



CURSO/GUÍA PRÁCTICA DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE

668 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.	29
----------------------------	-----------

PARTE PRIMERA.	31
-----------------------------	-----------

Fundamentos y alcance de la Due Diligence integral (técnica, legal, ESG) para fondos y promotores	31
--	-----------

Capítulo 1: Qué es la Due Diligence integral y cómo se aplica a inversión y promoción inmobiliaria	31
---	-----------

1. Concepto, objetivos y límites de la due diligence integral	31
--	-----------

a. Diferencia entre due diligence técnica, legal y ESG y su integración	31
b. Enfoque “risk-based” y materialidad en activos y plataformas	33
c. Errores habituales: alcance insuficiente, sesgos y “checklist sin juicio”	34

2. Tipologías de operaciones y su impacto en el alcance	35
--	-----------

a. Adquisición de activo (single asset) vs cartera (portfolio)	35
b. Forward purchase, forward funding y promoción delegada	36
c. M&A inmobiliario: compra de sociedad, plataforma o joint venture	37

3. Enfoque por ciclo de vida del activo	37
--	-----------

a. Suelo, desarrollo, construcción, operación y rotación	37
b. Activos estabilizados vs value-add vs distressed	38
c. Activos alternativos: logística, living, hotelero, sanitario, data centres	39

4. Roles profesionales y responsabilidades en due diligence integral	40
---	-----------

a. Fondo/inversor, promotor, servicer, asset manager, project manager	40
b. Asesores: técnicos, legales, fiscales, ESG, seguros y financiación	41
c. Comité de inversión, gobierno de decisión y trazabilidad	42

5. Estándares de calidad del informe y cadena probatoria	43
---	-----------

a. Evidencia, data room, control de versiones y audit trail	43
b. Hipótesis, exclusiones, dependencia de terceros y límites de responsabilidad	44
c. Red flags, amber flags, green flags y priorización ejecutiva	45

6. Resultado esperado: de informe a plan de acción y condiciones de compra	46
---	-----------

a. Matriz de riesgos con coste, plazo e impacto en valor	46
b. Condiciones precedentes, covenants, ajustes de precio y remedios	46
c. Roadmap post-cierre: CAPEX, regularizaciones y controles	47

Capítulo 2: Marco metodológico internacional (España y Latinoamérica) para la Due Diligence integral con playbook de cierre	49
--	-----------

1. Comparabilidad España/Latinoamérica sin perder realismo operativo	49
---	-----------

a. Fuentes documentales, registros y disponibilidad efectiva de datos	49
b. Riesgos de informalidad, trazabilidad, compliance y verificación externa	51
c. Adaptación del playbook de cierre por jurisdicción y práctica de mercado	52

2. Metodología por capas: documental, campo, entrevistas y contraste	53
---	-----------

a. Plan de obtención de información (RFI), data room y Q&A	53
b. Visitas técnicas, verificación física y muestreos	54

c. Confirmaciones externas: certificaciones, autoridades, terceros	55
3. Materialidad y umbrales de decisión	56
a. Umbral de coste y efecto en rentabilidad (TIR/VAN)	56
b. Riesgos críticos: seguridad, legalidad, titularidad, licencias	57
c. Riesgos ESG: clima, sociales y gobernanza con impacto en valor	58
4. Integración con valoración y modelo financiero del fondo/promotor	59
a. Traducción de hallazgos a hipótesis (CAPEX, OPEX, vacancia, prima de riesgo)	59
b. Escenarios, sensibilidad y estrés (tipo de interés, inflación, demanda)	59
c. Impacto en precio, financiación, covenant package y estructura	60
5. Gestión de incertidumbre y calidad del dato	61
a. Información incompleta: supuestos, rangos, contingencias y reservas	61
b. Señales de alerta: documentación inconsistente, “window dressing” y omisiones	62
c. Protocolo stop/go y escalado al comité de inversión	62
6. Entregables y formatos estándar	63
a. Executive summary para comité de inversión y financiadores	63
b. Informe completo por disciplinas y anexos probatorios	64
c. Registro de decisiones y seguimiento post-cierre	64
PARTE SEGUNDA.....	66
Preparación de la Due Diligence integral: gobierno, alcance, data room y plan de trabajo	66
Capítulo 3: Gobierno de la Due Diligence integral y gestión del proceso (PMO de due diligence)	66
1. Diseño del equipo y coordinación	66
a. RACI por disciplina (técnica, legal, fiscal, ESG, seguros, financiación)	66
b. Calendario maestro: hitos, dependencias y ruta crítica	68
c. Reglas de comunicación, escalado y aprobación	69
2. Definición del alcance (scope) y exclusiones	70
a. Activo, sociedades, contratos, licencias, operación, ESG	70
b. Profundidad por fase: “desktop” vs “full-scope” vs “deep dive”	71
c. Exclusiones justificadas y riesgos residuales	72
3. Data room: estructura, permisos y control de versiones	73
a. Índice de carpetas, nomenclaturas y metadatos mínimos	73
b. Trazabilidad, auditoría de accesos y confidencialidad	74
c. Gestión de Q&A, evidencias y “single source of truth”	74
4. RFI (Request For Information) e entrevistas	75
a. Listado de información crítica por disciplina	75
b. Entrevistas a propiedad, explotación, mantenimiento y arrendatarios	76
c. Validación cruzada de respuestas y contradicciones	77
5. Plan de visitas, pruebas y muestreos	77
a. Plan de inspección técnica, seguridad y accesos	77
b. Criterios de muestreo en carteras (unidad, edificio, contrato)	78
c. Alternativas probatorias ante limitaciones (testigos, informes, muestras)	79
6. Gestión de incidencias y cambios de alcance.....	80
a. Change control: impacto en coste, plazo y calidad de evidencia	80
b. Priorización de red flags y “investigaciones ampliadas”	80
c. Documentación de decisiones y lecciones aprendidas	81

Capítulo 4: Arquitectura de riesgos y herramienta de decisión para fondos y promotores en due diligence integral 83

1. Taxonomía de riesgos en due diligence integral	83
a. Técnicos: estado, cumplimiento, obsolescencia y CAPEX	83
b. Legales: titularidad, cargas, licencias, litigios, contratos.....	84
c. ESG: clima, energía, agua, residuos, social, gobernanza	85
2. Matriz de riesgos y scoring	86
a. Probabilidad/impacto, severidad y criticidad	86
b. Urgencia (0–90 días, 90–365 días, >365 días)	87
c. Propietario del riesgo, plan y evidencia mínima exigible	87
3. Traducción a decisiones de inversión y estructura	88
a. Condiciones precedentes (CP) y condiciones posteriores (CS).....	88
b. Ajustes de precio, retenciones, escrow y earn-outs (si aplica)	89
c. Derechos de salida, garantías e indemnidades	89
4. Integración con financiación y covenants	90
a. Due diligence del financiador y coordinación de entregables.....	90
b. DSCR/LTV y covenants operativos y ESG	91
c. Reservas CAPEX, control de disposiciones y reporting	91
5. Deal killers vs riesgos gestionables	92
a. Criterios para abortar la operación	92
b. Criterios para renegociar precio/estructura	93
c. Plan de corrección, calendario y hitos verificables	93
6. Reporting al comité de inversión	94
a. Dashboard de hallazgos y recomendación	94
b. Registro de decisiones, trazabilidad y justificación	94
c. Plan de seguimiento post-cierre y auditoría interna	95

PARTE TERCERA. 96

Due Diligence técnica: edificio, instalaciones, obra, costes y plan CAPEX 96

Capítulo 5: Due Diligence técnica del activo: estado físico, patología y seguridad 96

1. Inspección técnica integral y límites del informe	96
a. Alcance por elementos: estructura, envolvente, interiores.....	96
b. Metodología de inspección y evidencias.....	97
c. Limitaciones: accesos, ocultos, muestreos y supuestos	99
2. Patologías y riesgos constructivos	100
a. Humedades, fisuras, corrosión y asentamientos	100
b. Impermeabilización, cubiertas, fachadas y carpinterías	101
c. Priorización: seguridad y continuidad de explotación	102
3. Seguridad y cumplimiento técnico	102
a. Protección contra incendios y evacuación	102
b. Seguridad de uso, accesos y riesgos críticos	103
c. Plan de acciones correctoras y coste estimado	104
4. Plan CAPEX y backlog de mantenimiento	104
a. CAPEX inmediato vs CAPEX programado.....	104
b. Vida útil remanente y sustituciones previstas.....	105

c. Contingencias técnicas y provisiones	105
---	-----

5. Calidad de documentación técnica106

a. "As built", manuales, garantías y mantenimiento	106
b. Históricos de incidencias, partes y órdenes de trabajo	107
c. Coherencia entre documentación y estado real	107

6. Roadmap técnico post-cierre.....108

a. Priorización por riesgo y retorno	108
b. Cronograma y ventanas de intervención	108
c. Impacto en operación: cierres, molestias y pérdida de rentas.....	109

Capítulo 6: Instalaciones (MEP), energía y continuidad operativa en due diligence integral110

