



CURSO/GUÍA PRÁCTICA COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN

572 págs.





Todos los derechos reservados. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, por ningún medio, ya sea informático, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, así como su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso, sin previa autorización por escrito de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

Esta obra se ha elaborado con fines didácticos, por lo que el editor, autor, o cualquier persona relacionada con la misma se exoneran de toda responsabilidad resultante de las actuaciones de cualquier clase realizadas en base a esta obra, así como de cualquier error u omisión que pudiese contener.

Copyright © inmoley.com

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	28
Introducción.	30
PARTE PRIMERA.	32
COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y LOAN-TO-OWN: FUNDAMENTOS, OBJETIVOS Y DECISIONES CLAVE	32
Capítulo 1: Compra de deuda inmobiliaria (NPL/RPL) y loan-to-own: conceptos, objetivos y cuándo tiene sentido	32
1. Definiciones prácticas y fronteras del producto NPL/RPL	32
a. NPL vs RPL vs UTP: clasificación operativa para inversor	32
b. Deuda garantizada vs no garantizada y su impacto en control.....	33
c. Deuda del promotor vs deuda hipotecaria a particulares (diferencias críticas)	35
2. Lógica económica del loan-to-own (del derecho de cobro al control del activo)	36
a. Descuento vs control vs tiempo: el triángulo de decisión	36
b. Ventajas frente a compra directa de activo (REO/asset deal).....	37
c. Riesgos específicos: litigios, posesión, reputación y “tail risk”	39
3. Tipologías de oportunidades y encaje con estrategias loan-to-own	40
a. Suelo finalista/urbanizable, obra en curso y activos en renta.....	40
b. Single-name vs cartera: cuándo conviene cada una	41
c. Deuda senior, mezzanine y estructuras con intercreditor.....	42
4. Métricas clave para decidir (retorno, recuperación y control)	43
a. Recovery, TIR/VAN, MOIC y sensibilidad a plazos	43
b. LTV, DSCR (activos en renta) y escenarios de estrés	44
c. Coste total de recuperación: legal + técnico + CAPEX + OPEX.....	45
5. Riesgos recurrentes en España y Latinoamérica (y cómo se manifiestan)	46
a. Riesgo registral y calidad del colateral	46
b. Riesgo procesal (incidencias, impugnaciones, medidas cautelares)	47
c. Riesgo de ejecución de obra: coste, plazo, contratistas y licencias	48
6. Decálogo “go/no-go” para compra de NPL/RPL orientada a loan-to-own	49
a. Checklist de dealbreakers (jurídicos, técnicos, fiscales y de dato)	49
b. Señales tempranas de cartera problemática	50
c. Regla de control: “si no controlo, no compro” (cuándo aplicar y excepciones)	51
Capítulo 2: Actores y cadena de valor en compra de deuda inmobiliaria (NPL/RPL) y servicing especializado	53
1. Ecosistema de la compra de NPL/RPL inmobiliario	53
a. Vendedores: bancos, promotores, aseguradoras, fondos, family offices	53
b. Compradores: fondos oportunistas, value-add, banca alternativa, corporativos.....	55
c. Intermediarios: brokers, asesores, plataformas y servicers	56
2. Roles del servicing en estrategia loan-to-own	58
a. Master servicer vs special servicer: funciones y límites	58
b. Incentivos, KPIs, SLAs y conflictos de interés	59

c. Gobierno del servicing: reporting, control de proveedores y auditoría	61
3. Organización interna del inversor (operating model).....	62
a. Funciones críticas: asset management, legal, técnico, financiero, datos	62
b. Comité de inversión: información mínima y trazabilidad	63
c. Escalabilidad: de 10 a 1.000 préstamos (procesos y tecnología).....	64
4. Gestión de la relación con el deudor (negociación y reestructuración)	65
a. Protocolos de contacto, documentación y registros de interacción	65
b. Estrategia de acuerdos: quitas, esperas, dación, garantías adicionales.....	66
c. Riesgo reputacional y buenas prácticas de comunicación	67
5. Gestión de litigios y proveedores (abogados, procuradores, peritos)	68
a. Contratación, presupuestos y control de hitos	68
b. Indicadores: plazos, incidencias, coste por fase, tasa de éxito	68
c. Prevención de “litigation drift” (litigio sin control de objetivo).....	69
6. Data room, control del dato y reporting al inversor.....	69
a. Estructura de carpetas, versiones y evidencias	69
b. Calidad del dato: campos mínimos por préstamo y por colateral	70
c. Cuadros de mando: pipeline, recoveries, costes y plazos	71
PARTE SEGUNDA.....	72
COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL): MERCADO, CICLOS Y GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES LOAN-TO-OWN	72
Capítulo 3: Ciclo inmobiliario y formación de NPL/RPL: cómo se crea la oportunidad de compra de deuda	72
1. Cómo nace el NPL/RPL en promoción inmobiliaria	72
a. Desviaciones de coste y plazo: causas típicas.	72
b. Fallos de comercialización: absorción, precio y preventas.	74
c. Cambios en tipos de interés y condiciones de financiación.	75
2. Cómo nace el NPL/RPL en activos en renta	76
a. Vacancia, renegociaciones y deterioro de inquilinos.	76
b. CAPEX diferido y degradación del activo.....	77
c. Riesgo de refinanciación y vencimientos concentrados.....	78
3. Señales macro y micro para anticipar oportunidades	79
a. Indicadores de estrés del promotor (caja, DSCR, obra, licencias).	79
b. Indicadores del activo (ocupación, rentas, comparables).	80
c. Indicadores del crédito (covenants, waivers, impagos técnicos).	81
4. Ventanas de mercado para comprar deuda con descuento.....	82
a. Desinversiones bancarias y “clean-ups”	82
b. Ventas secundarias entre fondos (trading de carteras).	82
c. Operaciones bilaterales “off-market” (ventajas y riesgos).	83
5. Segmentación de oportunidades por activo y país	84
a. Residencial, hotelero, retail, logístico, oficinas, suelo.	84
b. Diferencias de ejecución y registro en LatAm (impacto en precio).....	85
c. Riesgos país: moneda, inflación, seguridad jurídica y plazos.	86
6. Construcción de tesis de inversión (país/activo/estrategia).....	87
a. Criterios de entrada: control, descuento, plazo y calidad de dato.....	87
b. Plan de negocio tipo: reestructurar vs ejecutar vs adjudicar.	88

c. Criterios de salida y “plan B” desde el inicio.....	89
--	----

Capítulo 4: Sourcing y selección de carteras NPL/RPL con enfoque loan-to-own (pipeline y priorización) 90

1. Canales de sourcing para compra de deuda inmobiliaria	90
a. Bancos, servicers, promotores, concursos, subastas y tribunales.....	90
b. Alianzas con plataformas y originadores.....	91
c. “Proprietary deal flow” y cómo construirlo.....	93
2. Tipos de procesos de venta y cómo competir	94
a. Proceso competitivo: teaser, NDA, data room, BO/IO.	94
b. Bilateral: términos, exclusividad y velocidad.	95
c. Subasta de carteras: estrategia de puja y límites de precio.	95
3. Screening inicial (filtro rápido) para loan-to-own	96
a. 12 preguntas de control (colateral, rango, litigio, documentación).	96
b. Semáforos por riesgo: legal, técnico, fiscal, dato.	97
c. Criterios mínimos de elegibilidad (no negociables).	98
4. Priorización de oportunidades (dónde poner el esfuerzo).....	99
a. Single-name: ventaja para control y ejecución.	99
b. Cartera granular: industrialización del recovery.	100
c. “Tail” de cartera: cuándo descartarlo o “price to process”.	100
5. Gestión del data room y Q&A.....	101
a. Preparación del equipo y reparto de tareas.	101
b. Gestión de preguntas: trazabilidad y evidencia documental.	101
c. Control de cambios: versión, fecha y consistencia.	102
6. Decisión de inversión y aprobación interna.....	103
a. Memo de inversión: estructura mínima.	103
b. Escenarios y sensibilidades (plazo, coste legal, CAPEX, absorción).	103
c. Condiciones precedentes y “walk-away points”	104

PARTE TERCERA.105

COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL): MARCO JURÍDICO-OPERATIVO, CESIÓN Y EJECUCIÓN ORIENTADA A LOAN-TO-OWN.....105

Capítulo 5: Documentación del préstamo y garantías en compra de deuda (NPL/RPL): qué revisar para comprar con seguridad105

1. Contrato de préstamo: anatomía y puntos críticos.....	105
a. Principal, intereses, vencimientos y comisiones.	105
b. Eventos de incumplimiento y vencimiento anticipado.	106
c. Novaciones, refinanciaciones y acuerdos previos.	107
2. Garantías reales: alcance y ejecutabilidad práctica.....	108
a. Hipoteca y su rango: inscripción, cargas y prioridad.	108
b. Prendas, cesiones de derechos y garantías accesorias.	109
c. Garantías sobre rentas, seguros y cuentas (si existen).	110
3. Garantías personales y corporativas	110
a. Avals, fianzas y garantías solidarias.	110
b. Corporate guarantees y limitaciones.	111
c. Ejecución y solvencia real del garante.	112

