



CURSO/GUÍA PRÁCTICA PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS

LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)

539 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?	24
Introducción.	25
PARTE PRIMERA.	27
FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS DE LA PREFINANCIACIÓN: LÓGICA ECONÓMICA, RIESGOS Y CONDICIONES PRECEDENTES	27
Capítulo 1: Conceptos, terminología y alcance real de la prefinanciación en promociones inmobiliarias	27
1. Definición operativa de prefinanciación: qué incluye y qué no incluye	27
a. Licencias, proyecto, consultorías y costes previos	27
b. Gastos directos e indirectos antes de obra	29
c. Relación con el préstamo promotor y el calendario de obra	30
2. Fases de la promoción y “puntos de no retorno” económicos	32
a. Idea–suelo–licencia–proyecto–financiación–obra–entrega.....	32
b. Riesgo de hundimiento (sunk cost) y decisiones de corte	33
c. Señales tempranas de inviabilidad	35
3. Condiciones precedentes (CP): concepto y utilidad en financiación inmobiliaria	36
a. CP como control de riesgo del financiador.....	36
b. CP como herramienta de gestión interna del promotor	37
c. CP documentales, técnicas, legales, comerciales y financieras	38
4. Mapa de agentes que intervienen en la prefinanciación	39
a. Promotor, inversor, financiador, project manager.....	39
b. Técnicos (arquitectura, ingeniería, geotecnia, topografía)	40
c. Legal, fiscal, comercial y aseguramiento	40
5. Principales riesgos en la etapa de licencias, proyecto y gastos previos	41
a. Riesgo urbanístico y de licencias	41
b. Riesgo de costes y de alcance (scope creep).....	42
c. Riesgo de plazo y de mercado	43
6. Criterios profesionales de “go/no-go” antes de comprometer más gasto	44
a. Matriz de decisión por hitos	44
b. Umbrales de coste, plazo y probabilidad de obtención de licencias.....	45
c. Reglas internas de aprobación y delegación	46
Capítulo 2: Estructura económica del “periodo previo” y creación de valor antes de obra 48	
1. Dónde se crea valor antes de la construcción	48
a. Gestión de suelo y consolidación de derechos.....	48
b. Transformación de incertidumbre en certeza (licencias)	49
c. Optimización del producto (proyecto) y del mix comercial	50
2. Métricas de control en etapa previa (sin obra)	51
a. Plazo estimado y desviación	51
b. Coste previo comprometido vs coste previo ejecutado	53
c. Nivel de madurez documental (porcentaje de CP cumplidas).....	54

3. Coste de oportunidad del capital y planificación de caja previa	55
a. Caja mensual y “runway” financiero	55
b. Reservas, contingencias y colchón de liquidez	56
c. Financiación puente vs recursos propios	57
4. La lógica del “gasto previo recuperable” y “no recuperable”	58
a. Consultorías reutilizables vs específicas del activo	58
b. Estudios que se amortizan en el cierre vs perdidos si se aborta	59
c. Impacto en la toma de decisiones	60
5. Errores típicos del promotor en la prefinanciación	60
a. Empezar a gastar sin plan de CP y sin calendario realista	60
b. Proyecto demasiado avanzado sin certeza de licencias	61
c. Falta de control documental y de versiones	61
6. Plan maestro de prefinanciación: metodología de trabajo	62
a. Lista de entregables mínimos por fase	62
b. Gobernanza de aprobaciones (comité, firmas, evidencias)	63
c. Cuadro de mando semanal y mensual	64
PARTE SEGUNDA	65
UNDERWRITING Y PREPARACIÓN DE LA OPERACIÓN: VIABILIDAD, PRODUCTO Y ESTRATEGIA DE SALIDA ANTES DE LA LICENCIA	65
Capítulo 3: Viabilidad previa (pre-licencia): hipótesis, sensibilidad y escenarios de mercado	65
1. Hipótesis de ingresos: precio, absorción y ritmo de ventas	65
a. Segmentación y producto comparable.	65
b. Velocidad comercial y curva de ventas.	67
c. Riesgos de descuento y estrategia de promociones	69
2. Hipótesis de costes antes de obra (gastos previos) y durante obra	70
a. Costes técnicos y de tramitación	70
b. Coste de construcción preliminar y contingencias	71
c. Coste financiero estimado y tipos de interés.	72
3. Estructura de capital del promotor en etapa previa	73
a. Equity del promotor e inversores	73
b. Aportaciones puente y préstamos participativos.	74
c. Anticipos, reservas y señales comerciales.	75
4. Escenarios y stress testing del periodo previo	76
a. Retraso de licencias (3, 6, 12 meses)	76
b. Sobrecoste de estudios/proyecto.	77
c. Caída de ventas o alquiler esperado	77
5. Criterios para decidir el tamaño y el alcance del proyecto	78
a. Minimizar riesgo de licencias y maximizar vendibilidad	78
b. Alternativas de fases y producto modular.	79
c. Umbrales de inversión previa razonables	80
6. Informe de viabilidad previo para comité e inversores	80
a. Resumen ejecutivo y riesgos críticos	80
b. Condiciones necesarias para seguir.	81
c. Recomendación de “seguir / pausar / cancelar”.	82