1. Climatización, ventilación y calidad ambiental interior110

a. Adecuación de capacidad y zonificación	110
b. Mantenimiento, filtración y riesgos sanitarios.....	111
c. Coste de renovación vs optimización	112

2. Eléctrica, grupos, UPS y resiliencia113

a. Capacidad instalada y margen de crecimiento	113
b. Redundancias y fallos críticos.....	113
c. Plan de continuidad y pruebas periódicas	114

3. Fontanería, saneamiento y agua.....115

a. Estado de redes, fugas y presiones	115
b. Calidad de agua, legionela y protocolos	115
c. Oportunidades de ahorro y control	116

4. Protección contra incendios (PCI)116

a. Sistemas, inspecciones y certificaciones	116
b. Riesgos de incumplimiento y acciones correctoras.....	117
c. Impacto en seguros, explotación y CAPEX.....	117

5. Ascensores, accesibilidad y equipos críticos118

a. Cumplimiento y mantenimiento	118
b. Disponibilidad, riesgos de parada y repuestos	118
c. Sustitución/modernización y coste.....	119

6. Eficiencia energética y reducción de OPEX119

a. Auditoría energética y oportunidades.....	119
b. Medición y verificación (M&V) y monitorización	120
c. Priorización por payback y riesgo	120

Capítulo 7: Obra en curso y desarrollo: plazo, coste, calidad y claims en due diligence integral

.....122

1. Revisión del proyecto y coherencia técnica122

a. Alcance, mediciones y especificaciones	122
b. Cambios, órdenes de cambio y "scope creep"	123
c. Riesgos de calidad y retrabajos.....	124

2. Contratación de obra y subcontratación125

a. Contrato principal y paquetes	125
b. Garantías, penalizaciones y seguros.....	126
c. Riesgos de insolvencia y sustitución	127

3. Planificación y control de plazo128

a. Programa maestro y ruta crítica	128
b. Riesgos de suministro y logística	129
c. Protocolos de recuperación de plazo	130
4. Estimación de coste y contingencias	131
a. Coste directo, indirectos, generales y beneficio	131
b. Contingencia técnica y contingencia de mercado	131
c. Sensibilidad a inflación y tipo de interés	132
5. Calidad, HSE y cumplimiento en obra	133
a. Plan de calidad, ensayos y recepción	133
b. Seguridad y salud (HSE) y controles	134
c. Documentación final y cierre de obra	134
6. Entrega, commissioning y puesta en operación	135
a. Pruebas, certificaciones y manuales	135
b. Snagging, pendientes y garantías	136
c. Transición a operación y mantenimiento	136
PARTE CUARTA.	138
Due Diligence legal integral: titularidad, cargas, licencias, contratos y litigios	138
Capítulo 8: Titularidad, cargas, garantías y estructura jurídica de la operación	138
1. Cadena de titularidad y verificación de dominio	138
a. Revisión documental y consistencia de datos	138
b. Coherencia con realidad física y linderos	139
c. Riesgos por discrepancias y remedios	140
2. Cargas, gravámenes y limitaciones	141
a. Hipotecas, servidumbres, embargos y anotaciones	141
b. Restricciones de uso y limitaciones	142
c. Cancelaciones, liberaciones y costes asociados	143
3. Estructura de compra: activo vs sociedad	144
a. Asset deal vs share deal	144
b. Riesgos heredados y garantías	145
c. Implicaciones en contratos y licencias	145
4. Declaraciones, garantías e indemnidades	146
a. Diseño de R&W, disclosure y materialidad	146
b. Cap, basket, de minimis y plazos	147
c. Seguro de garantías (W&I) y encaje	148
5. Documentación de transacción y playbook de cierre	148
a. NDA, term sheet, LOI y SPA/APA	148
b. Condiciones precedentes y posteriores	149
c. Entregables, firma y archivo probatorio	150
6. Gestión legal de carteras	151
a. Muestreo contractual y extrapolación prudente	151
b. Confirmaciones de terceros y evidencia	151
c. Registro de riesgos y plan de remedios	152
Capítulo 9: Urbanismo, licencias, uso permitido y compliance regulatorio en due diligence integral (enfoque internacional)	154



1. Situación urbanística y compatibilidad de uso.....	154
a. Uso actual vs uso permitido y riesgos	154
b. Afecciones, servidumbres y limitaciones públicas/privadas	155
c. Impacto en valor y estrategia del activo.....	156
2. Licencias y autorizaciones	157
a. Licencias de obra, actividad y funcionamiento.....	157
b. Cambios de uso, ampliaciones y modificaciones	158
c. Riesgos de sanciones y regularización	159
3. Legalidad de lo construido.....	160
a. “As built” vs autorizado y desviaciones	160
b. Responsabilidades y plazos	160
c. Coste/tiempo de legalización	161
4. Cumplimiento operativo recurrente	162
a. Inspecciones, renovaciones y obligaciones	162
b. Seguridad, accesibilidad y PCI	162
c. Evidencias y archivo documental.....	163
5. Relación con comunidades, colindantes y accesos.....	164
a. Estatutos, limitaciones y conflictos	164
b. Servidumbres privadas y derechos de paso	165
c. Protocolo de resolución y mitigación	165
6. Roadmap urbanístico y de licencias	166
a. Hitos, presupuesto y responsables.....	166
b. Condiciones de cierre vinculadas a licencias	166
c. Seguimiento post-cierre y evidencias	167
Capítulo 10: Contratos esenciales del activo: arrendamientos, explotación, servicios, proveedores y seguros	168
1. Due diligence de arrendamientos	168
a. Rent roll, vigencias, renovaciones y garantías.....	168
b. Cláusulas críticas: indexación, break options, cesión/subarriendo.....	169
c. Morosidad, concentración y riesgos de salida.....	170
2. Contratos de explotación (si aplica)	171
a. KPI, rentas variables y garantías	171
b. Obligaciones de CAPEX y estándares operativos	172
c. Terminación, penalizaciones y step-in rights.....	172
3. Facility management, mantenimiento y suministros	173
a. SLAs, penalizaciones y métricas.....	173
b. Subcontratas críticas y continuidad	174
c. Dependencias y plan alternativo	174
4. Seguros y siniestralidad.....	175
a. Coberturas, exclusiones y franquicias	175
b. Historial de siniestros y reclamaciones	175
c. Recomendaciones de mejora y coste incremental.....	176
5. Contratos tecnológicos y datos.....	177
a. Propiedad del dato, acceso y continuidad.....	177
b. Licencias, soporte y ciberseguridad	177
c. Obsolescencia y migraciones	178

6. Plan contractual post-cierre	178
a. Cesiones, novaciones y comunicaciones	178
b. Renegociación de contratos críticos.....	179
c. Calendario de vencimientos y alertas.....	179

PARTE QUINTA.181

Due Diligence financiera, fiscal y comercial: rentas, OPEX, CAPEX, financiación y sensibilidad ..181

Capítulo 11: Revisión financiera del activo: ingresos, OPEX, CAPEX y normalización del NOI181

1. Validación de ingresos	181
a. Conciliación rent roll vs cobros.....	181
b. Incentivos, carencias y rentas variables	183
c. Ajustes por sobreestimación y calidad del dato	184
2. Revisión de OPEX y contratos asociados	185
a. Gastos fijos vs variables.....	185
b. Repercusión a inquilinos y límites	185
c. Oportunidades de eficiencia y renegociación.....	186
3. CAPEX histórico y CAPEX futuro.....	187
a. Históricos de inversión vs estado real	187
b. Proyección 5–10 años y reservas	188
c. Contingencias y provisiones	188
4. Normalización del NOI/EBITDA inmobiliario	189
a. Ajustes no recurrentes y extraordinarios	189
b. Ocupación, vacancia y rotación.....	190
c. Reglas de prudencia y evidencia.....	190
5. Sensibilidades y escenarios	191
a. Ocupación, rentas, gastos y CAPEX	191
b. Tipo de interés, inflación y prima de riesgo	192
c. Impacto en precio y decisión	192
6. Recomendaciones para el modelo financiero	193
a. Inputs trazables y auditables	193
b. Rangos, “confidence levels” y contingencias	193
c. Plan de seguimiento trimestral.....	194

Capítulo 12: Fiscalidad de la operación y riesgos asociados en due diligence integral (España y Latinoamérica)195