4. Intercreditor y estructuras de prelación (senior/mezzanine)	112
a. Waterfall de cobros y derechos de control	112
b. Standstill entre acreedores y bloqueos	113
c. Derechos de enforcement y mayorías de decisión	114
5. Situación registral y “chain of title” del colateral	114
a. Titularidad, cargas, servidumbres y afecciones	114
b. Riesgos de terceros (ocupantes, arrendamientos, embargos)	115
c. Defectos formales: cómo detectarlos y valorarlos	116
6. Checklist legal del “loan file” (semáforos y dealbreakers)	117
a. Documentos imprescindibles y pruebas mínimas	117
b. Riesgos de nulidad y vulnerabilidades procesales	117
c. Plan de subsanación: condiciones precedentes y retenciones	118

Capítulo 6: Cesión de crédito y compraventa de NPL/RPL: estructura contractual y riesgos

1. Tipos de operación de compra de deuda	119
a. Cesión de crédito, participación, subrogación y otras figuras	119
b. Venta “true sale” vs estructuras con recurso	120
c. Single-name vs cartera: implicaciones contractuales	121
2. Contrato de compraventa de deuda (NPA/SPA): términos esenciales	122
a. Objeto, precio, ajuste y calendario de cobro	122
b. Representaciones y garantías: alcance real	123
c. Limitaciones, exclusiones y responsabilidad	124
3. Condiciones precedentes, retenciones y mecanismos de protección	125
a. CPs documentales y registrales	125
b. Retenciones por incidencias (“escrows” operativos)	125
c. Cláusulas MAC y eventos de ruptura	126
4. Notificaciones, protección del deudor y formalidades	126
a. Notificación al deudor: cuándo, cómo y evidencia	126
b. Tratamiento de datos y documentación sensible	127
c. Riesgos de invalidez por forma y mitigación	128
5. Transferencia operativa: entrega de expedientes y control del dato	129
a. Inventario de ficheros y control de integridad	129
b. Traspaso de sistemas y reporting (si procede)	129
c. Gobernanza: quién decide y con qué información	130
6. “Post-closing”: incidencias típicas y plan de 100 días	130
a. Falta de documentos y remedios contractuales	130
b. Actualización de estrategia por préstamo	131
c. Plan de litigios, acuerdos y ejecución (quick wins)	131

Capítulo 7: Recuperación y enforcement en NPL/RPL inmobiliario: ejecución, adjudicación y control para loan-to-own

1. Vías de recuperación y criterio de elección	133
a. Negociación y reestructuración	133
b. Ejecución (garantías reales y personales)	134
c. Insolvencia/concurso y acuerdos colectivos	135
2. Preparación del enforcement: antes de demandar	136
a. Verificación documental y probatoria	136

b. Presupuesto y plan de hitos.	137
c. Medidas de protección del colateral (seguros, conservación).	138
3. Subastas y adjudicación: estrategia y control de incidencias.....	138
a. Preparación, valoración y límites de puja.....	138
b. Impugnaciones, suspensiones y tácticas defensivas.	139
c. Toma de posesión: riesgos y costes.	140
4. Gestión de ocupantes, arrendamientos y posesión	140
a. Identificación de ocupación y títulos.	140
b. Estrategia: regularizar, negociar o recuperar posesión.....	141
c. Seguridad, mantenimiento y responsabilidad.	141
5. Del crédito al activo: REO y conversión a plan inmobiliario.....	142
a. Alta de activos adjudicados y saneamiento documental.	142
b. CAPEX y puesta a punto para venta o alquiler.	143
c. Calendario de desinversión y criterios de precio.	143
6. KPIs de enforcement orientados a loan-to-own	144
a. Tiempo por fase y tasa de incidencias.	144
b. Coste legal por recovery y por activo.	144
c. "Time to control" y "time to cash" comparados.	145
PARTE CUARTA.	146
COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL): DUE DILIGENCE INTEGRAL (LEGAL, TÉCNICA, URBANÍSTICA, FINANCIERA Y FISCAL)	146
Capítulo 8: Underwriting y modelización financiera en compra de NPL/RPL (precio, recuperación y sensibilidad)	146
1. Enfoques de valoración del NPL/RPL.....	146
a. Valor por colateral (liquidación y mercado).	146
b. Valor por flujo de cobro (recovery timing).	148
c. Enfoque mixto y cuándo aplicarlo.	149
2. Modelos de recovery y escenarios	150
a. Escenario negociación (reestructuración).	150
b. Escenario enforcement (ejecución/adjudicación).	151
c. Escenario híbrido (acuerdo + garantías).	152
3. Sensibilidades críticas en loan-to-own	153
a. Plazos procesales y retrasos.	153
b. Variaciones de coste de obra/CAPEX.	154
c. Tipos de interés y descuento temporal.	155
4. Construcción de precio: bid, buffers y "price to process"	156
a. Margen de incertidumbre y "unknowns".	156
b. Costes legales, técnicos y de gestión.....	157
c. Ajustes por calidad del dato y documentación.....	157
5. Métricas y reporting para comité de inversión	158
a. TIR/VAN, MOIC y curvas de cobro.	158
b. LTV y "control tests" (derechos y rangos).	159
c. Riesgo agregado de cartera y concentración.....	160
6. Control del modelo: validación, auditoría y trazabilidad	161
a. Supuestos mínimos documentados.	161

b. Control de versiones y cambios.....	161
c. “Model risk” y cómo mitigarlo.....	162

Capítulo 9: Due diligence técnica, urbanística y ambiental del colateral (suelo, obra en curso y activos terminados)164

1. Due diligence técnica: qué revisar y por qué importa en NPL/RPL.....	164
a. Estado físico, patologías y seguridad.....	164
b. Instalaciones, eficiencia y cumplimiento técnico.....	165
c. Presupuesto de CAPEX y contingencias.....	167
2. Due diligence urbanística: riesgo de licencias y planeamiento	168
a. Clasificación del suelo y aprovechamiento.....	168
b. Licencias, disciplina urbanística y sanciones.....	169
c. Cargas urbanísticas y obligaciones pendientes.....	169
3. Obra en curso: riesgos de ejecución y completion	170
a. Estado de avance real vs certificaciones.....	170
b. Contratos de obra: precios, revisiones, penalidades.....	171
c. Supply chain: contratistas críticos y dependencia.....	171
4. Ambiental: pasivos y obligaciones	172
a. Suelos contaminados y responsabilidad.....	172
b. Licencias ambientales y condicionantes.....	173
c. Coste de remediación y plazos.....	173
5. Seguros, mantenimiento y conservación del colateral	174
a. Coberturas existentes y brechas.....	174
b. Riesgo de siniestros y medidas preventivas.....	174
c. Plan de conservación de mínimo coste.....	175
6. Integración técnica en el underwriting de loan-to-own	175
a. Ajustes de precio por CAPEX y riesgos.....	175
b. Condiciones precedentes técnicas.....	176
c. Plan de actuación 100 días (técnico-urbanístico).....	177

Capítulo 10: Due diligence financiera, contable y fiscal en compra de NPL/RPL (España y Latinoamérica)178

1. Due diligence financiera del deudor y del proyecto	178
a. Estructura de deuda y calendario de vencimientos.....	178
b. Caja, capacidad de pago y fuentes/uso de fondos.....	180
c. Calidad de ingresos (preventas, rentas, otros).....	181
2. Contabilidad del préstamo y evidencias de saldo	182
a. Conciliación de principal, intereses y comisiones.....	182
b. Intereses de demora y controversias de cálculo.....	183
c. Documentación de cobros y aplicación a deuda.....	183
3. Fiscalidad del colateral y del proyecto	184
a. Impuestos asociados a transmisión/tenencia (enfoque comparado).....	184
b. Riesgo de deudas tributarias y afecciones.....	185
c. Estructuras fiscales de mitigación (sin perjuicio de normativa local).....	185
4. Fiscalidad y costes en adjudicación/venta posterior (loan-to-own)	186
a. Coste fiscal de adjudicar vs vender deuda.....	186
b. Retenciones, tasas y gastos recurrentes.....	187