Capítulo 4: Plan de negocio del periodo previo: calendario, hitos y control del avance 83

1. Calendario realista de prefinanciación por hitos.....	83
a. Hitos técnicos (estudios, anteproyecto, básico, ejecución)	83
b. Hitos urbanísticos y de licencias.....	84
c. Hitos financieros (términos, term sheet, cierre).....	85
2. Roadmap de decisiones (decision gates) del promotor	86
a. Gate 1: suelo y derecho de promoción.	86
b. Gate 2: encaje urbanístico y estrategia de licencia.	87
c. Gate 3: proyecto maduro y financiación avanzada.	88
3. Plan de contratación de consultores y proveedores	89
a. Qué contratar primero y qué después.	89
b. Contratos por alcance, entregables y precio.	90
c. Control de calidad y penalizaciones.....	90
4. Control documental y trazabilidad de cambios en el proyecto	91
a. Versionado y aprobaciones.	91
b. Cambios por exigencias de la licencia.	92
c. Riesgo de rediseño y sobrecoste.	93
5. Plan comercial en paralelo al desarrollo previo	93
a. Validación del producto con el mercado.	93
b. Preventas o pre- alquileres como palanca de financiación.	94
c. Indicadores de tracción real.	95
6. Cuadro de mando del periodo previo (KPIs)	96
a. % CP cumplidas.....	96
b. Plazo acumulado vs plan.	96
c. Coste previo ejecutado vs presupuesto.....	97

PARTE TERCERA. 99

SUELO, DERECHOS Y DUE DILIGENCE: BASE LEGAL Y TÉCNICA PARA PODER PREFINANCIAR CON SEGURIDAD	99
--	-----------

Capítulo 5: Estrategia de acceso al suelo compatible con prefinanciación (compra, opción y fórmulas mixtas)..... 99

1. Compra directa vs opción de compra: impacto en caja previa.....	99
a. Compromiso financiero y riesgo de inmovilización.....	99
b. Precio de la opción y calendario de hitos.....	101
c. Reversibilidad y flexibilidad del promotor.....	102
2. Condiciones del contrato de suelo vinculadas a licencias.....	103
a. Condiciones suspensivas.	103
b. Ajustes de precio por edificabilidad.	104
c. Plazos de tramitación y prórrogas.	105
3. Estructuras mixtas (permuta, pagos aplazados, earn-out)	106
a. Reducción del desembolso inicial.....	106
b. Alineación de incentivos con la obtención de licencias.	107
c. Riesgos de conflicto y de interpretación.	107
4. Control del activo: SPV, holding, joint venture	108
a. Ventajas para inversor y financiador.	108

