consecuencias Previstas 665
Resultados de las Medidas Adoptadas 666
Lecciones Aprendidas 666

Caso práctico 4. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Elección de Promoción Delegada para un Proyecto Residencial de Lujo. 667
Causa del Problema 667
Soluciones Propuestas 667
Opción 1: Promoción Delegada 667
Opción 2: Gestión Directa del Proyecto 668
Consecuencias Previstas: 668
Resultados de las Medidas Adoptadas 669
Lecciones Aprendidas 669

Caso práctico 5. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Proyecto de Forward Purchase en la Promoción de Oficinas Corporativas. 670
Causa del Problema 670
Soluciones Propuestas 670
Opción 1: Forward Purchase Agreement 670
Opción 2: Financiación Directa y Gestión Interna del Proyecto 671

Consecuencias Previstas 671
Resultados de las Medidas Adoptadas 672
Lecciones Aprendidas 672

Caso práctico 6. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Forward Funding para un Proyecto de Residencias de Estudiantes. 674
Causa del Problema 674
Soluciones Propuestas 674
Opción 1: Forward Funding Agreement 674
Opción 2: Financiación Bancaria Tradicional 675
Consecuencias Previstas 675
Resultados de las Medidas Adoptadas 676
Lecciones Aprendidas 676

Caso práctico 7. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Promoción Delegada en un Proyecto de Oficinas en un Mercado Internacional Desconocido. 678
Causa del Problema 678
Soluciones Propuestas 678
Opción 1: Promoción Delegada con un Promotor Local 678
Opción 2: Gestión Directa con un Equipo Internacional 679
Consecuencias Previstas 679
Resultados de las Medidas Adoptadas 680
Lecciones Aprendidas 681

Caso práctico 8. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Forward Purchase para la Construcción de un Hotel Boutique en una Zona Turística. 682
Causa del Problema 682
Soluciones Propuestas 682
Opción 1: Forward Purchase Agreement 682
Opción 2: Retrasar el Proyecto hasta que se Disponga de Capital Propio 683
Consecuencias Previstas 683
Resultados de las Medidas Adoptadas 684
Lecciones Aprendidas 684

Caso práctico 9. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Forward Funding para un Centro de Distribución Logístico. 686
Causa del Problema 686
Soluciones Propuestas 686
Opción 1: Forward Funding Agreement 686
Opción 2: Financiación Tradicional a través de Deuda 687
Consecuencias Previstas 687
Resultados de las Medidas Adoptadas 688
Lecciones Aprendidas 688

Caso práctico 10. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Operación Llave en Mano para un Proyecto de Vivienda Multifamiliar. 690
Causa del Problema 690
Soluciones Propuestas 690
Opción 1: Contrato Llave en Mano 690
Opción 2: Gestión Directa del Proyecto 691
Consecuencias Previstas 691
Resultados de las Medidas Adoptadas 692
Lecciones Aprendidas 692

Caso práctico 11. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Forward Purchase para el Desarrollo de un Centro Comercial en un Área de Expansión Urbana. 694

Causa del Problema 694
Soluciones Propuestas 694
Opción 1: Forward Purchase Agreement 694
Opción 2: Financiación Bancaria y Gestión Directa del Proyecto 695
Consecuencias Previstas 695
Resultados de las Medidas Adoptadas 696
Lecciones Aprendidas 696

Caso práctico 12. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Proyecto Llave en Mano para una Planta de Energía Renovable. 698
Causa del Problema 698
Soluciones Propuestas 698
Opción 1: Contrato Llave en Mano 698
Opción 2: Gestión Directa del Proyecto 699
Consecuencias Previstas 699
Resultados de las Medidas Adoptadas 700
Lecciones Aprendidas 700

Caso práctico 13. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Forward Funding para la Construcción de un Campus Corporativo. 702
Causa del Problema 702
Soluciones Propuestas 702
Opción 1: Forward Funding Agreement 702
Opción 2: Financiación Tradicional y Gestión Directa del Proyecto 703
Consecuencias Previstas 703
Resultados de las Medidas Adoptadas 704
Lecciones Aprendidas 704

Caso práctico 14. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Proyecto de Promoción Delegada para un Desarrollo Residencial en una Zona Metropolitana. 706
Causa del Problema 706
Soluciones Propuestas 706
Opción 1: Promoción Delegada 706
Opción 2: Gestión Directa del Proyecto 707
Consecuencias Previstas 707
Resultados de las Medidas Adoptadas 708
Lecciones Aprendidas 708

Caso práctico 15. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Forward Purchase para el Desarrollo de un Edificio de Oficinas en una Zona Financiera. 710
Causa del Problema 710
Soluciones Propuestas 710
Opción 1: Forward Purchase Agreement 710
Opción 2: Financiación Bancaria y Gestión Directa del Proyecto 711
Consecuencias Previstas 711
Resultados de las Medidas Adoptadas 712
Lecciones Aprendidas 712