c. Plan fiscal de salida (venta activo/venta deuda).....	187
5. Riesgo moneda y repatriación (LatAm) en operaciones NPL/RPL.....	188
a. Riesgo tipo de cambio y cobertura.....	188
b. Restricciones de pagos y controles.....	189
c. Estructuración para minimizar fricciones.....	189
6. Conclusiones de DD financiera-fiscal: ajustes y protecciones	190
a. Ajustes de precio y retenciones.....	190
b. Covenants post-closing y reporting.....	191
c. Matriz de riesgos y responsables.....	191
PARTE QUINTA.	193
COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL): ESTRUCTURACIÓN, VEHÍCULOS, FINANCIACIÓN Y CONTROL DEL RIESGO.....	193
Capítulo 11: Estructuras de adquisición de NPL/RPL: SPV, coinversión y gobierno (control para loan-to-own).....	193
1. Vehículos de inversión y su elección	193
a. SPV por activo vs SPV por cartera.....	193
b. Fondos, sociedades y estructuras híbridas.....	195
c. Gobierno corporativo y poderes de decisión.....	196
2. Coinversión y joint ventures en compra de deuda.....	197
a. Roles: inversor financiero vs operador.....	197
b. Derechos de control y vetos.....	197
c. Conflictos y mecanismos de resolución.....	198
3. Waterfall, prioridades y distribución de resultados	199
a. Cash waterfall y triggers.....	199
b. Preferencias, catch-up y clawback.....	200
c. Incentivos del operador y alineación.....	200
4. Contratos clave de la estructura	201
a. Shareholders agreement y acuerdos de gestión.....	201
b. Servicing agreement y SLAs.....	202
c. Contratos de asesoramiento y control de costes.....	202
5. Gestión de compliance y conflictos de interés.....	203
a. Murallas chinas y conflictos en plataformas.....	203
b. Registros de decisiones y trazabilidad.....	204
c. Auditoría interna y externa.....	204
6. Plan de control post-cierre (100 días).....	205
a. Integración de datos y reporting.....	205
b. Priorización de recoveries (quick wins).....	205
c. Actualización del plan de negocio y presupuesto.....	206
Capítulo 12: Financiación de compra de deuda (NPL/RPL): leverage, warehouse, repo y covenants.....	207
1. Opciones de financiación para comprar NPL/RPL	207
a. Financiación bilateral y sindicada.....	207
b. Warehouse lines y repo.....	208
c. Financiación a nivel de SPV vs holding.....	209
2. Estructuras de garantía del financiador.....	210

a. Pledge de acciones de SPV y cuentas.	210
b. Cesión de cobros y control de cash.	211
c. Limitaciones operativas y permisos.	212
3. Covenants, tests y control del riesgo del financiador	213
a. LTV, concentraciones y “eligibility criteria”	213
b. Performance triggers y cash sweeps.	213
c. Incumplimientos, curas y waivers.	214
4. Coste de financiación y sensibilidad a tipos de interés.....	215
a. Tipo fijo vs variable.	215
b. Coberturas: IRS, caps y escenarios de estrés.	216
c. Impacto en precio máximo (bid) por TIR objetivo.	216
5. Documentación financiera y negociación	217
a. Term sheet y puntos no negociables.	217
b. Representaciones, condiciones precedentes y reporting.	218
c. Eventos de default y remedios.	218
6. Gestión de la financiación durante el ciclo de recovery	219
a. Recalibración de borrowing base.	219
b. Sustitución de colateral y “ineligibles”	220
c. Plan de refinanciación o repago en salida.	220
Capítulo 13: Gestión integral de riesgos en compra de NPL/RPL (operativo, legal, reputacional y ESG)	222
1. Mapa de riesgos por fase (pre-cierre, post-cierre, enforcement, REO, salida).....	222
a. Riesgos de información y documentación.	222
b. Riesgos de ejecución y plazos.....	223
c. Riesgos de terceros (ocupantes, proveedores, autoridades).	224
2. Riesgo legal: estrategia y mitigación	225
a. Nulidades, defectos formales y prescripción.	225
b. Intercreditor y bloqueos de control.	225
c. Riesgo concursal y rescisión.....	226
3. Riesgo operativo y tecnológico	227
a. Calidad de datos y sistemas.....	227
b. Ciberseguridad y acceso a documentación.	228
c. Controles internos y fraude.	228
4. Riesgo reputacional y social	229
a. Protocolos de comunicación y negociación.....	229
b. Casos sensibles: vivienda ocupada, colectivos vulnerables.	229
c. Buenas prácticas y documentación de decisiones.....	230
5. ESG en loan-to-own	230
a. Evaluación energética y CAPEX de mejora.	230
b. Riesgos ambientales y remediación.	231
c. Integración de ESG en underwriting y reporting.	231
6. Plan de continuidad y contingencia	232
a. Qué hacer si cambia la regulación o el contexto país.	232
b. Plan de crisis: ocupación, litigios masivos, siniestros.	233
c. Gobierno del riesgo: comités y reporting.	233
PARTE SEXTA.	235

ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN: REESTRUCTURACIÓN, TOMA DE CONTROL Y TRANSFORMACIÓN EN ACTIVO.....235

Capítulo 14: Estrategias de reestructuración del deudor (NPL/RPL) orientadas a loan-to-own235

1. Diagnóstico del deudor y del proyecto antes de reestructurar	235
a. Capacidad de pago y fuentes de caja.	235
b. Viabilidad del activo/proyecto.	236
c. Incentivos del deudor y margen de negociación.	237
2. Standstill y acuerdos de estabilidad	238
a. Objetivo: ganar tiempo para controlar y ordenar.	238
b. Condiciones: reporting, limitaciones y garantías.	239
c. Riesgos: dilación y pérdida de valor.	240
3. Amend & extend (modificar y extender)	240
a. Ajustes de vencimiento, tipo de interés y covenants.	240
b. Incorporación de garantías y triggers.	241
c. Plan de seguimiento y medidas correctoras.	242
4. Quitas, dación y soluciones híbridas	242
a. Quita condicionada a hitos.	242
b. Dación en pago: pros/contras y costes.	243
c. Acuerdos escalonados y “earn-outs”	244
5. Equitización y toma de participación (control societario).....	244
a. Conversión de deuda en capital y derechos.	244
b. Gobierno corporativo y salida del inversor.	245
c. Riesgos: socios, minoritarios y bloqueo.....	245
6. Documentación de la reestructuración y “cierre” del acuerdo	246
a. Contratos, garantías y formalización.	246
b. Condiciones precedentes y seguimiento.....	247
c. Plan B: cuándo pasar a enforcement.	247

Capítulo 15: Toma de control del proyecto inmobiliario tras loan-to-own (obra en curso y completion)249

1. Plan de transición: del crédito al control operativo	249
a. Cambio de interlocutores y poderes.	249
b. Inventario técnico y contractual.....	250
c. Presupuesto inicial y contingencias.	251
2. Gestión de obra en curso: coste, plazo y certificaciones	252
a. Revisión de mediciones y precios.	252
b. Control de certificaciones y calidad.	253
c. Plan de recuperación de plazo y riesgos.....	253
3. Contratos con constructoras y proveedores	254
a. Revisión de contratos existentes y renegociación.....	254
b. Penalidades, revisiones y garantías.....	255
c. Sustitución de contratistas: criterios y ejecución.	255
4. Licencias, permisos y relaciones con administraciones	256
a. Estado de expedientes y riesgos.....	256
b. Estrategia de regularización (si procede).	257

c. Calendario realista de hitos administrativos.	257
5. Comercialización y estrategia de ingresos	258
a. Revisión de preventas y contratos.	258
b. Política de precios y canales.	258
c. Gestión de postventa y reputación.	259
6. Refinanciación del completion y control de caja	259
a. Fuentes de financiación y condiciones.	259
b. Cuenta de control y waterfall operativo.	260
c. Reporte y auditoría de ejecución.	260
Capítulo 16: Gestión de activos adjudicados (REO) en estrategia loan-to-own:	
reposicionamiento, alquiler y venta	262
1. Alta del activo adjudicado y saneamiento documental	262
a. Titularidad, cargas remanentes y subsanaciones.	262
b. Inventario físico y legal del activo.	263
c. Plan de regularización y coste asociado.	264
2. Plan de CAPEX y reposicionamiento	265
a. CAPEX mínimo vs CAPEX de mejora.	265
b. Eficiencia energética y puesta a punto.	266
c. Licencias de obra y coordinación técnica.	267
3. Estrategia de explotación: alquiler vs venta	267
a. Mercado de alquiler: rentas objetivo y riesgo de impago.	267
b. Mercado de venta: comparables y absorción.	268
c. Decisión por TIR y horizonte temporal.	269
4. Gestión de ocupación y conflictos posesorios	270
a. Protocolos de negociación y documentación.	270
b. Recuperación de posesión: costes y plazos.	270
c. Prevención: seguridad y mantenimiento.	271
5. Operación del activo: OPEX y proveedores	272
a. Facility management y control de costes.	272
b. Seguros y siniestros.	272
c. Reporting operativo y financiero.	273
6. Preparación para la salida (exit-ready)	274
a. Data room del activo: "vendor pack".	274
b. Plan de comercialización y calendario.	274
c. Estrategia fiscal y costes de transmisión.	275
PARTE SÉPTIMA.	277
SALIDAS Y PERFORMANCE EN COMPRA DE NPL/RPL: DESINVERSIÓN, REPORTING Y GOBIERNO	277
Capítulo 17: Estrategias de salida en compra de deuda (NPL/RPL) y loan-to-own (venta de deuda, venta de activo y estructuras)	277
1. Venta de deuda (trading secundario)	277
a. Cuándo conviene y por qué.	277
b. Preparación del "loan pack" para comprador.	279
c. Riesgos: descuentos por incertidumbre y documentación.	280
2. Venta de activo tras adjudicación (REO)	281