1. Mapa fiscal de la transacción.....	195
a. Compra de activo vs compra de sociedad	195
b. Impuestos y riesgos de doble imposición (si aplica)	196
c. Retenciones, certificados y contingencias	197
2. Cumplimiento y contingencias fiscales.....	198
a. Declaraciones, inspecciones y sanciones.....	198
b. Riesgos por precios de transferencia (si aplica)	199
c. Provisiones y cláusulas de indemnidad	199
3. Estructuración fiscal de la inversión	200
a. Vehículos, holdings y pactos entre socios	200
b. Repatriación de dividendos y flujos	201

c. Impacto en rentabilidad neta y reporting.....	202
4. Fiscalidad recurrente en operación	202
a. Impuestos ligados al inmueble/actividad	202
b. Deducibilidad de gastos y CAPEX	203
c. Riesgos por cambios normativos	203
5. Fiscalidad en salida (exit) y rotación	204
a. Escenarios de venta y planificación	204
b. Optimización lícita y documentación	205
c. Ajustes y responsabilidades en el cierre	205
6. Integración fiscal en el playbook de cierre	206
a. Condiciones precedentes fiscales.....	206
b. Entregables y certificaciones.....	206
c. Calendario post-cierre de obligaciones	207
PARTE SEXTA.	209
Due Diligence ESG: clima, energía, social y gobernanza con impacto en valor y financiación	209
Capítulo 13: Due diligence ambiental y climática: riesgos físicos, transición y pasivos	209
1. Riesgos físicos climáticos del activo	209
a. Inundación, calor extremo, incendios y eventos severos.....	209
b. Vulnerabilidad del emplazamiento y del edificio	210
c. Medidas de adaptación y coste	211
2. Riesgo de transición y eficiencia	212
a. Obsolescencia energética y competitividad	212
b. Estrategia de mejora y CAPEX verde	213
c. Impacto en rentas, ocupación y valor.....	214
3. Pasivos ambientales y suelos.....	215
a. Indicios de contaminación y usos previos	215
b. Investigación y remediación: plan y coste.....	215
c. Responsabilidades, garantías y seguros	216
4. Agua, residuos y economía circular.....	217
a. Consumos, fugas y oportunidades de ahorro.....	217
b. Gestión de residuos y cumplimiento	217
c. KPIs ambientales y reporting	218
5. Certificaciones y auditorías (si aplica)	219
a. Alcance, vigencia y credibilidad.....	219
b. Brechas y plan de mejora	219
c. Impacto en financiación y valor.....	220
6. Integración ambiental en decisiones de inversión	220
a. Umbrales ESG de exclusión/condición	220
b. Pricing de riesgos y provisiones.....	221
c. Roadmap 12–36 meses post-cierre	222
Capítulo 14: Due diligence social y de gobernanza: personas, cadena de suministro, ética y cumplimiento.....	223
1. Riesgos sociales en activos y operación.....	223
a. Seguridad y salud de usuarios y trabajadores	223

b. Accesibilidad, inclusividad y conflictos con comunidad	224
c. Prevención, respuesta y evidencia	225
2. Relación con inquilinos, usuarios y clientes.....	226
a. Calidad de servicio y reclamaciones	226
b. Protección de datos y privacidad	226
c. Mecanismos de atención y remediación	227
3. Cadena de suministro y contratación responsable	228
a. Criterios de proveedores y subcontratas	228
b. Prevención de fraude y conflictos de interés	228
c. Auditoría y trazabilidad.....	229
4. Gobernanza del vehículo y del activo.....	230
a. Políticas, comités y controles internos	230
b. Compliance y anticorrupción	230
c. Gestión documental y evidencias	231
5. Ciberseguridad y resiliencia digital.....	232
a. Riesgos en BMS/IoT y sistemas críticos	232
b. Continuidad, recuperación y pruebas	232
c. Buenas prácticas y obligaciones	233
6. Integración de gobernanza en el playbook de cierre.....	233
a. Cláusulas contractuales ESG	233
b. Indicadores y reporting a inversores/financiadores.....	234
c. Auditorías internas y mejora continua	234
PARTE SÉPTIMA.	236
Integración de hallazgos: del red flag al ajuste de precio y al plan post-cierre	236
Capítulo 15: Integración técnica-legal-ESG en un Investment Memorandum y decisión de inversión.....	236
1. Síntesis para comité de inversión	236
a. Hallazgos clave y narrativa de riesgos	236
b. Oportunidades de creación de valor	237
c. Recomendación: invertir/no invertir y condiciones	238
2. Conversión de hallazgos a cifras	239
a. Coste CAPEX/OPEX y contingencias.....	239
b. Impacto en ingresos, valor y rentabilidad	240
c. Escenarios y sensibilidad	240
3. Estrategia de negociación y protecciones.....	241
a. Ajustes de precio y mecanismos de protección	241
b. Retenciones, escrow y liberaciones por hitos	242
c. Garantías, indemnidades y seguros	242
4. Plan post-cierre: 100 días y 12 meses.....	243
a. Priorización de acciones y responsables	243
b. Calendario y presupuesto.....	243
c. KPIs y control de avance	244
5. Coordinación con financiación y covenants.....	244
a. Condiciones del banco y deliverables.....	244
b. Reservas CAPEX y reporting	245

c. Eventos de incumplimiento y curas	245
6. Aprobación y gobernanza de ejecución	245
a. Comité de inversiones y comité de activos	245
b. Registro de decisiones y auditoría de proceso	246
c. Lecciones aprendidas y actualización del playbook.....	246
PARTE OCTAVA.	248
Playbook de cierre (closing) y post-cierre: control de condiciones, entregables y transición operativa	248
Capítulo 16: Playbook de cierre: condiciones precedentes, coordinación de firma y control de entregables	248
1. Preparación del cierre y closing agenda	248
a. Hitos previos, responsables y dependencias	248
b. Calendario de firma y entregables	249
c. Gestión de incidencias de última hora	250
2. Condiciones precedentes (CP) típicas y verificación	251
a. Titularidad/cargas y cancelaciones.....	251
b. Licencias y regularizaciones críticas	252
c. Seguros, financiación y aprobaciones internas.....	253
3. Estructura documental de cierre.....	254
a. SPA/APA, anexos y disclosure letter	254
b. Certificados, poderes y autorizaciones	254
c. Evidencias de cumplimiento y archivo.....	255
4. Flujos económicos del cierre.....	256
a. Precio, ajustes, retenciones y escrow.....	256
b. Reparto de gastos e impuestos	257
c. Confirmación de pagos y conciliaciones	257
5. Comunicaciones a terceros.....	258
a. Notificaciones a inquilinos y proveedores.....	258
b. Cesiones/novaciones y cambios de titularidad	258
c. Continuidad de servicio y reputación	259
6. Closing binder y trazabilidad final	260
a. Dossier final con inventario documental.....	260
b. Evidencias clave por disciplina	260
c. Plan de pendientes post-cierre inmediato	261
Capítulo 17: Transición post-cierre: integración operativa, remediación y control de riesgos.....	263
1. Toma de control y gobierno del activo	263
a. Nombramientos, poderes y delegaciones	263
b. Revisión de contratos críticos (primeros 30 días)	264
c. Rutinas de control y reporting.....	265
2. Ejecución del plan CAPEX y medidas urgentes.....	266
a. Acciones 0–90 días y control de seguridad	266
b. Contratación, licitaciones y control de costes.....	267
c. Gestión de cambios y contingencias.....	267
3. Regularizaciones legales y de licencias	268

a. Plan, calendario y responsables	268
b. Seguimiento y evidencias	269
c. Mitigación de sanciones y riesgos operativos	269
4. ESG post-cierre: plan de mejora y KPIs	270
a. Energía, agua, residuos y clima	270
b. Social y gobernanza	270
c. Reporting a inversor y financiadores	271
5. Auditoría de compromisos y liberación de escrow	271
a. Verificación de condiciones y remedios	271
b. Cierre de pendientes y liberaciones por hitos	272
c. Registro de incidencias y reclamaciones	272
6. Preparación del exit desde el día 1	273
a. Value creation plan y narrativa	273
b. Evidencias para futura venta/financiación	273
c. Data room vivo y control documental	274
PARTE NOVENA.	275
Checklists, formularios y herramientas digitales (texto completo, listos para usar) para ejecutar la Due Diligence integral	275
Capítulo 18: Checklists maestras de Due Diligence integral (técnica, legal, ESG) y control de alcance	275
1. Checklist maestra de arranque (kick-off) y definición de alcance	275
Sección 1. Datos generales de la operación	276
Sección 2. Plantilla de RACI y calendario de hitos	276
Sección 3. Plantilla de RFI por disciplina	277
Sección 4. Plantilla de control de cambios de alcance	278
2. Checklist de data room y control documental	278
Sección 1. Plataforma, permisos y reglas de acceso	278
Sección 2. Índice estándar de carpetas	279
Sección 3. Control de versiones y evidencias	279
Sección 4. Registro de Q&A y respuestas verificadas	280
3. Checklist de due diligence técnica (desktop + visita)	280
Sección 1. Alcance técnico y limitaciones	280
Sección 2. Estructura, envoltorio, seguridad y patología	281
Sección 3. Instalaciones MEP, PCI, ascensores, fontanería y energía	281
Sección 4. CAPEX, backlog y contingencias	282
4. Checklist de due diligence legal	282
Sección 1. Titularidad y cargas	283
Sección 2. Licencias, urbanismo y cumplimiento regulatorio	283
Sección 3. Contratos esenciales	283
Sección 4. Litigios, reclamaciones y seguros	284
5. Checklist de due diligence ESG	284
Sección 1. Riesgos climáticos, energía, agua y residuos	284
Sección 2. Social (seguridad, accesibilidad, usuarios y comunidad)	285
Sección 3. Gobernanza (compliance, proveedores, datos y ciber)	285
6. Checklist de integración y decisión de inversión	286

Sección 1. Matriz de riesgos y scoring	286
Sección 2. Condiciones precedentes y posteriores	287
Sección 3. Ajustes de precio, escrow y plan post-cierre	287