Caso práctico 16. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Operación Llave en Mano para la Construcción de un Centro Logístico. 714
Causa del Problema 714
Soluciones Propuestas 714
Opción 1: Contrato Llave en Mano 714
Opción 2: Gestión Directa del Proyecto 715
Consecuencias Previstas 715
Resultados de las Medidas Adoptadas 716
Lecciones Aprendidas 716

Caso práctico 17. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Forward Funding para la Construcción de un Hospital Privado. 718
Causa del Problema 718
Soluciones Propuestas 718
Opción 1: Forward Funding Agreement 718
Opción 2: Financiación Bancaria y Gestión Directa del Proyecto 719
Consecuencias Previstas 719
Resultados de las Medidas Adoptadas 720
Lecciones Aprendidas 720

Caso práctico 18. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Promoción Delegada para el Desarrollo de un Complejo Hotelero en una Zona Turística. 722
Causa del Problema 722
Soluciones Propuestas 722
Opción 1: Promoción Delegada 722
Opción 2: Gestión Directa del Proyecto 723
Consecuencias Previstas 723
Resultados de las Medidas Adoptadas 724
Lecciones Aprendidas 724

Caso práctico 19. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Forward Purchase para la Construcción de una Torre de Oficinas en una Capital Europea. 726
Causa del Problema 726
Soluciones Propuestas 726
Opción 1: Forward Purchase Agreement 726
Opción 2: Financiación Bancaria y Gestión Directa del Proyecto 727
Consecuencias Previstas 727
Resultados de las Medidas Adoptadas 728
Lecciones Aprendidas 728

Caso práctico 20. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Proyecto Llave en Mano para la Construcción de un Parque Industrial. 730
Causa del Problema 730
Soluciones Propuestas 730
Opción 1: Contrato Llave en Mano 730
Opción 2: Gestión Directa del Proyecto 731
Consecuencias Previstas 731
Resultados de las Medidas Adoptadas 732
Lecciones Aprendidas 732

Caso práctico 21. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Forward Funding para la Construcción de una Residencia de Estudiantes en una Ciudad Universitaria. 734
Causa del Problema 734
Soluciones Propuestas 734
Opción 1: Forward Funding Agreement 734
Opción 2: Financiación Tradicional y Gestión Directa del Proyecto 735
Consecuencias Previstas 735
Resultados de las Medidas Adoptadas 736
Lecciones Aprendidas 736

Caso práctico 22. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Operación Llave en Mano para un Desarrollo Residencial de Lujo en un Mercado Competitivo. 738
Causa del Problema 738
Soluciones Propuestas 738
Opción 1: Contrato Llave en Mano 738

Opción 2: Gestión Directa del Proyecto 739
Consecuencias Previstas 739
Resultados de las Medidas Adoptadas 740
Lecciones Aprendidas 740

Caso práctico 23. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Forward Purchase para la Construcción de un Centro Comercial en una Ciudad en Expansión. 742
Causa del Problema 742
Soluciones Propuestas 742
Opción 1: Forward Purchase Agreement 742
Opción 2: Financiación Bancaria y Gestión Directa del Proyecto 743
Consecuencias Previstas 743
Resultados de las Medidas Adoptadas 744
Lecciones Aprendidas 744

Caso práctico 24. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Promoción Delegada para la Construcción de Viviendas Protegidas en un Mercado con Déficit Habitacional. 746
Causa del Problema 746
Soluciones Propuestas 746
Opción 1: Promoción Delegada 746
Opción 2: Gestión Directa del Proyecto 747
Consecuencias Previstas 747
Resultados de las Medidas Adoptadas 748
Lecciones Aprendidas 748

Caso práctico 25. PROMOCIÓN DELEGADA, FORWARD PURCHASE/FUNDING Y OPERACIONES LLAVE EN MANO. Forward Funding para la Construcción de un Parque de Innovación Tecnológica en una Zona de Expansión Industrial. 750
Causa del Problema 750
Soluciones Propuestas 750
Opción 1: Forward Funding Agreement 750
Opción 2: Financiación Tradicional y Gestión Directa del Proyecto 751
Consecuencias Previstas 751
Resultados de las Medidas Adoptadas 752
Lecciones Aprendidas 752

¿QUÉ APRENDERÁ?

- Conceptos y diferencias clave entre Promoción Delegada, Forward Purchase/Funding y Operaciones Llave en Mano.
- Beneficios y riesgos de cada modelo contractual para propietarios e inversores.
- Principales participantes en la Promoción Delegada y sus responsabilidades.
- Estrategias de planificación, diseño y control de proyectos delegados.
- Herramientas para la supervisión de costes y calidad en la Promoción Delegada.
- Técnicas de mitigación de riesgos en proyectos inmobiliarios.
- Estructura y negociación de contratos Forward.
- Aplicaciones prácticas de contratos llave en mano en diferentes sectores.
- Cláusulas esenciales y recomendaciones para contratos Forward Purchase/Funding.
- Ejemplos prácticos y casos de estudio en Promoción Delegada y Forward Funding.
- Tendencias globales y evolución futura de la Promoción Delegada.
- Modelos de contrato y formularios para Promoción Delegada y Forward Funding.