a. Preparación comercial y técnica.....	281
b. Estrategia de precio y negociación.....	282
c. Cierre: garantías y responsabilidades.....	282
3. Salidas estructuradas y coinversión	283
a. JV de explotación y venta posterior.....	283
b. Forward purchase/forward funding (si aplica).....	284
c. Venta por fases y “earn-outs”.....	285
4. Securitización/titulización y alternativas (según jurisdicción)	285
a. Objetivo: liquidez y rotación.....	285
b. Requisitos de dato y reporting.....	286
c. Costes, plazos y riesgos.....	287
5. Gestión del “tail” y cartera residual	287
a. Qué hacer con préstamos pequeños y de baja recuperabilidad.....	287
b. Venta en bloque vs externalización.....	288
c. “Price to process” y decisiones disciplinadas.....	289
6. Medición de performance de la salida	289
a. Comparación TIR/VAN vs plan.....	289
b. Drivers de desviación (plazo, coste, CAPEX).....	290
c. Lecciones aprendidas y actualización del playbook.....	291
Capítulo 18: Reporting, control de gestión y auditoría en carteras NPL/RPL (KPIs y gobierno)	292
1. Sistema de KPIs para NPL/RPL y loan-to-own	292
a. KPIs de cobro y recoveries.....	292
b. KPIs de litigios y plazos.....	294
c. KPIs de activos REO (ocupación, CAPEX, OPEX).....	295
2. Control de gestión: presupuestos y desviaciones	296
a. Presupuesto por préstamo y por fase.....	296
b. Control de proveedores y costes legales.....	297
c. Gestión de contingencias y reservas.....	297
3. Valoración periódica de cartera y activos	298
a. Actualización de supuestos y comparables.....	298
b. Ajustes por plazos y riesgos.....	299
c. Documentación y trazabilidad.....	299
4. Auditoría interna y externa	300
a. Puntos de control y muestreo documental.....	300
b. Auditoría de servicing y SLAs.....	301
c. Auditoría de modelo y de datos.....	301
5. Gobierno corporativo y toma de decisiones	302
a. Comités, delegaciones y poderes.....	302
b. Registro de decisiones (“decision log”).....	302
c. Prevención de conflictos e independencia.....	303
6. Tecnología de soporte (sin casarse con herramientas).....	304
a. Data warehouse y calidad del dato.....	304
b. Workflows y gestión documental.....	304
c. Cuadros de mando y reporting a inversores.....	305
PARTE OCTAVA.....	307

**CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS
LOAN-TO-OWN.....307**

Capítulo 19: Checklists operativos de compra de NPL/RPL y loan-to-own (de principio a fin)307

1. CHECKLIST. Pre-sourcing y definición de tesis (objetivo, activo, país, horizonte y retorno)....	307
Sección 1. Objetivo, activo objetivo, horizonte y retorno	308
Sección 2. Límites de riesgo y “no-go zones”	308
Sección 3. Equipo interno, roles y proveedores	309
Sección 4. Presupuesto, calendario y límites de gasto pre-cierre	310
Sección 5. Aprobaciones internas y criterios de escalado.....	310
2. CHECKLIST. Screening rápido (48 horas) (documentación mínima, semáforo y descarte inmediato)	311
Sección 1. Identificación del préstamo y del colateral (resumen 48 horas).....	311
Sección 2. Documentación mínima por préstamo (check de recibo y calidad).....	311
Sección 3. Semáforo legal/técnico/fiscal/dato (decisión rápida)	312
Sección 4. Reglas de descarte inmediato (aplicación al caso)	312
Sección 5. Decisión provisional y siguientes pasos (48 horas)	312
3. CHECKLIST. Due diligence completa (data room) (legal, técnica/urbanística, financiera y fiscal)313	
Sección 1. Due diligence legal (loan file, garantías, rangos, litigios)	313
Sección 2. Due diligence técnica y urbanística (estado, licencias, CAPEX, riesgos).....	314
Sección 3. Due diligence financiera/contable (saldo, cobros, conciliación)	314
Sección 4. Due diligence fiscal (impuestos, afecciones y costes en adjudicación/venta)	315
Sección 5. Dato, integridad y trazabilidad (control del expediente)	315
4. CHECKLIST. Modelización y memo de inversión (escenarios, sensibilidades, supuestos y protecciones)	315
Sección 1. Escenarios obligatorios y consistencia del modelo	316
Sección 2. Sensibilidades mínimas (plazo, coste, tipo de interés y absorción)	316
Sección 3. Evidencias y trazabilidad de supuestos	316
Sección 4. Precio, buffers y “walk-away points”	317
Sección 5. Condiciones precedentes y protecciones contractuales	317
5. CHECKLIST. Cierre (closing) y transferencia (inventario, notificaciones y plan de 100 días)....	317
Sección 1. Documentación contractual de compraventa de deuda.....	317
Sección 2. Inventario de expedientes y control de integridad	318
Sección 3. Notificaciones y formalidades (deudor, registros y protección del dato)	318
Sección 4. Transferencia a servicing y sistemas (operación día 1)	318
Sección 5. Plan de 100 días y quick wins	319
6. CHECKLIST. Enforcement, REO y salida (litigio, posesión, CAPEX y “vendor pack”).....	319
Sección 1. Preparación de litigio y presupuesto (antes de demandar)	319
Sección 2. Posesión, ocupación y estrategia reputacional	320
Sección 3. Plan de adjudicación, REO y CAPEX.....	320
Sección 4. Exit plan y “vendor pack” (activo o deuda)	320
Sección 5. KPIs finales y lecciones aprendidas (cierre del ciclo).....	321

Capítulo 20: Formularios contractuales y plantillas de trabajo322

1. FORMULARIO. Term sheet de compra de deuda (single-name y cartera)	322
Sección 1. Partes, objeto y carácter del documento	323
Sección 2. Estructura de la operación (dos modalidades).....	323
Sección 3. Estructura de precio y ajustes	324
Sección 4. Representaciones y garantías mínimas del vendedor.....	324

Sección 5. Condiciones precedentes y remedios	325
Sección 6. Calendario, exclusividad y gobernanza de proceso	325
Sección 7. Transferencia operativa y plan post-cierre	326
2. FORMULARIO. Carta de solicitud de información y data room index (checklist documental) 326	
Sección 1. Encabezado y contexto de la solicitud	326
Sección 2. Instrucciones de formato de entrega, nomenclatura y evidencias	327
Sección 3. Índice de data room (carpetas y documentos exigidos)	327
Sección 4. Plazos de entrega, Q&A y puntos de control	328
Sección 5. Declaración de completitud del vendedor y responsabilidades de entrega	329
3. FORMULARIO. Q&A log y control de evidencias (plantilla de trazabilidad)330	
Sección 1. Datos generales del registro.....	330
Sección 2. Registro de preguntas, respuestas y evidencias (ejemplos cumplimentados).....	330
Sección 3. Criterios internos de cierre de una entrada Q&A	333
4. FORMULARIO. Memo de inversión para comité (estructura estándar)333	
Sección 1. Resumen ejecutivo y decisión solicitada	333
Sección 2. Tesis de inversión y encaje estratégico	334
Sección 3. Descripción del activo, colateral y situación del deudor	334
Sección 4. Estructura de la deuda, precio y protecciones	335
Sección 5. Modelo financiero y escenarios (resultados)	335
Sección 6. Riesgos, mitigantes y condiciones vinculadas	335
Sección 7. Plan de 100 días y gobierno post-cierre.....	336
5. FORMULARIO. Contrato de servicing y SLAs (estructura modelo).....336	
Sección 1. Partes, antecedentes y definiciones.....	337
Sección 2. Alcance del servicio y límites.....	337
Sección 3. Gobierno, decisiones y trazabilidad	338
Sección 4. SLAs y KPIs (obligatorios).....	338
Sección 5. Reporting y cuadros de mando	338
Sección 6. Honorarios, incentivos y penalidades	339
Sección 7. Auditoría, inspección y derecho de sustitución	339
Sección 8. Confidencialidad, protección de datos y compliance.....	339
Sección 9. Duración, terminación y resolución de controversias.....	340
6. FORMULARIO. Plan de 100 días post-cierre (plantilla cumplimentada)340	
Sección 1. Datos generales del plan y objetivos cuantificados	340
Sección 2. Quick wins (priorización por impacto y dependencia)	341
Sección 3. Presupuesto 100 días (por categorías, con control).....	342
Sección 4. Hitos por semanas (roadmap operativo)	342
Sección 5. Reporting semanal (estructura mínima)	343
Sección 6. Responsables y reglas de escalado.....	343
Capítulo 21: Formularios de negociación y reestructuración (loan-to-own) (texto completo, listos para usar)344	
1. FORMULARIO. Carta inicial al deudor y propuesta de marco de negociación.....344	
Sección 1. Encabezado, identificación y base de contacto.....	344
Sección 2. Documentación solicitada y plazos	345
Sección 3. Principios de acuerdo, confidencialidad y dinámica de negociación	346
Sección 4. Advertencia de alternativas sin escalada innecesaria	347
2. FORMULARIO. Acuerdo de standstill (estructura modelo)348	
Sección 1. Partes, definiciones y objeto	348
Sección 2. Duración, hitos y prórrogas	348