b. Gobierno corporativo y bloqueo de decisiones.	109
c. Derechos de arrastre, acompañamiento y salida.	110
5. Servidumbres, cargas y condicionantes del suelo	111
a. Impacto sobre diseño y licencia.	111
b. Impacto en costes y plazos.	111
c. Cláusulas de saneamiento y responsabilidades.	112
6. Documentación mínima del suelo para avanzar en prefinanciación	113
a. Dossier jurídico y técnico.	113
b. Evidencias de titularidad y capacidad de transmitir.	114
c. Conclusiones y plan de mitigación.	115
Capítulo 6: Due diligence previa a la licencia: técnica, legal, comercial y de entorno	116
1. Due diligence urbanística y de edificabilidad	116
a. Usos, intensidades y parámetros básicos.	116
b. Condiciones de cesiones y cargas.	117
c. Riesgo de cambios en planeamiento.	118
2. Due diligence técnica temprana (estudios esenciales)	120
a. Topografía y compatibilidad geométrica.	120
b. Geotecnia preliminar y riesgos de cimentación.	121
c. Servicios existentes y acometidas.	121
3. Due diligence ambiental y condicionantes del emplazamiento	122
a. Riesgos de contaminación y pasivos.	122
b. Ruido, afecciones y restricciones.	123
c. Plan de acción y costes asociados.	124
4. Due diligence de mercado aplicada al producto	124
a. Demanda real y elasticidad de precio.	124
b. Competencia y posicionamiento.	125
c. Alternativas de producto y fases.	126
5. Conclusiones de due diligence: semáforo de riesgo	126
a. Riesgos críticos (stopper risks).	126
b. Riesgos mitigables (coste/plazo).	127
c. Riesgos asumibles con contingencias.	127
6. Informe integrador para inversor/financiador	128
a. Lista de CP derivadas del análisis.	128
b. Recomendaciones de contrato y garantías.	129
c. Decisión: avanzar, renegociar o desistir.	129
PARTE CUARTA.	131
LICENCIAS Y TRAMITACIÓN: EL NÚCLEO DE LAS CONDICIONES PRECEDENTES EN LA PREFINANCIACIÓN	131
Capítulo 7: Estrategia de licencias y permisos: cómo convertir incertidumbre en “financiabilidad”	131
1. Tipos de licencias y permisos relevantes para el cierre financiero	131
a. Permisos habilitantes para iniciar obra.	131
b. Autorizaciones sectoriales y coordinaciones.	132
c. Documentos “equivalentes” y criterios de aceptabilidad.	134

2. Camino crítico de licencias: secuencia y dependencias	135
a. Qué se necesita primero.....	135
b. Qué puede tramitarse en paralelo.	136
c. Planificación para evitar cuellos de botella.	137
3. La licencia como condición precedente: niveles de exigencia.....	137
a. Licencia otorgada vs en trámite avanzado.	137
b. Admitido a trámite y documentación completa.	138
c. Riesgo residual y garantías compensatorias.....	139
4. Relación con administraciones y gestión del expediente	140
a. Preparación del expediente robusto.	140
b. Seguimiento, respuestas y subsanaciones.	141
c. Registro de evidencias y trazabilidad.....	141
5. Gestión de cambios y modificaciones durante la tramitación	142
a. Cambios del proyecto por requerimientos.....	142
b. Impacto en presupuesto y plazo.	143
c. Política interna de control de cambios.	144
6. Errores típicos en licencias que destruyen la viabilidad	145
a. Iniciar un proyecto sin encaje real.....	145
b. Subestimar requisitos documentales.	145
c. Falta de coordinación entre técnicos y legal.	146
Capítulo 8: Gestión de riesgos de licencias y su traducción a condiciones precedentes (CP) financieras	147
1. Matriz de riesgos de licencias para financiador e inversor	147
a. Probabilidad e impacto.....	147
b. Riesgo de retraso vs denegación.....	148
c. Medidas de mitigación realistas.	149
2. Condiciones precedentes de licencias: redacción y evidencias	150
a. Qué se pide exactamente.....	150
b. Cómo se acredita documentalmente.	151
c. Qué niveles de “equivalencia” se aceptan.....	152
3. Plan de contingencia por retraso: escenarios operativos	153
a. Replanificación de caja previa.	153
b. Reconstrucción y extensión de ofertas.	154
c. Protección de preventas o compromisos.	154
4. Garantías alternativas cuando la licencia no está finalizada.....	155
a. Depósitos en escrow.	155
b. Retenciones y desembolsos por hitos.	156
c. Derechos de resolución y penalizaciones.	156
5. Interfaz proyecto-licencias: cómo diseñar para ser aprobable.....	157
a. Diseño conforme a requerimientos.....	157
b. Documentación consistente y completa.	158
c. “Diseño defendible” ante observaciones.	158
6. Checklist de “licenciabilidad” antes de gastar más	159
a. Revisión interna y externa.	159
b. Validación con expertos.	160
c. Decisión de avance con umbral de riesgo.	160



PARTE QUINTA.162

PROYECTO TÉCNICO Y CONSULTORÍAS: DISEÑO, INGENIERÍA Y ENTREGABLES COMO CP DEL FINANCIADOR162

Capítulo 9: Alcance del proyecto y niveles de definición: del concepto al proyecto ejecutable162