Capítulo 19: Formularios de petición de información (RFI) y plantillas de entrevistas289

1. Formulario RFI para vendedor/promotor (general)	289
a. Identificación de activo/operación y contactos	289
b. Declaraciones sobre integridad documental	291
c. Lista de entregables mínimos	292
2. Formulario RFI técnico (edificio/instalaciones/obra)	292
a. "As built", manuales y mantenimiento	292
b. Históricos de incidencias, CAPEX y garantías	294
c. Planes de seguridad y cumplimiento	294
3. Formulario RFI legal (titularidad/licencias/contratos)	295
a. Cadena de titularidad y cargas	295
b. Licencias, expedientes y comunicaciones	296
c. Contratos y litigios	296
4. Formulario RFI ESG (ambiental/social/gobernanza)	297
a. Energía, agua, residuos y riesgos climáticos	297
b. Políticas, proveedores y compliance	298
c. Seguridad, accesibilidad y quejas	299
5. Guion de entrevista a property/asset manager	299
a. Operación diaria y "pain points"	299
b. Contratos críticos y vencimientos	300
c. CAPEX pendiente y riesgos no documentados	301
6. Guion de entrevista a mantenimiento y proveedores críticos	302
a. Incidencias recurrentes y paradas	302
b. Dependencias tecnológicas y repuestos	303
c. Recomendaciones de mejora y costes	304

Capítulo 20: Plantillas de informe, matrices y reportings para comité de inversión.....306

1. Plantilla de executive summary	306
a. Tesis, riesgos clave y recomendación	306
b. Impacto en valor y condiciones	309
c. Plan 100 días	310
2. Plantilla de informe técnico completo	312
a. Estructura de capítulos y anexos	312
b. Registro de evidencias y limitaciones	313
c. Plan CAPEX y cronograma	314
3. Plantilla de informe legal completo	316
a. Titularidad/cargas/licencias/contratos	316
b. Riesgos, remedios y condiciones	317
c. Anexos y evidencias	318
4. Plantilla de informe ESG completo.....	319
a. Diagnóstico, materialidad y gaps	319
b. Plan de mejora y KPIs	320
c. Impacto en financiación y valor	321

5. Matriz de riesgos integrada (scoring + plan de mitigación)	322
a. Probabilidad/impacto/urgencia	322
b. Responsable, fecha objetivo y evidencia	323
c. Coste estimado e impacto financiero	324
6. Dashboard mensual post-cierre (seguimiento)	324
a. KPIs financieros y operativos	324
b. KPIs ESG	325
c. Estado de remedios y liberación de escrow	326
Capítulo 21: Checklists y formularios de cierre (closing) y post-cierre	328
1. Checklist de condiciones precedentes (CP) por disciplina	328
a. Legal: cargas, licencias, autorizaciones	329
b. Técnica: seguridad crítica y CAPEX urgente	331
c. ESG: compromisos y riesgos materiales	333
2. Plantilla de closing agenda y control de entregables	334
a. Responsables y horarios	334
b. Documentos de firma	335
c. Evidencias y archivo	336
3. Plantilla de comunicaciones a inquilinos y proveedores	337
a. Cambio de titularidad	337
b. Cesiones/novaciones	338
c. Continuidad de servicio	338
4. Plantilla de closing binder (inventario final)	339
a. Índice de documentos	339
b. Certificados y anexos	339
c. Registro de versiones	340
5. Checklist de transición operativa (30/60/90 días)	340
a. Toma de control y accesos	340
b. Contratos críticos, pagos y proveedores	341
c. Riesgos urgentes y plan de acción	342
6. Plantilla de plan de remediación y auditoría de cumplimiento	343
a. Acciones, responsables y fechas	343
b. Presupuesto y control de coste	344
c. Evidencias de cierre y lecciones aprendidas	344
Capítulo 22: Data room digital y automatización de la due diligence integral (herramientas, flujos y controles)	346
1. Diseño del data room para trazabilidad y auditoría	346
a. Estructura de carpetas, metadatos y convenciones	346
b. Gestión de permisos por roles y segregación	349
c. Audit trail, control de versiones y evidencias	351
2. Automatización del Q&A y control de contradicciones	352
a. Flujos de preguntas, responsables y SLAs	352
b. Registro de respuestas, evidencias y “aprobación” interna	354
c. Detección de inconsistencias y escalado	355
3. Control documental y “single source of truth”	356
a. Deducción de duplicados, caducidades y faltantes	356

b. Gestión de “documentos vivos” y anexos	358
c. Políticas de conservación y cierre del expediente	359
4. Analítica de data room para gestión de riesgos	360
a. Métricas de completitud, tiempos y cuellos de botella	360
b. Heatmap de riesgos por disciplina y activo	360
c. Priorización dinámica del alcance (“deep dives”)	361
5. Integración con reporting al comité de inversión	362
a. Dashboards ejecutivos y trazabilidad a evidencia	362
b. Registro de decisiones y cambios	363
c. Preparación del “closing binder” automático	364
6. Ciberseguridad del proceso de due diligence integral	365
a. Riesgos de fuga y accesos indebidos	365
b. Medidas de seguridad y respuesta a incidentes	365
c. Requisitos mínimos para terceros y proveedores	367
Capítulo 23: Herramientas digitales para due diligence técnica y ESG (BIM/IFC, gemelo digital, IoT y analítica)	369
1. BIM/IFC y modelo de activo para verificación técnica	369
a. Revisión de coherencia modelo-documentación-realidad	369
b. Detección de interferencias y riesgos de cambio	372
c. Entregables mínimos y control de calidad del modelo	373
2. Gemelo digital y operación: evidencias y continuidad	374
a. Captura de datos operativos y mantenimiento	374
b. Detección temprana de fallos y riesgos críticos	375
c. Plan de transición post-cierre basado en datos	376
3. IoT, BMS y sensorización para energía y confort	377
a. Medición de consumos y patrones	377
b. Alertas, mantenimiento predictivo y reducción de OPEX	378
c. Evidencias para financiación y reporting ESG	378
4. Analítica y apoyo a revisión contractual/documental	379
a. Búsqueda avanzada, clasificación y extracción de datos	379
b. Controles de consistencia y banderas de riesgo	380
c. Gobierno de uso, validación humana y trazabilidad	381
5. ESG data y reporting automatizado	381
a. KPIs energéticos, agua, residuos y clima	381
b. Social y gobernanza: incidencias, quejas, compliance	382
c. Verificación, auditoría y preparación para financiadores	383
6. Buenas prácticas de implantación en fondos y promotores	383
a. Requisitos mínimos, costes y retorno	383
b. Plan por fases y gestión del cambio	384
c. Riesgos de dependencia tecnológica y mitigación	385
Capítulo 24: Due diligence recurrente y sell-side due diligence: data room vivo, auditoría periódica y mejora continua del playbook	386
1. Data room vivo y mantenimiento de evidencias	386
a. Actualización mensual/trimestral	386
b. Archivo, trazabilidad y gobernanza	388

c. Accesos, seguridad y continuidad.....	389
2. Auditoría técnica recurrente y ciclo CAPEX.....	390
a. Inspecciones planificadas y backlog	390
b. Renovaciones, sustituciones y priorización.....	391
c. Control de coste, plazo y calidad	392
3. Auditoría legal recurrente y gestión contractual	392
a. Vencimientos, renovaciones y comunicaciones	392
b. Reclamaciones, litigios y seguros	393
c. Cumplimiento y archivo probatorio.....	394
4. Auditoría ESG continua y verificación	395
a. KPIs y seguimiento.....	395
b. Planes de mejora y CAPEX verde.....	395
c. Preparación para financiación/exit.....	396
5. Preparación del exit: sell-side due diligence	396
a. Paquete de venta y evidencias clave	396
b. Narrativa de valor y riesgos mitigados	397
c. Proceso competitivo y Q&A.....	397
6. Mejora continua del playbook de due diligence integral.....	398
a. Lecciones aprendidas por operación	398
b. Actualización de checklists y formularios.....	399
c. Formación, estandarización y control interno	399
PARTE DÉCIMA.	401
PRÁCTICA DE LA DUE DILIGENCE INTEGRAL CON PLAYBOOK DE CIERRE.....	401
Capítulo 25: Casos prácticos AVANZADOS de la Due Diligence integral con Playbook de cierre.	401
Caso práctico 1. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Un activo estabilizado con CAPEX oculto que obliga a renegociar precio y blindar el post-cierre.	401
Causa del Problema	401
Soluciones Propuestas.....	402
1. Ampliación del alcance técnico con “deep dive” selectivo y pruebas orientadas a evidencia (no a opiniones)	402
2. Integración técnica-financiera: “CAPEX Bridge” + análisis de impacto en NOI, valor y financiabilidad.....	403
3. Reestructuración de la negociación: ajuste de precio + escrow específico + garantías e indemnidades focalizadas (no genéricas)	404
4. Playbook de cierre reforzado con condiciones precedentes (CP) y “closing binder” probatorio (técnico, legal, ESG)	405
5. Plan post-cierre de 100 días con gobernanza (PMO), comunicación a inquilinos y control de coste/plazo/calidad.....	406
Consecuencias Previstas.....	406
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	408
Lecciones Aprendidas.....	409
Caso práctico 2. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." La compra de una cartera multiactivo con riesgo de titularidad y contratos de arrendamiento no alineados.	412
Causa del Problema	412

Soluciones Propuestas.....	413
1. "Title & Corporate Clean-Up" previo al cierre con hoja de ruta por jurisdicción (condiciones precedentes específicas).....	413
2. Normalización del "rent roll" y "lease audit" con reconciliación contractual-financiera (NOI real vs NOI comercial)	414
3. Estructura de precio y protecciones: ajuste por NOI verificado + retención/escrow por riesgos de título y arrendamientos + W&I "a medida"	415
4. Plan técnico-ESG de cartera: baseline mínimo, quick wins y condiciones de financiación (evitar step-up del tipo de interés).....	415
5. Playbook de cierre por cartera: "split closing", transición operativa y control de cambios (no variaciones sin permiso)	416
Consecuencias Previstas.....	417
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	418
Lecciones Aprendidas.....	419

Caso práctico 3. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Una joint venture de promoción con forward funding donde el riesgo ambiental y el contrato de obra ponen a prueba el cierre.