Sección 3. Obligaciones de información, reporting y acceso	349
Sección 4. Limitaciones operativas y preservación del colateral	349
Sección 5. Garantías y medidas de protección durante el standstill.....	349
Sección 6. Eventos de ruptura y remedios	350
3. FORMULARIO. Amend & extend (estructura modelo)	351
Sección 1. Identificación de las partes y antecedentes	351
Sección 2. Nuevo calendario y condiciones económicas.....	351
Sección 3. Covenants, reporting y obligaciones operativas	352
Sección 4. Triggers de control (loan-to-own) y medidas correctoras.....	352
Sección 5. Garantías adicionales y condiciones precedentes.....	353
Sección 6. Otras cláusulas clave y cierre	353
4. FORMULARIO. Propuesta de dación/entrega y liquidación (estructura modelo).....	354
Sección 1. Identificación y objeto de la propuesta.....	354
Sección 2. Descripción del activo, saneamiento y pasivos	354
Sección 3. Calendario y costes de la entrega	355
Sección 4. Liquidación, liberaciones y reservas	355
Sección 5. Declaraciones del deudor.....	356
Sección 6. Cierre y siguientes pasos	356
5. FORMULARIO. Equitización y pacto de socios (estructura modelo)	357
Sección 1. Partes, contexto y operación de conversión	357
Sección 2. Gobierno corporativo y control.....	357
Sección 3. Condiciones económicas, distribución y waterfall	358
Sección 4. Derechos de salida y mecanismos de liquidez	358
Sección 5. Conflictos, deadlock y resolución	358
Sección 6. Condiciones precedentes, garantías y cierre	359
6. FORMULARIO. Acta de comité de decisiones (reestructuración/enforcement).....	360
Sección 1. Datos de la reunión	360
Sección 2. Hechos relevantes y estado del caso	360
Sección 3. Documentación revisada (inventario)	361
Sección 4. Análisis y debate (síntesis)	361
Sección 5. Decisión adoptada, responsables y calendario	361
Sección 6. Registro de riesgos y mitigación (resumen)	362
PARTE NOVENA.	364
PRÁCTICA DE COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN ..	364
Capítulo 22: Casos prácticos de compra de NPL/RPL single-name (control del activo y resolución).....	364
1. Caso práctico: Suelo con cargas urbanísticas y necesidad de control rápido	364
a. Diagnóstico y precio.	364
b. Estrategia (negociación vs enforcement).	366
c. Salida y métricas.	366
2. Caso práctico: Obra en curso con sobrecoste y conflicto con contratista	367
a. Due diligence técnica y contractual.....	367
b. Plan de completion y financiación.....	368
c. Venta final y resultados.	369
3. Caso práctico: Activo en renta con vacancia y refinanciación fallida.....	370
a. Reestructuración del deudor.	370
b. Plan de reposicionamiento.....	370

c. Desinversión.	371
4. Caso práctico: NPL con litigio complejo y documentación incompleta.....	372
a. Protecciones contractuales (retenciones/CPs).....	372
b. Estrategia legal y coste.	373
c. Recuperación y tiempos reales.	373
5. Caso práctico: Intercreditor con bloqueo de control (senior vs mezzanine)	374
a. Negociación con otros acreedores.	374
b. Diseño de solución.	374
c. Resolución y lecciones.	375
6. Caso práctico: Operación LatAm con riesgo moneda y plazos de ejecución largos	375
a. Estructura y mitigación.	375
b. Coberturas y governance.	376
c. Resultado y aprendizaje.....	376
Capítulo 23: Casos prácticos de compra de carteras NPL/RPL (industrialización del recovery)	378
1. Caso práctico: Cartera granular con dato irregular y “tail” elevado	378
a. Precio y “price to process”.	378
b. Segmentación y estrategia.	380
c. KPIs y mejora.	381
2. Caso práctico: Cartera mixta (promotor + retail hipotecario) con riesgos reputacionales.....	382
a. Diseño de servicing y protocolos.	382
b. Negociación masiva vs selectiva.	383
c. Resultados.	384
3. Caso práctico: Compra secundaria a otro fondo con incidencias post-closing	384
a. Gap de documentación.	384
b. Remedios contractuales.	385
c. Plan de estabilización.	385
4. Caso práctico: Warehouse line con triggers por deterioro de performance	386
a. Recalibración de borrowing base.	386
b. Gestión de covenants y waivers.	386
c. Salida ordenada.	387
5. Caso práctico: Cartera con activos adjudicados (REO) y CAPEX imprevisto	387
a. Revisión técnica.	387
b. CAPEX plan y venta.....	388
c. Lecciones.	388
6. Caso práctico: Plataforma/servicer en conflicto de interés	388
a. Detección del problema.	388
b. Auditoría y sustitución.	389
c. Estabilización del performance.....	389
Capítulo 24: Casos prácticos avanzados de loan-to-own (transformación en activo y salida)390	390
1. Caso práctico: Equitización y toma de control del promotor (gobierno y salida)	390
a. Pacto de socios y vetos.	390
b. Completion del proyecto.....	391
c. Exit.	392
2. Caso práctico: Dación condicionada con ocupación y negociación compleja.....	393

a. Estrategia posesorio-reputacional.....	393
b. Regularización.	393
c. Venta.....	394
3. Caso práctico: Compra de mezzanine para forzar control en intercreditor.....	395
a. Derechos y triggers.	395
b. Negociación con senior.	395
c. Resultado.	395
4. Caso práctico: Activo hotelero con reposicionamiento y cambio de operador	396
a. CAPEX y contratos.	396
b. Gestión de explotación.....	397
c. Desinversión.	397
5. Caso práctico: Suelo con cambio de planeamiento y estrategia de espera.....	398
a. Riesgo urbanístico.	398
b. Coste de mantenimiento.....	398
c. Monetización.	398
6. Caso práctico: Venta de deuda vs venta de activo (comparativa de salidas)	399
a. Preparación de data room.....	399
b. Negociación de garantías.	400
c. Métricas y decisión final.	400
Capítulo 25: Casos prácticos de compra de deuda inmobiliaria (NPL/RPL) y estrategias LOAN-TO-OWN.....	401
Caso práctico 1. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."	
Reestructuración temprana para tomar control sin llegar a ejecución.	401
Causa del Problema.....	401
Soluciones Propuestas.....	402
1) Compra del crédito (true sale) con protecciones post-cierre y plan de 100 días	402
2) Reestructuración tipo "amend & extend" con condiciones de control y gatillos de toma de posesión económica.....	402
3) Dación en pago parcial escalonada con liberación condicionada de responsabilidades	403
4) Ejecución hipotecaria como Plan B disciplinado (con presupuesto y hitos) para asegurar el control.....	403
5) Plan inmobiliario rápido sobre unidades en stock (REO-light) para maximizar precio y velocidad....	404
Consecuencias Previstas.....	404
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	405
Lecciones Aprendidas.....	406
Caso práctico 2. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."	
Obra en curso con sobrecoste y conflicto con contratista para completar y desinvertir.	407
Causa del Problema.....	407
Soluciones Propuestas.....	408
1) Compra del NPL con estructura de protección: precio + escrows por contingencias de obra y documentación	408
2) Nombramiento de special servicer + equipo técnico de control (modelo operativo de crisis)	408
3) Estrategia de negociación con el deudor: standstill condicionado a cesión de control operativo....	409
4) Resolución del conflicto con la constructora: auditoría de mediciones + acuerdo de continuidad o sustitución.....	409
5) Financiación del completion (completion facility) con cuenta controlada y waterfall de obra	409
6) Estrategia comercial y de preventas: reconfirmación, rescisión selectiva y reposicionamiento.....	410
Consecuencias Previstas.....	410
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	411

Lecciones Aprendidas	412
----------------------------	-----

Caso práctico 3. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."

Activo en renta con vacancia elevada y refinanciación fallida para tomar control y reposicionar.413

Causa del Problema	413
Soluciones Propuestas.....	414
1) Compra del NPL con underwriting dual: escenario reestructuración vs escenario adjudicación (go/no-go por control)	414
2) Reestructuración con "cash sweep" y covenants operativos (loan-to-own sin adjudicar)	414
3) Plan de reposicionamiento (CAPEX + ESG + eficiencia) para elevar rentas y demanda	415
4) Estrategia de leasing y gestión de inquilinos (reducción de vacancia como KPI central)	415
5) Vía de adjudicación y toma de posesión (Plan B) con protección del colateral	415
6) Estrategia de salida: venta de activo estabilizado vs venta de deuda reempaquetada	416
Consecuencias Previstas.....	416
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	417
Lecciones Aprendidas	418

Caso práctico 4. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."

Litigio complejo y documentación incompleta en un NPL para comprar con protecciones y recuperar sin colapsar el plazo.....419

Causa del Problema	419
Soluciones Propuestas.....	420
1) Estructura de compra con condiciones precedentes (CPs) y retenciones específicas por documentación crítica	420
2) Auditoría legal de la cadena de cesiones y plan de saneamiento de legitimación (chain of title)	421
3) Estrategia procesal para "acortar" plazos: simplificación de frentes y control del litigation drift	421
4) Estrategia de negociación paralela con el deudor (acuerdo condicionado) para evitar el peor escenario temporal	421
5) Plan operativo de ocupación y arrendamientos (gestión social, legal y de valor)	422
6) Estrategia de salida escalonada: estabilizar NOI y vender, o vender deuda reempaquetada si el litigio se alarga	422
Consecuencias Previstas.....	423
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	423
Lecciones Aprendidas	424

Caso práctico 5. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."