Introducción

Promoción Delegada, Forward Purchase/Funding y Operaciones Llave en Mano: Estrategias Clave para el Desarrollo Inmobiliario

En el dinámico mundo del desarrollo inmobiliario, las estrategias de Promoción Delegada, Forward Purchase/Funding y Operaciones Llave en Mano se han consolidado como modelos eficaces para gestionar proyectos complejos. Cada uno de estos enfoques ofrece una combinación única de beneficios y desafíos, adaptándose a las necesidades específicas de promotores, inversores y propietarios.

Promoción Delegada: Control y Eficiencia en la Gestión de Proyectos

La Promoción Delegada se ha convertido en una herramienta esencial para aquellos propietarios que buscan delegar la gestión integral de un proyecto inmobiliario en un promotor especializado. Este enfoque permite al propietario transferir la responsabilidad de la planificación, coordinación y ejecución del proyecto, mientras conserva un alto grado de control sobre las decisiones estratégicas.

Beneficios de la Promoción Delegada:

- Reducción de Riesgos: Al delegar la gestión a un experto, el propietario puede minimizar los riesgos asociados con la falta de experiencia en el desarrollo de proyectos complejos.
- Optimización de Recursos: El promotor delegado, con su red de contactos y conocimientos específicos, puede optimizar la selección de contratistas, materiales y procesos.
- Flexibilidad: La Promoción Delegada permite ajustes continuos en el proyecto, respondiendo rápidamente a cambios en el mercado o en los requisitos del propietario.

Desafíos:

- Dependencia del Promotor Delegado: El éxito del proyecto depende en gran medida de la capacidad y experiencia del promotor delegado, lo que requiere una selección cuidadosa.
- Costes Potenciales: Aunque puede ahorrar costes a largo plazo, la Promoción Delegada a menudo implica una inversión inicial significativa en honorarios y servicios del promotor.

Forward Purchase/Funding: Financiación y Control desde el Inicio

Los contratos de Forward Purchase y Forward Funding son instrumentos financieros clave en la promoción inmobiliaria, permitiendo a los promotores obtener financiación anticipada para sus proyectos. Estos acuerdos ofrecen a los inversores la oportunidad de adquirir un activo futuro a un precio predeterminado o financiar su construcción, asegurando su participación desde las primeras fases del desarrollo.

Forward Purchase:

- Control de Costes: Este acuerdo fija el precio de compra antes de la finalización del proyecto, lo que protege al inversor contra fluctuaciones de precios en el mercado.
- Seguridad Financiera: Para el promotor, el Forward Purchase proporciona un flujo de caja predecible, mejorando la planificación financiera del proyecto.

Forward Funding:

- Reducción de Riesgo Financiero: El inversor financia la construcción del proyecto en etapas, lo que permite un control más estrecho del progreso y la calidad.
- Flexibilidad Contractual: Las condiciones del contrato pueden ajustarse para reflejar el desempeño del proyecto, ofreciendo seguridad adicional tanto al inversor como al promotor.

Desafíos:

- Riesgo de Inseguridad Jurídica: La naturaleza anticipada de estos contratos puede llevar a disputas legales si no se gestionan adecuadamente los términos y condiciones.
- Exigencia de Control Rigurosa: Los inversores necesitan mecanismos sólidos de supervisión para asegurar que el proyecto se ejecute conforme a lo planeado.

Operaciones Llave en Mano: Soluciones Integrales para Proyectos Complejos

Las Operaciones Llave en Mano son una opción preferida para aquellos que buscan una solución completa y sin complicaciones en el desarrollo de un proyecto. Bajo este modelo, un solo contratista es responsable de todo el proceso, desde la planificación y el diseño hasta la entrega final del proyecto, listo para su uso inmediato.

Beneficios de las Operaciones Llave en Mano:

- Certidumbre en Costes y Plazos: El precio y los plazos de entrega se acuerdan desde el inicio, lo que ofrece una seguridad financiera y temporal al propietario.
- Simplicidad en la Gestión: Al tener un solo punto de contacto, el cliente reduce significativamente la complejidad de la gestión del proyecto.

Desafíos:

- Menor Flexibilidad: El cliente tiene menos capacidad para introducir cambios una vez que el contrato está en marcha, lo que puede ser limitante si surgen nuevas necesidades o deseos.
- Dependencia del Contratista: El éxito del proyecto depende en gran medida del contratista seleccionado, por lo que la elección correcta es crucial.

Seleccionando la Estrategia Adecuada para el Éxito Inmobiliario

La elección entre Promoción Delegada, Forward Purchase/Funding y Operaciones Llave en Mano depende de diversos factores, como la naturaleza del proyecto, los objetivos financieros y las necesidades de control del propietario o inversor. Cada modelo ofrece un enfoque distinto para gestionar riesgos, optimizar recursos y asegurar el éxito de un proyecto inmobiliario.

Para promotores e inversores, comprender las ventajas y desafíos de cada estrategia es esencial para tomar decisiones informadas que maximicen el retorno de inversión y minimicen los riesgos. Con la asesoría adecuada y una planificación meticulosa, estas herramientas pueden convertirse en la clave para el éxito en el competitivo mundo del desarrollo inmobiliario.