Causa del Problema	421
Soluciones Propuestas.....	423
1. Due diligence técnica-ambiental ampliada: cuantificar riesgo (coste/plazo) y convertirlo en "paquetes" gestionables	423
2. Reestructuración legal del cierre: condiciones precedentes, reparto de riesgos y protecciones específicas (no genéricas)	423
3. Reconversión del contrato de obra a un esquema bancable: precio, exclusiones, garantías y control de variaciones	424
4. Integración financiera y de control: presupuesto base, drawdowns por hitos, test de coste a completar y monitor independiente.....	425
5. ESG y socio "invertible": plan de acción, salud y seguridad, cadena de suministro y condición para expansión a Latinoamérica	426
Consecuencias Previstas.....	427
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	428
Lecciones Aprendidas.....	430

Caso práctico 4. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Un hotel en explotación con reforma integral donde la due diligence descubre licencias, accesibilidad y riesgos laborales ocultos.....

Causa del Problema	432
Soluciones Propuestas.....	434
1. Due diligence urbanística y de licencias "a prueba de reforma": expediente histórico, gap analysis y estrategia de permisos por fases	434
2. Revisión técnica orientada a continuidad operativa: plan de intervención, redundancias y mitigación de molestias al huésped	434
3. Reestructuración del contrato con el operador: reparto de CAPEX, derechos de aprobación y régimen de compensaciones por afectación	435
4. ESG social y compliance de cadena de suministro: auditoría laboral, prevención, y plan de remediación contractual	436
5. Playbook de cierre y post-cierre (100–180 días): CP, escrows, plan de obra, plan ESG y gobernanza integrada.....	436
Consecuencias Previstas.....	437
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	438
Lecciones Aprendidas.....	439

Caso práctico 5. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG)

CON PLAYBOOK DE CIERRE." Un data center en operación con contratos de energía y garantías de disponibilidad que redefinen el riesgo del inversor.441

Causa del Problema 441

Soluciones Propuestas..... 443

1. Due diligence técnica avanzada orientada a disponibilidad (Operational Deep Dive): verificación de redundancias reales, análisis SPOF y evidencia IST/Cx 443

2. Modelización legal-financiera del riesgo de SLA: matriz por cliente, escenarios correlacionados y plan de mitigación contractual 444

3. Energía y ESG bancables: auditoría de PPAs y suministro, verificación de potencia para expansión y PUE auditable con submetering 445

4. Estructura de cierre y protecciones: CP técnicas, escrows por technical debt y por potencia/energía, y plan post-cierre de 100–180 días..... 446

5. Personal, terceros y ciberseguridad (España–Latinoamérica): retención, continuidad, auditoría de NOC remoto y hardening 447

Consecuencias Previstas..... 447

Resultados de las Medidas Adoptadas..... 449

Lecciones Aprendidas 451

Caso práctico 6. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG)

CON PLAYBOOK DE CIERRE." Adquisición de una plataforma promotora con proyectos en dos

continentes y contingencias ocultas que obligan a rediseñar el cierre.....453

Causa del Problema 453

Soluciones Propuestas..... 455

1. Redefinición del perímetro y limpieza corporate: carve-out, ring-fencing y condiciones precedentes por sociedades y garantías 455

2. Due diligence legal-contractual de proyectos con "matriz de claims" y remedios: renegociación, novación y escrows por litigios/reclamaciones 456

3. Due diligence técnica y de control de obra: auditoría de diseño, licencias, calidad, coste a completar y monitor independiente (España y Latinoamérica)..... 457

4. Due diligence ESG y compliance de plataforma: programa de remediación con "gating items" y derechos de auditoría/terminación..... 457

5. Estructura económica y playbook de cierre: precio mixto, earn-out por hitos, retenciones, no-leakage, gobernanza y plan 100–180 días 458

Consecuencias Previstas..... 459

Resultados de las Medidas Adoptadas..... 460

Lecciones Aprendidas 462

Caso práctico 7. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG)

CON PLAYBOOK DE CIERRE." Compra de una nave logística alquilada con ampliación futura donde

los permisos, el suelo y el contrato de arrendamiento cambian el valor.464

Causa del Problema 464

Soluciones Propuestas..... 466

1. Due diligence urbanística y de suelo para la ampliación: verificación de edificabilidad efectiva, servidumbres, informes sectoriales y plan de permisos..... 466

2. Auditoría técnica de nave existente: drenaje, pavimentos, cargas y plan de remediación con garantías 466

3. Lease audit profundo: obligaciones del propietario, indexación real, opciones del inquilino y "green lease" operativo..... 467

4. Estructura de cierre: precio base "core" + componente contingente por ampliación + CP y escrows por riesgos técnicos y de permisos 468

5. Playbook de ejecución (0–180 días): gobernanza, cronograma de permisos, plan CAPEX, reporting a banco e inquilino..... 468

Consecuencias Previstas..... 469

Resultados de las Medidas Adoptadas.....	470
Lecciones Aprendidas.....	471

Caso práctico 8. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Compra de una cartera residencial en alquiler con gestión externalizada donde los riesgos de título, técnica y social obligan a cerrar por fases.....473

Causa del Problema.....	473
Soluciones Propuestas.....	475
1. Matriz de materialidad y segmentación de la cartera: clasificar activos por "cierre inmediato", "cierre condicionado" y "excluir"	475
2. Due diligence legal reforzada de título y cargas: plan de saneamiento, split closing y "bring-down" de manifestaciones.....	475
3. Due diligence técnica intrusiva selectiva y CAPEX "financiable": LCC/TCO, paquetes críticos, cronograma y aceptación de banco	476
4. Auditoría de arrendamientos y calidad del ingreso: reconstrucción de cobros, morosidad real, normalización contractual y estrategia social.....	477
5. ESG operativo y datos (E + S): baseline, submetering, reporting y green lease residencial adaptado.....	477
6. Playbook de cierre e integración (0-180 días): CP, escrows, transición de property management, PMO y cuadro de mando.....	478
Consecuencias Previstas.....	479
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	480
Lecciones Aprendidas.....	482

Caso práctico 9. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Entrada de un fondo en un proyecto de regeneración urbana con múltiples propietarios donde el riesgo social y de realojo decide el cierre.484

Causa del Problema.....	484
Soluciones Propuestas.....	486
1. Due diligence legal-social de ocupación y titularidad: censo verificable, clasificación de situaciones y estrategia de adquisición/desocupación	486
2. Plan de realojo y retorno (S-ESG) con gobernanza: criterios, presupuestos, proveedores sociales y mecanismo de quejas	486
3. Estructura contractual de obra y cronograma por fases condicionado a "hitos sociales": long-stop dates, step-in y reequilibrio.....	487
4. Estructura de cierre de la JV: CP sociales, precio por etapas, escrows de realojo y seguro reputacional/contingencias	488
5. Plan ESG y comunicación: "just transition", consulta con stakeholders, reporting y narrativa pública.....	488
6. Playbook de cierre y primeros 180 días: PMO integrada (técnica-legal-social), cuadro de mando y "riesgo rojo" escalable	489
Consecuencias Previstas.....	489
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	491
Lecciones Aprendidas.....	492

Caso práctico 10. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Reanudación de una promoción mixta paralizada con financiación puente donde el contrato de obra, las licencias y el riesgo climático deciden el precio.....493

Causa del Problema.....	493
Soluciones Propuestas.....	495
1. Due diligence técnica de reactivación (obra parada) + EAC defendible: auditoría de calidad, estado real, long lead items y plan de puesta en marcha	495
2. Estrategia legal-contractual de obra: claims, novación o sustitución del contratista, acuerdos con subcontratas y mecanismo de certificaciones controladas	495
3. Due diligence urbanística y de licencias "crítica para plazo": ruta de aprobación de modificaciones, permisos sectoriales y long-stop dates.....	496