Intercreditor con bloqueo de control entre deuda senior y mezzanine para desbloquear la toma de decisiones.425

Causa del Problema	425
Soluciones Propuestas.....	426
1) Análisis de control ("control test") antes del precio: mapear derechos reales de mando	426
2) Compra de la deuda senior con descuento moderado y estrategia de "step-in" operativo inmediato	427
3) Compra de la deuda mezzanine con descuento alto + negociación de "consent rights" con el senior para desbloquear decisiones	427
4) Estructura de "super-senior completion facility" para alinear a senior y mezzanine	427
5) Toma de control societario vía prenda de acciones y "enforcement" sobre equity (si lo permite el intercreditor).....	428
6) Estrategia de salida y reparto: diseñar waterfall y "incentivos" para evitar nuevos bloqueos	428
Consecuencias Previstas.....	428
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	429
Lecciones Aprendidas	430

Caso práctico 6. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."

Operación en Latinoamérica con riesgo moneda, control de capitales y plazos de ejecución largos.

.....	431
Causa del Problema	431
Soluciones Propuestas.....	432
1) Estructuración de la compra con doble capa de control: crédito + control societario (prenda de acciones) y gobierno de caja	432
2) "Control test" y precio disciplinado con buffers por riesgo país, plazos y moneda (bid condicionado).....	433
3) Cobertura de riesgo moneda y rediseño de contratos de alquiler (indexación y "hard currency clauses" cuando sea posible)	433
4) Plan de completion con disciplina de drawdowns y contratación "a prueba de inflación"	434
5) Gestión legal y registral preventiva: saneamiento de "chain of title", servidumbres y permisos (evitar sorpresas en salida)	434
6) Estrategia de negociación con el promotor orientada a control: standstill corto y equitización "defensiva" si aporta valor	434
7) Estructura transfronteriza y gestión de repatriación: diseño de cobros y salida con minimización de fricciones.....	435
Consecuencias Previstas.....	435
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	436
Lecciones Aprendidas	437
Caso práctico 7. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."	
Cartera granular con dato irregular y un tramo residual difícil de gestionar.	438
Causa del Problema	438
Soluciones Propuestas.....	439
1) Diseño de bid basado en "price to process" y ajuste por calidad del dato (precio disciplinado con buffers)	439
2) Estructura contractual de compra con retenciones, CPs y remedios post-cierre (protección frente a loan files incompletos).....	440
3) Segmentación operativa en cuatro "fábricas" de recovery y asignación de master servicer/special servicer (industrialización real)	440
4) "Data remediation" en 100 días: warehouse de datos, normalización documental y Q&A continuo (control del dato como activo).....	441
5) Estrategia específica para el tramo residual: venta parcial, externalización o "price to close" (no enamorarse del tail)	441
6) Protocolos reputacionales y de compliance (retail sensible y vivienda ocupada) con registro de decisiones	442
Consecuencias Previstas.....	442
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	443
Lecciones Aprendidas	444
Caso práctico 8. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."	
Cartera mixta con préstamos a promotor y retail hipotecario bajo riesgo reputacional.....	445
Causa del Problema	445
Soluciones Propuestas.....	446
1) Arquitectura de adquisición y gobierno: separar operativamente dos carteras dentro del mismo perímetro (ring-fencing)	446
2) Dual-servicing: master servicer único + special servicer especializado para retail sensible	446
3) Protocolo reputacional y "decision log" obligatorio en retail (cumplimiento y trazabilidad)	447
4) Playbook loan-to-own para promotor: control, completion, y salida con métricas y límites.....	447
5) Estructuración de financiación (warehouse/repo) con covenants reputacionales y criterios de elegibilidad	448
6) Estrategia de salida por piezas: vender parte del retail estabilizado y mantener promotor hasta captura de valor	448
Consecuencias Previstas.....	448
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	449

Lecciones Aprendidas	450
Caso práctico 9. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."	
Compra secundaria a otro fondo con incidencias post-closing y brecha de documentación.	451
Causa del Problema	451
Soluciones Propuestas.....	452
1) Estructura de compra secundaria con "true-up" por incidencias post-closing (mecanismo de ajuste de precio)	452
2) Retenciones y escrow escalonados por "completitud de expediente" y por "estado procesal"	453
3) "Vendor disclosure schedule" robusto y responsabilidad ampliada en puntos críticos (sin caer en garantías ilusorias)	453
4) Plan de 120 días post-cierre: auditoría de servicing, saneamiento de datos y re-segmentación de estrategia	453
5) Estrategia específica para RPL reestructurados "frágiles": reforzar garantías o convertir a salida temprana	454
6) Re-armado de loan-to-own: consolidar control en SPVs y ordenar CAPEX/operación	454
Consecuencias Previstas.....	454
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	455
Lecciones Aprendidas	456
Caso práctico 10. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."	
Warehouse line con triggers por deterioro de performance y recalibración del borrowing base.	457
Causa del Problema	457
Soluciones Propuestas.....	458
1) Diagnóstico y "root cause analysis" por buckets: separar problema de performance, problema de dato y problema de coste	458
2) Plan de "eligibility remediation" en 60 días: recuperar préstamos ineligibles o sustituirlos (substitution)	459
3) Negociación de waiver y modificación temporal de covenants (amend & extend operativo con el financiador).....	459
4) Aceleración de cobros: ventanas de acuerdos masivos y estrategia de "quick wins" para generar liquidez	460
5) Control de costes y disciplina de proveedores: frenar el "litigation drift" y renegociar SLAs	460
6) Gestión de tipo de interés y sensibilidad: cobertura parcial y re-precio del bid futuro	460
Consecuencias Previstas.....	460
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	461
Lecciones Aprendidas	462
Caso práctico 11. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."	
Activos adjudicados en cartera (REO) con CAPEX imprevisto y corrección del plan de salida.	463
Causa del Problema	463
Soluciones Propuestas.....	464
1) Re-underwriting del subpaquete REO con enfoque LCC (coste total) y decisión "sell-as-is vs fix-and-sell vs hold-and-rent"	464
2) Plan de CAPEX disciplinado: presupuesto con contingencia, contratación por paquetes y project monitor	465
3) Gestión de incidencias documentales y urbanísticas como "bloqueadores de venta" (vendor pack y saneamiento)	465
4) Estrategia de ocupación y posesión con enfoque operativo-reputacional.....	465
5) Reestructuración de la estrategia de salida y liquidez: ventas selectivas "as-is" para amortizar financiación y preservar covenants	466
6) Negociación con financiadores/coinversores (si existe leverage): recalibración de covenants y reporting de CAPEX.....	466
Consecuencias Previstas.....	466



Resultados de las Medidas Adoptadas.....	467
Lecciones Aprendidas.....	468

Caso práctico 12. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."

Conflicto de interés del servicer y deterioro silencioso del recovery en una cartera internacional.469

Causa del Problema	469
Soluciones Propuestas.....	470
1) Auditoría forense del servicing y "mapa de conflictos" (conflict mapping) con evidencia documental.....	470
2) Reconfiguración inmediata de incentivos: pasar de "hitos" a "net recovery" con KPIs y SLAs medibles.....	471
3) Separación funcional obligatoria: master servicer independiente + special servicer por estrategia (retail / promotor / REO).....	471
4) Licitación y panel de proveedores: abogados, procuradores, tasadores, mantenimiento, comercialización	472
5) Plan de transición (90 días) con "continuidad controlada": traspaso de expedientes, datos y poderes sin parar recoveries	472
6) Refuerzo del control interno del inversor: comité de decisiones, registro de decisiones y auditoría mensual.....	472
7) Gestión del financiador (warehouse) en paralelo: transparencia y plan corrector para evitar triggers.....	473
Consecuencias Previstas.....	473
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	474
Lecciones Aprendidas.....	475

Caso práctico 13. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."

Equitización de deuda para tomar control del promotor con minoritarios y riesgo de bloqueo societario.476

Causa del Problema	476
Soluciones Propuestas.....	477
1) Diagnóstico de control y mapa de vetos: auditoría legal-societaria del SPV y del pacto de socios....	477
2) Estructura de reestructuración en dos etapas: standstill + equitización condicionada a hitos ("step-in control").....	478
3) Paquete de incentivos para minoritarios: "roll-over + upside" a cambio de eliminar vetos y aceptar dilución.....	478
4) Resolución del mezzanine e intercreditor: compra, reestructuración o subordinación pactada	478
5) Acuerdo con la constructora: reinicio de obra con mediciones, revisión de precios y garantías de pago (completion governance).....	479
6) Diseño de completion funding con control de caja (waterfall operativo) y condiciones precedentes.....	479
7) "Plan B" de enforcement: preparar ejecución hipotecaria y/o concurso como amenaza creíble.....	480
Consecuencias Previstas.....	480
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	480
Lecciones Aprendidas.....	482

Caso práctico 14. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."