1. Niveles de definición y madurez técnica del proyecto162	
a. Concepto y anteproyecto.162	
b. Proyecto básico o equivalente.163	
c. Proyecto de ejecución y constructibilidad.165	
2. Definición del producto: programa, tipologías y estándares166	
a. Mix de viviendas y superficies.166	
b. Calidades, memoria de acabados.166	
c. Diferenciadores comerciales y coste asociado.167	
3. Requisitos de constructibilidad y coherencia técnica168	
a. Coordinación arquitectura–estructura–instalaciones.168	
b. Detección temprana de interferencias.169	
c. Eliminación de riesgos de rediseño.169	
4. Integración de eficiencia energética, ESG y cumplimiento técnico170	
a. Metas energéticas y coste/beneficio.170	
b. Materiales y trazabilidad.171	
c. Impacto en financiación e inversores.171	
5. Gestión de cambios (change control) en etapa previa172	
a. Registro y aprobación.172	
b. Impacto en plazo y coste.172	
c. Política de “cambios permitidos”.173	
6. Entregables técnicos como condiciones precedentes174	
a. Lista de documentos exigibles.174	
b. Firmas, visados o equivalentes.174	
c. Evidencias de revisión independiente.175	

Capítulo 10: Contratación de consultores del periodo previo y control de calidad de entregables177

1. Selección de consultores clave y criterios de contratación177	
a. Experiencia en promociones financiadas.177	
b. Capacidad de respuesta en plazos.178	
c. Reputación y responsabilidad técnica.179	
2. Contratos de consultoría: alcance, entregables y precio180	
a. Precio cerrado vs por horas.180	
b. Entregables medibles y aceptaciones.181	
c. Penalizaciones, exclusiones y límites.182	
3. Coordinación multidisciplinar y gestión del proyecto (PM)183	
a. Roles y responsabilidades.183	
b. Reuniones, actas y seguimiento.184	
c. Control del “camino crítico” previo.184	
4. Revisión independiente (third party review) para financiabilidad185	

a. Qué revisa el financiador.....	185
b. Cómo preparar documentación consistente.....	186
c. Respuesta a observaciones.....	186
5. Gestión de datos: CDE, repositorio documental y versionado	187
a. Carpetería estándar y permisos.	187
b. Trazabilidad de cambios.	188
c. Evidencias de cumplimiento de CP.	189
6. Riesgos típicos en consultorías y cómo evitarlos	189
a. Alcance mal definido y sobrecostos.	189
b. Entregables inutilizables para licencias/financiación.	190
c. Dependencia de una persona/empresa.	191
PARTE SEXTA.	192
GASTOS PREVIOS Y PRESUPUESTO DE PREFINANCIACIÓN: CONTROL DE COSTES ANTES DEL PRÉSTAMO PROMOTOR.....	192
Capítulo 11: Tipología de gastos previos: qué se paga, cuándo y por qué se dispara	192
1. Clasificación práctica de gastos previos por categorías	192
a. Técnicos (estudios, proyecto, dirección).	192
b. Legales, fiscales y societarios.	194
c. Comerciales, marketing y preventas.	195
2. Cronograma de gastos previos y curva de caja	197
a. Calendario mensual.	197
b. Compromisos vs pagos.	197
c. Reservas y contingencias.	198
3. Presupuesto objetivo del periodo previo (coste objetivo).....	199
a. Presupuesto base.	199
b. Contingencia razonable.	199
c. Umbral máximo permitido.	200
4. Cómo controlar el “scope creep” del proyecto	201
a. Cambios por capricho vs por necesidad.	201
b. Comité de cambios.	201
c. Congelación de diseño por hitos.....	202
5. Gastos previos en operaciones internacionales: particularidades	202
a. Diferentes velocidades administrativas.....	202
b. Diferentes estructuras de honorarios.	203
c. Riesgos de tipo de cambio (si aplica).	203
6. Políticas internas de aprobación y pagos	204
a. Circuitos de aprobación.	204
b. Evidencias y órdenes de compra.	205
c. Auditoría interna del gasto previo.	205
Capítulo 12: Control de costes del periodo previo y preparación para el presupuesto de obra	207
1. Control presupuestario por centros de coste	207
a. Estructura de costes.	207
b. Reporte semanal y mensual.	208
c. Alertas tempranas de desviación.....	209