4. Gestión de preventas residenciales y protección reputacional: auditoría contractual, plan de comunicación, reservas y mecanismo de devoluciones controladas	497
5. Integración del operador hotelero y requisitos técnicos/ESG: “operator due diligence”, CAPEX de marca, y cláusulas de step-in/renegociación	497
6. Plan climático y de resiliencia + energía (E-ESG): drenaje, protección de instalaciones críticas, eficiencia y reporting para financiación verde.....	498
7. Perímetro internacional y compliance (España–Latinoamérica): normalización contable, revisión de terceros, y cierre de brechas de trazabilidad.....	498
Consecuencias Previstas.....	500
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	502
Lecciones Aprendidas.....	503

Caso práctico 11. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Adquisición de un campus de centros de datos en desarrollo donde la conexión eléctrica, el agua de refrigeración y los compromisos ESG condicionan la firma.505

Causa del Problema	505
Soluciones Propuestas.....	507
1. Due diligence de conexión eléctrica y “ruta de potencia”: evidencia contractual, cronograma, riesgos de terceros y mitigación por fases	507
2. Due diligence técnica (civil + MEP) orientada a bancabilidad: EAC por paquetes, resiliencia, redundancias, comisionamiento y “design-to-cost”	508
3. Riesgo de agua y refrigeración: estrategia “water resilience” con alternativas técnicas, permisos, acuerdos de suministro y límites contractuales con clientes	508
4. Due diligence legal del perímetro y contratos críticos: cambio de control, garantías cruzadas, derechos sobre suelo, licencias y contratos de compras	509
5. ESG integral del proyecto: energía renovable (PPA/GoO), cadena de suministro, salud y seguridad, y plan social de aceptación local	510
6. Estructura económica y de cierre: precio base por “derechos y avance” + earn-out por hitos (potencia/permiso/IST), CP, escrows y step-in	510
7. Playbook 0–180 días: PMO de campus, monitor independiente, plan de permisos, procurement y comunicación con clientes y financiadores	511
Consecuencias Previstas.....	511
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	513
Lecciones Aprendidas.....	515

Caso práctico 12. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Adquisición de un suelo industrial para regeneración con contaminación, servidumbres ocultas y oposición vecinal que obliga a rediseñar el cierre.517

Causa del Problema	517
Soluciones Propuestas.....	519
1. Due diligence ambiental intrusiva por fases (Phase II ampliada) + modelo de remediación “a precio y plazo”	519
2. Due diligence técnica integral de demolición, materiales de riesgo, geotecnia e inundabilidad con plan de ingeniería de valor (design-to-cost)	519
3. Due diligence legal-urbanística y de servidumbres: edificabilidad neta real, cargas urbanísticas, acuerdos con terceros y ruta de permisos con long-stop	520
4. Estructura corporativa y compliance (especialmente en Latinoamérica): limpieza de perímetro, revisión de terceros, anticorrupción y trazabilidad CAPEX/OPEX	521
5. Plan social (S-ESG) y licencia social: estrategia de participación, mitigación de impactos, empleo local y canal de quejas	521
6. Estructura de cierre: precio base por “suelo y estado actual” + componente contingente por hitos urbanísticos/ambientales + CP, escrows y step-in.....	522
7. Playbook 0–180 días: PMO integrada, plan de habilitación, control de riesgos “rojo/ámbar/verde”,	

monitor independiente y reporting a banca	523
Consecuencias Previstas	523
Resultados de las Medidas Adoptadas	525
Lecciones Aprendidas	527

Caso práctico 13. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Entrada de un fondo en una plataforma de oficinas con reposicionamiento verde donde la seguridad contra incendios, los contratos de arrendamiento y el plan ESG determinan el cierre.529

Causa del Problema	529
Soluciones Propuestas	531
1. Auditoría técnica de Life Safety y "as built" con plan de remediación certificable y aceptación de asegurador	531
2. Due diligence legal de arrendamientos y "calidad del NOI": reconstrucción de side letters, riesgos de rescisión, disputas de service charge y normalización contractual	532
3. Plan ESG bancable (E + datos): baseline auditable, submetering, BMS unificado, hoja de ruta de CAPEX y covenants de financiación verde	532
4. Plan operativo y de FM alineado con riesgo contractual: SLAs, continuidad, transición y trazabilidad de incidencias	533
5. Limpieza del perímetro corporate/compliance y contratos críticos (España–LatAm): garantías cruzadas, terceros, consentimientos y trazabilidad	534
6. Estructura de cierre y playbook 0–180 días: CP, escrows, ajuste de precio, earn-out por hitos y monitor independiente	534
Consecuencias Previstas	535
Resultados de las Medidas Adoptadas	537
Lecciones Aprendidas	538

Caso práctico 14. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Compra de una cartera de hoteles con reformas en marcha donde los contratos de operación, los pasivos laborales y la huella de carbono condicionan el acuerdo. .540

Causa del Problema	540
Soluciones Propuestas	542
1. Due diligence contractual de operación hotelera: asignación de riesgos, performance tests, side letters, CAPEX obligations y reservas FF&E	542
2. Due diligence laboral y de subcontratación: inventario de plantilla, contingencias, litigios, responsabilidades y plan de regularización	542
3. Due diligence técnica de obras en marcha: EAC por hotel, claims, interferencias operativas, plan de comisionamiento y puesta en marcha	543
4. Licencias, "as built" y life safety: auditoría de permisos, accesibilidad, PCI y asegurabilidad	543
5. ESG de cartera: baseline de energía/agua/emisiones, submetering homogéneo, plan de reducción, y gobierno de datos para financiación verde	544
6. Estructura de cierre: CP específicas por activos, escrows por claims y laborales, ajuste de precio, earn-out por NOI post-reforma y step-in	544
7. Playbook 0–180 días: PMO de cartera, monitor técnico, plan laboral/compliance, y "hotel-by-hotel dashboard"	545
Consecuencias Previstas	546
Resultados de las Medidas Adoptadas	547
Lecciones Aprendidas	549

Caso práctico 15. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Entrada en una plataforma de vivienda en alquiler con gestión digital donde la protección de datos, la calidad de los contratos y el plan de eficiencia energética redefinen el precio.551

Causa del Problema	551
Soluciones Propuestas	554
1. Auditoría legal-comercial de arrendamientos y normalización del NOI: renta efectiva, incentivos, morosidad, depósitos y “separación” de ingresos accesorios	554
2. Reconstrucción/novación de la gestión: contrato institucional de platform services con KPIs, SLAs, auditoría, continuidad y step-in	554
3. Plan integral de protección de datos y ciberseguridad: inventario, contratos con proveedores, auditorías, medidas técnicas y respuesta a incidentes	555
4. Due diligence técnica y plan de recalidad: backlog, patologías, garantías, CAPEX real, comisionamiento y control de proveedores	555
5. ESG energético bancable: baseline auditable, submetering, plan de eficiencia, electrificación selectiva y reporting para financiación verde	556
6. Corporate/compliance transfronterizo: limpieza de terceros, cancelación de contratos intragrupo innecesarios, y gestión de garantías cruzadas	557
7. Estructura de cierre y playbook 0–180 días: CP, escrows, ajuste de precio, earn-out por NOI y ESG, monitor independiente y plan de integración tecnológica	557
Consecuencias Previstas	558
Resultados de las Medidas Adoptadas	560
Lecciones Aprendidas	561

Caso práctico 16. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Compra de una plataforma logística con frío industrial y autoconsumo fotovoltaico donde los permisos, la seguridad industrial y los contratos energéticos obligan a cerrar por hitos.....564

Causa del Problema	564
Soluciones Propuestas	566
1. Due diligence técnica reforzada de frío industrial y life safety: “as built”, mantenimiento trazable, auditoría de riesgos y plan de remediación certificable	566
2. Due diligence legal de título, servidumbres y accesos: net buildable/operable, acuerdos con terceros, y plan de regularización	567
3. Auditoría legal-comercial de arrendamientos y calidad del NOI: side letters, rescisión por interrupciones, indexación y separación NOI inmobiliario vs NOI energético	567
4. Due diligence de energía y conexión: PPAs, permisos, interconexión, derechos sobre cubierta y modelo de riesgo/retorno	568
5. ESG integral y resiliencia climática: baseline auditable, plan de reducción, agua y refrigeración, PRL y cadena de suministro	569
6. Corporate/compliance transfronterizo: terceros, pagos históricos, garantías cruzadas y política de aprobaciones	569
7. Estructura de cierre y playbook 0–180 días: CP, escrows, ajuste de precio, earn-out por hitos (energía/ocupación), monitor independiente y PMO	570
Consecuencias Previstas	571
Resultados de las Medidas Adoptadas	572
Lecciones Aprendidas	573

Caso práctico 17. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Adquisición de una plataforma de centros de datos en desarrollo donde la conexión eléctrica, el agua de refrigeración, la ciberseguridad y los contratos con clientes obligan a rediseñar el cierre.576

Causa del Problema	576
Soluciones Propuestas	578
1. Due diligence eléctrica y de conexión: trazabilidad de capacidad firme, ruta de energización, dependencia de terceros y “MW schedule” contractual	578
2. Due diligence hídrica y climática: plan de agua, alternativas operativas, eficiencia, permisos y resiliencia	

(incluyendo stress térmico)	579
3. Due diligence de ciberseguridad, protección de datos y cadena de subcontratación: evidencias, auditorías, contratos y plan de respuesta a incidentes	580
4. Due diligence comercial de contratos y calidad de ingresos: conversión LOI→contrato, side letters, SLAs, concentración y modelo de ingresos “de-risked”	580
5. Due diligence técnica (MEP) y plan de comisionamiento/IST: EAC, riesgos de suministro, redundancias, puesta en marcha y aceptación de clientes	581
6. ESG integral y financiación: baseline auditable (energía/agua/emisiones), estrategia renovable, KPIs (PUE/WUE) y covenants de tipo de interés	581
7. Corporate/compliance transfronterizo y perímetro: terceros, pagos históricos, contratos intragrupo, garantías cruzadas y mecanismos de cierre	582
8. Estructura de cierre y playbook 0–180 días: CP, escrows, earn-out por MW/contratos/KPIs ESG, step-in y gobernanza integrada	582
Consecuencias Previstas	583
Resultados de las Medidas Adoptadas	585
Lecciones Aprendidas	587

Caso práctico 18. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Adquisición de un proyecto de regeneración urbana sobre un antiguo suelo industrial donde la contaminación, las cargas urbanísticas y la licencia por fases condicionan la firma.