Dación en pago condicionada con ocupación, conflicto posesorio y presión de plazos de financiación.483

Causa del Problema	483
Soluciones Propuestas.....	484
1) Estructura de dación en pago por fases con condiciones precedentes y "split closing" (título vs posesión)	484
2) Protocolo de ocupación y posesión con estrategia dual: acuerdos de salida + plan jurídico paralelo.....	484
3) Gestión de arrendamientos válidos: estabilización de NOI y creación de "renta vendible"	485
4) Mecanismo económico de la dación: cancelación parcial + "earn-out" por liberación de ocupación y cumplimiento de hitos	485
5) Plan de CAPEX y vendor pack "mínimo vendible" con calendario de 100 días	486
6) Gestión de financiación y covenants: negociación de "cure period" y reconocimiento del plan de	486

estabilización	486
7) Marco reputacional y de comunicación: protocolo de contacto, canales y documentación de decisiones	486
Consecuencias Previstas.....	487
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	487
Lecciones Aprendidas.....	488
Caso práctico 15. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."	
Compra de mezzanine para forzar control en un intercreditor con senior bloqueante.....	490
Causa del Problema.....	490
Soluciones Propuestas.....	491
1) Due diligence del intercreditor y mapeo de derechos de control: identificar triggers, mayorías y "loopholes" prácticos.....	491
2) Compra del mezzanine condicionada a novación del intercreditor o a un "consent framework" previo (CPs fuertes).....	492
3) Estrategia de presión calibrada: crear un plan que sea "mejor para el senior" que el enforcement.....	492
4) Estructura de "control por caja": cuentas controladas y cash waterfall operativo con triggers	492
5) Solución de CAPEX: financiación del reposicionamiento vía "capex facility" o "new money" con prioridad limitada	493
6) Estrategia de toma de control societario: equitización del mezzanine y/o conversión a capital con derechos	493
7) Plan de salida: venta del hotel, refinanciación estabilizada o venta de deuda (senior/mezz) a tercero.....	494
Consecuencias Previstas.....	494
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	494
Lecciones Aprendidas.....	495
Caso práctico 16. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."	
Activo hotelero con reposicionamiento, cambio de operador y tensiones laborales en jurisdicción latinoamericana.	497
Causa del Problema.....	497
Soluciones Propuestas.....	498
1) Estructura de toma de control por fases: acuerdo de estabilidad + step-in operativo antes de la adjudicación formal	498
2) Renegociación con el operador: "operator transition agreement" con salida pactada y traspaso ordenado	498
3) Plan laboral y social: negociación preventiva con representación de trabajadores y enfoque de "estabilización"	499
4) CAPEX gobernado: ejecución por fases con hotel en operación, project monitor y control de calidad.....	499
5) Gestión de riesgo moneda e inflación: estructuración de cobros y coberturas operativas	500
6) Estrategia jurídica de control: preparar enforcement, pero priorizar dación condicionada con reparto de costes	500
7) Salida: refinanciación estabilizada o venta a grupo hotelero, con data room "exit-ready"	500
Consecuencias Previstas.....	501
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	501
Lecciones Aprendidas.....	502
Caso práctico 17. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."	
Suelo con cambio de planeamiento, estrategia de espera y costes de mantenimiento que erosionan la TIR.....	504
Causa del Problema.....	504
Soluciones Propuestas.....	505
1) Re-underwriting con escenarios y sensibilidad de plazos: "tiempo como variable principal"	505
2) Estrategia de control de costes (carry control): reducir OPEX y estabilizar coste financiero	506
3) Gestión activa del riesgo urbanístico: "plan de influencia legítima" y control del expediente	506

4) Estrategia híbrida de salida: acuerdo con tercero (promotor o inversor local) con opción condicionada a planeamiento	506
5) Protección del activo: prevención de ocupación, pasivo ambiental y deterioro	507
6) Estrategia de enforcement vs negociación: adjudicar solo si mejora control real y reduce riesgos	507
7) Gobierno del riesgo y reporting: comité trimestral con triggers de cambio de estrategia	508
Consecuencias Previstas	508
Resultados de las Medidas Adoptadas	508
Lecciones Aprendidas	510

Caso práctico 18. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN." Elegir entre vender la deuda o vender el activo adjudicado con impactos fiscales y de garantías en una salida internacional.....511

Causa del Problema	511
Soluciones Propuestas.....	513
1) Modelización comparada "deuda vs activo" con enfoque de coste total y calendario (TIR/VAN con sensibilidades).....	513
2) Preparación de dos data rooms (loan pack y vendor pack) y creación de opcionalidad real	513
3) Gestión de incidencias registrales y municipales como "dealbreakers" potenciales	513
4) Estructuración fiscal comparada y estrategia de minimización de fricciones (sin perjuicio de normativa local).....	514
5) Gestión de garantías y riesgo post-cierre: limitar declaraciones y negociar escrows razonables	514
6) Plan de ocupación y comercialización de la nave vacía: decidir si se hace "antes" o "después" de vender	514
7) Gestión del financiador: negociación preventiva para mantener borrowing base mientras se decide la salida	515
Consecuencias Previstas.....	515
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	515
Lecciones Aprendidas	517

Caso práctico 19. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN." Plataforma de servicing con conflicto de interés que distorsiona recoveries y bloquea el control del inversor.....518

Causa del Problema	518
Soluciones Propuestas.....	519
1) Activación inmediata de "audit rights" y freeze de decisiones críticas: cortar el daño antes de analizar	519
2) Revisión del servicing agreement: reforzar gobierno, KPIs, SLAs y derechos de sustitución (step-in del inversor)	520
3) "Murallas chinas" y declaración de conflictos: prohibición de compras por vinculados y registro de partes relacionadas	520
4) Acceso directo del inversor al dato: integración tecnológica mínima y data warehouse independiente.....	521
5) Concurso competitivo de proveedores y "rate card" obligatorio: controlar costes legales y técnicos.....	521
6) Sustitución progresiva del servicer: "dual servicing" y transición controlada de 100 días	521
7) Gestión reputacional y compliance: política de trato a deudores y control de comunicación	522
Consecuencias Previstas.....	522
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	523
Lecciones Aprendidas	524

Caso práctico 20. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN." Línea warehouse con triggers por deterioro de performance y recorte del borrowing base en una cartera mixta España–Latinoamérica.....525

Causa del Problema	525
Soluciones Propuestas.....	526
1) Plan de emergencia con el financiador: "standstill operativo", redefinición de hitos y cura por tramos.....	526

2) Saneamiento del dato ("data cure") como prioridad absoluta: reconciliación de saldos, expediente mínimo y elegibilidad	527
3) Re-segmentación de cartera y estrategia diferencial: separar "cash recoveries", "control loan-to-own" y "tail"	527
4) Venta táctica del "tail" y rotación de colateral: generar amortización voluntaria y mejorar métricas de concentración	528
5) Sustitución o reconfiguración del servicing: SLAs estrictos, control de proveedores y "war room" semanal	528
6) Protección de caja y costes: presupuesto por expediente, reservas de litigio y CAPEX "mínimo preservación"	528
7) Gestión del riesgo LatAm: ajuste de underwriting, caja en moneda fuerte y cláusulas de priorización de cobros	529
8) Reestructuración de la financiación: "amend & extend" de la warehouse y creación de una línea CAPEX separada para loan-to-own	529
Consecuencias Previstas	529
Resultados de las Medidas Adoptadas	530
Lecciones Aprendidas	531

Caso práctico 21. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."

Compra secundaria a otro fondo con incidencias post-closing, gap documental y remedios

contractuales insuficientes.....533

Causa del Problema	533
Soluciones Propuestas.....	534
1) "Post-closing triage" en 30-60 días: clasificación por severidad y creación de un "issue register" con evidencias	534
2) Activación inmediata de remedios contractuales: notificaciones formales, retención de pagos y ampliación del escrow (si se puede)	535
3) "True-up" de saldos y conciliación: auditoría financiera del saldo con metodología uniforme	535
4) Reconstrucción industrial de expedientes (loan file rebuild): "document factory" y obtención de copias certificadas	536
5) Reactivación procesal: plan para evitar prescripciones, subsanar defectos y relanzar ejecuciones	536
6) Gestión de proveedores heredados: auditoría de contratos, renegociación y "cutover" controlado	536
7) Revisión del modelo financiero y comunicación al financiador/inversores: evitar sorpresas y re-forecast	537
8) Leverage legal: acciones por incumplimiento y negociación de "make-whole" parcial	537
Consecuencias Previstas.....	537
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	538
Lecciones Aprendidas	539

Caso práctico 22. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."

Dación condicionada con ocupación, negociación compleja y gestión reputacional en un activo

residencial.....541

Causa del Problema	541
Soluciones Propuestas.....	543
1) Dación condicionada con escrows, CPs y reparto explícito de contingencias: "entregar limpio o pagar"	543
2) Diagnóstico de ocupación y segmentación por estrategia: regularizar, negociar o recuperar posesión	543
3) Protocolo reputacional y de compliance: comunicación, trazabilidad y enfoque de "gestión responsable"	544
4) Plan de "habitabilidad y seguridad" como quick win: CAPEX mínimo para frenar deterioro y reducir conflictividad	544
5) Estrategia de ingresos: convertir alquiler informal en renta regular y defendible	544
6) Estrategia legal escalonada: negociación primero, litigio selectivo después, evitando "litigio masivo"	545

7) Salida: venta por unidades vs venta en bloque a inversor institucional, con plan "exit-ready"	545
Consecuencias Previstas	545
Resultados de las Medidas Adoptadas	546
Lecciones Aprendidas	547

Caso práctico 23. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."