2. Comparación de ofertas y contratación racional de proveedores.....	210
a. Tres ofertas y criterios objetivos.	210
b. Alcances comparables.	211
c. Selección por valor, no solo por precio.	212
3. Integración con el presupuesto de construcción (pre-obra)	213
a. Estimación preliminar.	213
b. Ajustes por diseño y especificaciones.	213
c. Relación con el coste financiero total.	214
4. Indicadores de eficiencia del gasto previo	215
a. Coste previo por m ²	215
b. Coste previo por unidad.	215
c. Coste previo por hito alcanzado.	216
5. Gestión de desviaciones y acciones correctoras	216
a. Recorte de alcance.	216
b. Renegociación de contratos.	217
c. Pausas tácticas sin perder el expediente.	218
6. Preparación del “pack” económico para financiación	218
a. Presupuesto consolidado.	218
b. Justificación de partidas.	219
c. Evidencia de control y gobernanza.	220
PARTE SÉPTIMA.	221
ESTRUCTURAS DE PREFINANCIACIÓN Y GARANTÍAS: CÓMO FINANCIAR LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS	221
Capítulo 13: Fuentes de financiación para el periodo previo (antes del préstamo promotor)221	
1. Recursos propios del promotor y disciplina de caja	221
a. Límites internos y hitos.	221
b. Control de exposición máxima.	222
c. Alineación con socios.	223
2. Inversores y coinversión en etapa previa	224
a. Estructuras típicas.	224
b. Derechos preferentes.	225
c. Condiciones de salida.	225
3. Financiación puente para gastos previos (bridge / predevelopment)	226
a. Cuándo tiene sentido.	226
b. Cómo se devuelve.	227
c. Riesgos de refinanciación.	228
4. Préstamos participativos y fórmulas híbridas	229
a. Ventajas para promotor.	229
b. Rentabilidad y subordinación.	229
c. Cláusulas clave.	230
5. Preventas y señales comerciales como palanca	231
a. Evidencias de demanda.	231
b. Protección de compradores.	232
c. Riesgos reputacionales si hay retrasos.	232

6. Criterios para elegir la mezcla de financiación óptima	233
a. Coste de capital.	233
b. Flexibilidad.	234
c. Control de riesgos y gobernanza.	235

Capítulo 14: Garantías, compromisos y estructura contractual con el financiador en la prefinanciación237

1. Garantías reales y personales en etapa previa	237
a. Prendas de participaciones.....	237
b. Garantías corporativas.	238
c. Cesiones de derechos.	240
2. Cuenta de gastos previos y control de pagos.....	241
a. Cuenta dedicada.	241
b. Justificación documental.	242
c. Aprobación por hitos.	242
3. Desembolsos por hitos y condiciones de disposición	243
a. Tramos de financiación.....	243
b. Evidencias exigidas.	244
c. Control del riesgo de ejecución.	245
4. Covenants y obligaciones de información del promotor	245
a. Reporting.	245
b. Limitaciones de endeudamiento.	246
c. Restricciones de cambios.....	247
5. Derechos del financiador: step-in, sustitución y control	247
a. Casos de activación.....	247
b. Consecuencias para el promotor.....	248
c. Cómo negociar límites razonables.	249
6. Negociación práctica: puntos rojos y concesiones inteligentes	250
a. Qué no se debe aceptar.	250
b. Qué se puede intercambiar.....	250
c. Cómo mantener viabilidad y control.	251

PARTE OCTAVA.253

CONDICIONES PRECEDENTES Y CIERRE FINANCIERO: LA GESTIÓN DOCUMENTAL QUE DEFINE EL ÉXITO	253
---	------------

Capítulo 15: Gestión integral de condiciones precedentes (CP) y “closing” de la financiación253