Causa del Problema	590
Soluciones Propuestas	593
1. Due diligence ambiental reforzada (brownfield): investigaciones por fases, modelo conceptual, estimación probabilística de remediación y plan de seguimiento	593
2. Due diligence urbanística y de licencias por fases: cargas, hitos de urbanización, garantías, vivienda asequible y dependencias públicas	593
3. Due diligence de título, servidumbres y ocupaciones: net developable area, regularizaciones, acuerdos con terceros y estrategia de defensa	594
4. Due diligence técnica de demolición, remediación y urbanización: EAC, ruta crítica, gestión de residuos, seguridad y calidad	595
5. ESG social y gobernanza: plan de relación con comunidad, realojos/compensaciones, empleo local, transparencia y gestión de quejas	595
6. Compliance transfronterizo y control de terceros: auditoría de pagos, consultores de permisos, política de aprobaciones y derecho de auditoría	596
7. Estructura de cierre por hitos: CP, escrows, ajuste de precio, earn-out por licencias y “brownfield insurance” donde proceda	596
8. Playbook 0–180 días: PMO integrada, monitor independiente, cuadro de mando de riesgos, y control de ruta crítica (ambiental-licencias-obra-ESG)	597
Consecuencias Previstas	597
Resultados de las Medidas Adoptadas	599
Lecciones Aprendidas	600

Caso práctico 19. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Compra de una red de clínicas con inmuebles propios y alquilados donde las licencias sanitarias, la protección de datos de salud y la continuidad técnica obligan a cerrar con escrows y un plan de integración.

Causa del Problema	603
Soluciones Propuestas	605
1. Auditoría legal-sanitaria de licencias y autorizaciones: inventario, brechas, regularización por centro y condición de cambio de control	605
2. Due diligence de protección de datos de salud y ciberseguridad: mapa de datos, contratos, controles mínimos pre-cierre y plan de respuesta a incidentes	606

3. Due diligence técnica y de seguridad del paciente: MEP crítico, mantenimiento trazable, backlog, comisionamiento y criterios de aceptación	607
4. Revisión de contratos de arrendamiento y propiedad: responsabilidades MEP, adecuaciones normativas, accesibilidad, PCI y "capex landlord vs tenant"	607
5. Due diligence comercial con pagadores y SLAs: audit rights, penalizaciones, concentración y plan de defensa de ingresos	608
6. Laboral, subcontratas clínicas y residuos sanitarios: PRL, formación, evidencias, SLAs y control de riesgos	608
7. Compliance transfronterizo y gobierno corporativo: auditoría de terceros, pagos históricos, política de aprobaciones y derecho de auditoría	608
8. Estructura de cierre con CP, escrows y earn-out + playbook 0-180 días: convertir riesgos en hitos auditables y ejecución disciplinada.....	609
Consecuencias Previstas.....	610
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	611
Lecciones Aprendidas.....	613

Caso práctico 20. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Compra de un activo estabilizado donde el mantenimiento diferido y la obsolescencia técnica afloran como CAPEX oculto y se convierten en ajuste de precio, escrow y plan de choque.

Causa del Problema	616
Soluciones Propuestas.....	617
1. Hallazgos técnicos y traducción a coste: auditoría técnica con pruebas selectivas + modelo de CAPEX por criticidad (0-24 meses) y ciclo de vida (5-10 años).....	617
2. Negociación de ajuste y escrow: convertir el CAPEX oculto en mecanismos contractuales (precio, holdback, indemnidades específicas, liberación por hitos)	618
3. Plan post-cierre (playbook) para un activo ocupado: PMO 0-180 días, comunicación a inquilinos, licitación acelerada, control de coste y continuidad	619
Consecuencias Previstas.....	620
Lecciones Aprendidas	622

Caso práctico 21. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Compra de una cartera con contratos heterogéneos y concentración de inquilinos donde el muestreo contractual revela riesgos ocultos y obliga a reestructurar rentas, garantías y covenants.

Causa del Problema	625
Soluciones Propuestas.....	626
1. Muestreo contractual y extrapolación: metodología defensible para identificar patrones de riesgo y cuantificar impacto en NOI y covenants	626
2. Medidas de mitigación y reestructura contractual: estandarización progresiva, refuerzo de garantías, eliminación de rescisión por conveniencia y reequilibrio de gastos.....	627
3. Impacto en rentabilidad y covenants: re-modelización financiera, ajustes de precio y estructura de deuda, y mecanismos contractuales de cierre (escrow/earn-out)	629
Consecuencias Previstas.....	630
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	630
Lecciones Aprendidas	632

Caso práctico 22. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Compra de una promoción build-to-rent en obra donde el retraso de la ruta crítica y los claims del contratista obligan a reestructurar precio, hitos y derechos de step-in.

Causa del Problema	634
Soluciones Propuestas.....	636
1. Revisión de contrato, planificación y ruta crítica (Subepígrafe 3.a): análisis contractual + análisis forense	

de programación + verificación de productividad y entregas críticas	636
2. Contingencias, cambios y control de coste (Subepígrafe 3.b): reconstrucción de EAC, matriz de cambios, gobernanza de claims y reservas de contingencia	637
3. Condiciones de cierre y plan de recuperación (Subepígrafe 3.c): SPA con CP, escrows, retenciones, step-in, y playbook 0–180 días con PMO y monitor independiente	638
Consecuencias Previstas	639
Resultados de las Medidas Adoptadas	640
Lecciones Aprendidas	641

Caso práctico 23. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Compra de un activo de uso mixto donde las licencias incompletas y el "as built" divergente obligan a un plan de legalización, condiciones precedentes y precio por hitos.

.....	644
Causa del Problema	644
Soluciones Propuestas	646
1. Riesgo legal y operativo (Subepígrafe 4.a): diagnóstico integral de licencias, "as built" y matriz de exposición por unidad de negocio	646
2. Roadmap de legalización con coste/plazo (Subepígrafe 4.b): plan por paquetes, permisos, obras correctoras y gestión de ventanas de obra en activo ocupado	647
3. Cláusulas de protección y condiciones precedentes (Subepígrafe 4.c): SPA con CP, escrows, retenciones, declaraciones específicas, y playbook auditado	648
Consecuencias Previstas	648
Resultados de las Medidas Adoptadas	649
Lecciones Aprendidas	651

Caso práctico 24. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Adquisición de un hotel urbano donde el riesgo climático y la obsolescencia energética fuerzan un CAPEX verde por fases, cambian la financiación y redefinen la estrategia de salida.....

.....	653
Causa del Problema	653
Soluciones Propuestas	655
1. Diagnóstico y plan de adaptación (Subepígrafe 5.a): evaluación de riesgo climático, vulnerabilidades técnicas y medidas de resiliencia priorizadas	655
2. CAPEX verde, OPEX y financiación (Subepígrafe 5.b): plan energético con baseline, submetering, BMS/análítica, sustitución de equipos y estructura de financiación vinculada a KPIs	655
3. Efecto en valor, ocupación y salida (Subepígrafe 5.c): traducción a valoración (cap rate), demanda corporativa, rating ESG y estrategia de rotación	656
Consecuencias Previstas	658
Resultados de las Medidas Adoptadas	659
Lecciones Aprendidas	660

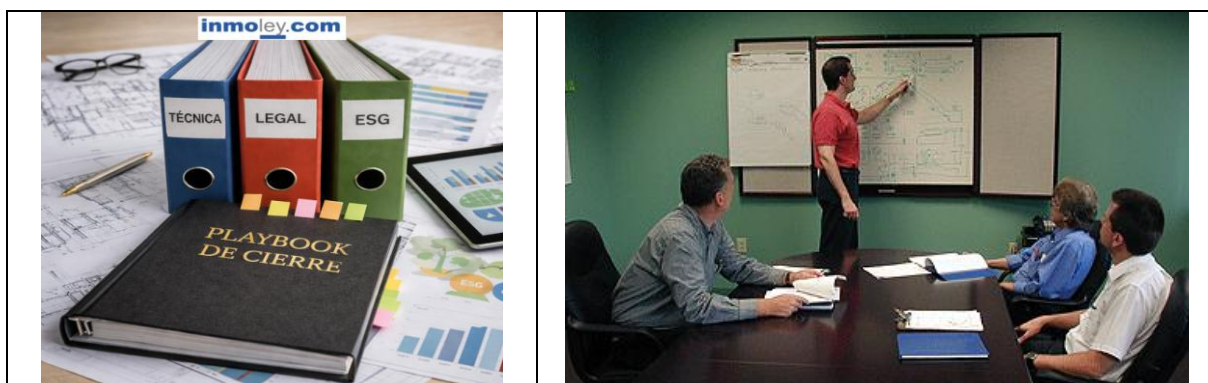
Caso práctico 25. "DUE DILIGENCE INTEGRAL PARA FONDOS Y PROMOTORES (TÉCNICA, LEGAL, ESG) CON PLAYBOOK DE CIERRE." Adquisición de una plataforma de gestión de activos y property management con riesgos de gobernanza y conflictos de interés que obligan a condicionar el precio, imponer controles y auditar el playbook.