Compra de mezzanine para forzar control en un intercreditor con senior bloqueando decisiones clave.548

Causa del Problema	548
Soluciones Propuestas	550
1) Mapa de derechos y triggers del intercreditor: identificar "palancas" reales de control del mezzanine	550
2) Estrategia de alineación con senior: ofrecer un plan que mejore su posición y reduzca su riesgo reputacional	550
3) "Cure and control": usar el derecho de cure para ganar influencia y forzar decisiones	550
4) Take-out del senior o refinanciación: preparar alternativa real para desplazar el veto	551
5) Equitización con pacto de socios y control societario: convertir mezzanine en capital con derechos robustos	551
6) Gestión de constructora y proveedores: standstill comercial y re-contratación si procede	552
7) Cuenta de control y waterfall: disciplina de caja para dar confianza a senior, proveedores y compradores	552
8) Plan de comunicación con compradores y riesgo reputacional: proteger preventas y reducir devoluciones	552
Consecuencias Previstas	553
Resultados de las Medidas Adoptadas	553
Lecciones Aprendidas	555

Caso práctico 24. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."

Reposicionar un hotel tras comprar la deuda, cambiar de operador y ejecutar CAPEX bajo presión de caja y reputación.556

Causa del Problema	556
Soluciones Propuestas	558
1) Diseñar una reestructuración "loan-to-own" con control societario y operativo, evitando una adjudicación lenta	558
2) Negociar salida ordenada del operador actual: terminación "por causa" o buy-out optimizado	558
3) Asegurar continuidad de marca o sustituirla por una estrategia comercial equivalente, controlando el riesgo OTA	558
4) Financiación del CAPEX: estructura por fases, carve-out protegido y control de desembolsos por hitos	559
5) Plan técnico y de cumplimiento: atacar riesgos de seguridad, accesibilidad y licencias antes del "diseño estético"	559
6) Gestión laboral y reputacional: reducir conflictividad y proteger la continuidad operativa	560
7) Reposicionamiento comercial: revenue management, segmentación y reactivación MICE/corporate	560
8) Estrategia de salida "exit-ready" desde el día 1: venta a institucional vs refinanciación	560
Consecuencias Previstas	561
Resultados de las Medidas Adoptadas	561
Lecciones Aprendidas	563

Caso práctico 25. "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN."

Decidir entre vender la deuda o adjudicar y vender el activo tras un cambio urbanístico incierto, comparando salidas y métricas.564

Causa del Problema	564
Soluciones Propuestas	566
1) Construir una matriz de decisión comparativa "deuda vs activo vs híbrido" con tres escenarios (optimista/base/estrés)	566



2) Opción 1 (venta de deuda): preparar “loan pack” impecable para reducir descuento y maximizar precio	566
3) Opción 2 (enforcement + adjudicación): diseñar un plan de control y saneamiento documental del colateral para vender como REO	567
4) Opción 3 (reestructuración): amend & extend con triggers urbanísticos y reparto de upside (earn-out), manteniendo al deudor como operador	567
5) Estrategia híbrida: iniciar enforcement (para ganar palanca) mientras se negocia reestructuración o venta de deuda a mejor precio	568
6) Control del riesgo y governance: comités, decision log y reservas de contingencia	568
Consecuencias Previstas.....	568
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	569
Lecciones Aprendidas.....	570

¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que aprenderá con la Guía Práctica de "COMPRA DE DEUDA INMOBILIARIA (NPL/RPL) Y ESTRATEGIAS LOAN-TO-OWN" en 12 puntos:

- Cómo distinguir NPL, RPL y UTP y aplicar esa clasificación a decisiones reales de compra y control.
- Cómo valorar la relación descuento-control-tiempo y decidir cuándo compensa una estrategia loan-to-own frente a la compra directa del activo.
- Cómo seleccionar oportunidades por tipología de colateral (suelo, obra en curso, activo en renta) y por estructura de deuda (senior/mezzanine, intercreditor).
- Qué métricas usar para decidir y gobernar una inversión (recovery, TIR, VAN, MOIC, LTV, DSCR) con escenarios de estrés y sensibilidad a plazos.
- Cómo identificar y mitigar riesgos recurrentes (registral, procesal, técnico, urbanístico, fiscal, reputacional) en España y Latinoamérica.
- Cómo organizar el operating model del inversor, el comité y la cadena de valor (servicers, asesores, proveedores) con trazabilidad y control de costes.
- Cómo preparar un sourcing competitivo y un screening rápido para priorizar single-name o cartera y fijar "walk-away points" disciplinados.
- Cómo ejecutar una due diligence integral (legal, técnica/urbanística, financiera y fiscal) y traducir hallazgos en precio, retenciones y condiciones precedentes.
- Cómo estructurar y negociar la compraventa de deuda (NPA/SPA), incluyendo precio y ajustes, representaciones y garantías útiles, y mecanismos de protección post-cierre.
- Cómo diseñar y aplicar estrategias de recuperación: negociación, reestructuración, enforcement, adjudicación y conversión a REO con KPIs de "time to control" y "time to cash".
- Cómo financiar compras de NPL/RPL (leverage, warehouse, repo) y gestionar covenants, triggers, coberturas de tipo de interés y riesgos de "borrowing base".



- Cómo utilizar formularios listos para usar y casos prácticos avanzados para negociar standstill, amend & extend, dación, equitización y decisiones de comité con gobierno y reporting.

Introducción.



DE LA DEUDA AL CONTROL: CÓMO CONVERTIR NPL/RPL EN OPORTUNIDADES LOAN-TO-OWN

En un mercado donde el tipo de interés, los plazos de ejecución y la volatilidad de la demanda pueden cambiar el valor de un activo en cuestión de meses, la diferencia entre una operación brillante y una operación problemática no suele estar en “comprar barato”, sino en controlar bien. Y, en compra de deuda inmobiliaria (NPL/RPL), ese control no se consigue solo con un descuento atractivo: se construye con método, con información verificable y con una estrategia clara de loan-to-own que convierta un derecho de cobro en capacidad real de decisión sobre el colateral.

Esta guía práctica nace precisamente para cubrir esa necesidad. Muchos profesionales se enfrentan a carteras con dato incompleto, garantías con matices, intercreditor que bloquean decisiones, litigios que se alargan y obras en curso que consumen caja. El resultado es conocido: plazos que se van, coste total que se dispara y un “time to control” que arruina la TIR. Frente a ese escenario, lo que hace falta es un playbook operativo, replicable y orientado a resultados: saber qué comprar, cómo estructurarlo, cómo protegerse contractualmente y cómo ejecutar un plan de 100 días que transforme la operación en valor.

Por eso, esta guía no se limita a explicar conceptos. Te ofrece un recorrido completo, desde los fundamentos y la lógica económica del loan-to-own, hasta el mercado y el sourcing; desde la revisión de la documentación del préstamo y las garantías, hasta la cesión de crédito y el post-closing; desde el enforcement y la adjudicación, hasta el underwriting, la due diligence integral (legal, técnica, urbanística, financiera y fiscal) y la estructuración con vehículos, financiación (warehouse, repo, leverage) y covenants. Además, integra una parte de reporting y control de gestión con KPIs, auditoría y gobierno para que puedas medir, corregir y decidir con trazabilidad.

El valor diferencial es práctico y directo: checklists de principio a fin, formularios listos para usar y una batería de casos prácticos que reproducen situaciones



reales (single-name, carteras, conflictos con servicers, riesgos reputacionales, operaciones en Latinoamérica, obras en curso, intercreditor bloqueantes, daciones condicionadas, equitización y reposicionamiento de activos). Todo está diseñado para ayudarte a tomar decisiones disciplinadas, evitar “dealbreakers” ocultos, proteger el precio con condiciones precedentes y retenciones, y mantener el control del dato como un activo estratégico.

Si tu trabajo implica invertir, asesorar, gestionar o financiar operaciones con NPL/RPL, esta guía te permitirá mejorar de forma tangible tu “marketing” profesional de operaciones: identificar oportunidades con criterio, posicionarte mejor en procesos competitivos, construir confianza con comités e inversores mediante reporting sólido y defender tu tesis de inversión con argumentos cuantificados. Y, sobre todo, te ayudará a reducir el riesgo de ejecución: acortar plazos, anticipar incidencias y gestionar el coste total de recuperación (legal + técnico + CAPEX + OPEX) con un enfoque realista.

El conocimiento avanzado en compra de deuda inmobiliaria no es un lujo: es una ventaja competitiva. En un entorno donde la información imperfecta y la presión por cerrar pueden jugar en tu contra, invertir en metodología es invertir en resultados. Si quieres dar el siguiente paso y convertir la compra de NPL/RPL en una estrategia de control y creación de valor —no en una apuesta—, esta guía práctica está hecha para ti.

Porque el mercado premia a quien sabe ejecutar. Y en loan-to-own, ejecutar significa controlar.