.....	662
Causa del Problema	662
Soluciones Propuestas	664
1. Compliance, proveedores y conflictos de interés (Subepígrafe 6.a): due diligence forense de terceros, limpieza de proveedores, política de conflictos, y cláusulas anticorrupción reforzadas	664
2. Integración post-cierre y control interno (Subepígrafe 6.b): PMO de integración, rediseño de procesos, sistemas, y control financiero-operativo con "evidencia"	664
3. Auditoría del playbook y mejora continua (Subepígrafe 6.c): auditorías periódicas, KPIs, semáforo de riesgos, y bucle de mejora	665



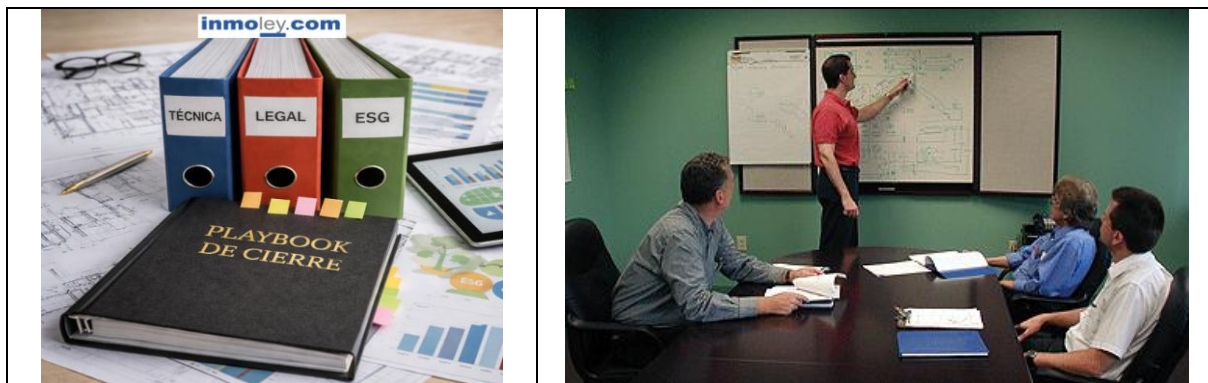
Consecuencias Previstas.....	666
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	667
Lecciones Aprendidas.....	668

¿QUÉ APRENDERÁ?



- Definir el alcance y los límites de una Due Diligence integral (técnica, legal y ESG) orientada a fondos y promotores.
- Organizar y gobernar el proceso con un enfoque PMO, RACI y control de hitos y dependencias.
- Diseñar y explotar un data room con trazabilidad, control de versiones y cadena probatoria.
- Ejecutar una metodología por capas (documental, campo, entrevistas y confirmaciones externas) sin perder realismo operativo.
- Aplicar criterios de materialidad y umbrales de decisión vinculados a TIR/VAN y a riesgos críticos.
- Traducir hallazgos a hipótesis del modelo financiero (CAPEX, OPEX, vacancia, prima de riesgo y tipo de interés).
- Construir una matriz de riesgos con scoring, urgencia, propietario del riesgo y evidencia mínima exigible.
- Diferenciar deal killers de riesgos gestionables y convertirlos en condiciones precedentes, condiciones posteriores y plan de remedios.
- Negociar ajustes de precio, retenciones y escrow con mecanismos verificables y liberaciones por hitos.
- Preparar y ejecutar un playbook de cierre con control de entregables, comunicaciones y closing binder.
- Gestionar la transición post-cierre con un plan de 30/60/90 días, KPIs y control de ejecución del CAPEX.
- Utilizar checklists y formularios a texto completo listos para usar, y casos prácticos para acelerar decisiones y reducir sorpresas.

Introducción.



DUE DILIGENCE INTEGRAL: EL MARKETING DE LA CONFIANZA QUE CIERRA OPERACIONES

En un mercado inmobiliario cada vez más competitivo y exigente, la diferencia entre “ganar una operación” y “cerrarla bien” ya no depende solo del precio. Depende de la confianza. Y la confianza, en el real estate profesional, se construye con evidencia, método y capacidad de convertir riesgos en decisiones. Hoy, inversores, financiadores y socios no compran promesas: compran trazabilidad, control y un relato sólido que resista preguntas incómodas. La due diligence integral se ha convertido, por tanto, en una herramienta técnica y legal... pero también en una herramienta de marketing avanzado: el marketing de la credibilidad.

El problema es conocido por cualquier promotor o gestor de activos: operaciones que se enfrían por documentación incompleta, hallazgos que aparecen tarde, riesgos que no se cuantifican, discusiones sobre CAPEX oculto, licencias inciertas o compromisos ESG que no están aterrizados en un plan. Y cuando el proceso se improvisa, el resultado suele ser el peor posible: retrasos, renegociaciones a la baja, condiciones más duras, retenciones, escrow, covenants restrictivos o, directamente, un “no” del comité de inversión. En ese contexto, dominar la due diligence integral no solo reduce riesgos: aumenta la capacidad de cerrar, mejora la percepción del activo y refuerza la reputación profesional ante fondos, socios y financiadores.

Esta guía práctica profesional, “Due Diligence integral para fondos y promotores (técnica, legal, ESG) con playbook de cierre”, está diseñada precisamente para transformar la due diligence en un proceso controlado, replicable y orientado a resultados. A lo largo de sus partes y capítulos encontrará un marco metodológico internacional (España y Latinoamérica), una arquitectura de riesgos para decidir con rapidez y rigor, y un recorrido completo por la due diligence técnica (edificio, instalaciones, energía, continuidad y obra en curso), la due diligence legal (titularidad, cargas, licencias, urbanismo, contratos y litigios), y la due diligence financiera, fiscal y comercial (rentas, OPEX, CAPEX, normalización del NOI, sensibilidad y financiación). Además, integra la dimensión



ESG con enfoque de valor: riesgos climáticos, eficiencia, pasivos ambientales, social y gobernanza, y su impacto real en precio, condiciones y financiación.

Pero el gran diferencial de esta guía es su orientación totalmente operativa. No se limita a explicar qué hacer: le permite ejecutarlo. Incluye checklists maestras, formularios y plantillas a texto completo listos para usar, matrices de riesgos con scoring y urgencia, modelos de reporting para comité de inversión, y un playbook de cierre con control de condiciones precedentes, entregables y closing binder. En otras palabras: un sistema de trabajo que convierte la información en evidencia, la evidencia en decisiones, y las decisiones en cierres sin sorpresas.

Para el profesional, los beneficios son inmediatos. En marketing inmobiliario avanzado, la capacidad de “vender” un activo o una operación se apoya en cómo se presenta el riesgo y cómo se demuestra el control. Esta guía le ayudará a mejorar sus estrategias de posicionamiento ante inversores y financiadores, porque le enseñará a estructurar un relato verificable, a anticipar objeciones, a preparar el comité con un executive summary convincente y a negociar desde una posición sólida. Aprenderá a traducir hallazgos a cifras (coste CAPEX/OPEX, impacto en rentabilidad, sensibilidad al tipo de interés), a diseñar condiciones y remedios defendibles, y a preparar un plan post-cierre que refuerce el valor del activo desde el día 1. El resultado no es solo técnico: es comercial. Menos fricción, más velocidad, mejor percepción de calidad y mayor capacidad de cierre.

Si su objetivo es elevar su estándar profesional y competir en operaciones cada vez más sofisticadas, esta guía es una inversión directa en eficiencia, credibilidad y resultados. Porque en el mercado actual, quien domina el método y la evidencia negocia mejor, cierra antes y protege el valor con más precisión. La diferencia entre improvisar y ejecutar un playbook no es un matiz: es el margen.

Mantenerse actualizado ya no es opcional. La due diligence integral es el lenguaje común entre promotores, fondos, bancos y socios. Dar el siguiente paso hacia la excelencia en su gestión y operaciones implica incorporar herramientas que funcionen en la práctica, con criterios claros, plantillas reutilizables y casos que reflejen la realidad. Si quiere convertir su proceso de análisis y cierre en una ventaja competitiva, esta guía está pensada para usted.