1. Inventario de CP: clasificación y responsable interno	253
a. CP legales.....	253
b. CP técnicas.....	255
c. CP comerciales y financieras.....	256
2. Plan de cumplimiento de CP con calendario y dependencias	257
a. Camino crítico documental.	257
b. Secuencia de entregas.....	258
c. Revisión interna antes de enviar.	259
3. Data room: estructura, orden y trazabilidad	260
a. Carpetas estándar.....	260

b. Convenciones de nombres.	261
c. Control de versiones.	262
4. Respuesta a observaciones del financiador e inversor	262
a. Registro de comentarios.	262
b. Tiempos de respuesta.	263
c. Evidencias de cierre de cada punto.	264
5. Preparación de la firma: documentación final y poderes	264
a. Firma societaria.	264
b. Firma de garantías.	265
c. Verificaciones previas a desembolso.	266
6. Arranque de obra tras el cierre: transición controlada.....	266
a. Órdenes de inicio y contratos.	266
b. Plan de pagos.	267
c. Seguimiento de riesgos residuales.	267
PARTE NOVENA.	269
CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)	269
Capítulo 16: Checklists de prefinanciación por fases (desde suelo hasta licencia)	269
1. CHECKLIST. Elegibilidad del suelo para prefinanciación	269
Sección 1. Identificación del activo y del promotor	270
Sección 2. Titularidad, cargas y capacidad de transmisión	270
Sección 3. Encaje urbanístico básico y derecho de promoción	271
Sección 4. Riesgos críticos y stopper risks	271
Sección 5. Documentación mínima y evidencias disponibles	272
Sección 6. Decisión y aprobaciones internas.....	272
2. CHECKLIST. Due diligence mínima pre-licencia (técnica, legal y comercial)	273
Sección 1. Alcance del análisis y responsables	273
Sección 2. Due diligence técnica mínima	273
Sección 3. Due diligence legal mínima	274
Sección 4. Due diligence comercial mínima	274
Sección 5. Plan de mitigación y decisiones.....	275
Sección 6. Pack mínimo para inversor/financiador	275
3. CHECKLIST. Estrategia de licencias (camino crítico y condiciones precedentes)	275
Sección 1. Definición del expediente y enfoque de tramitación	276
Sección 2. Documentos requeridos (mínimos para expediente robusto)	276
Sección 3. Permisos sectoriales críticos (camino crítico paralelo)	276
Sección 4. Calendario del camino crítico y puntos de control.....	277
Sección 5. Plan de subsanaciones (respuesta y control de cambios)	277
Sección 6. Traducción a condiciones precedentes financiables	277
4. CHECKLIST. Proyecto técnico financiable (madurez, coordinación y constructibilidad).....	278
Sección 1. Madurez del diseño y entregables base.....	278
Sección 2. Coordinación multidisciplinar (arquitectura, estructura e instalaciones)	278
Sección 3. Constructibilidad y riesgos de ejecución temprana	279
Sección 4. Eficiencia energética, ESG y cumplimiento técnico.....	279
Sección 5. Control de cambios (change control) en etapa previa	279
Sección 6. Entregables técnicos como CP y preparación para revisión independiente	280

5. CHECKLIST. Presupuesto de gastos previos y control (centros de coste, umbrales y contingencias)

.....	280
Sección 1. Presupuesto objetivo del periodo previo (coste objetivo)	280
Sección 2. Centros de coste y responsables	281
Sección 3. Cronograma de caja (ejecutado vs comprometido)	281
Sección 4. Umbrales de aprobación y gobernanza	282
Sección 5. Contingencias, reservas y control del scope creep	282
Sección 6. Auditoría interna del gasto previo y pack para financiador	282
6. CHECKLIST. "Go/No-Go" por hitos (reglas de decisión, alertas y salida ordenada)	283
Sección 1. Hitos (gates) y criterios mínimos de paso	283
Sección 2. Reglas de decisión (go/no-go) cuantificadas	283
Sección 3. Señales de alerta (early warnings)	284
Sección 4. Plan de salida ordenada (si se decide NO-GO)	284
Sección 5. Comunicación con financiador e inversor (si existen)	285
Sección 6. Acta de decisión y próximos pasos	285

Capítulo 17: Formularios técnicos y económicos del periodo previo (plantillas completas) 286

1. FORMULARIO. Plan maestro de prefinanciación (calendario y responsables)	286
Sección 1. Datos generales del plan	287
Sección 2. Calendario por hitos (camino crítico)	287
Sección 3. Entregables mínimos por fase (lista operativa)	288
Sección 4. Evidencias (qué prueba cada avance)	289
Sección 5. Gobernanza, comunicación y cadencia de control	289
2. FORMULARIO. Control de gastos previos (presupuesto vs real)	290
Sección 1. Datos de control y periodo reportado	290
Sección 2. Presupuesto por centros de coste (objetivo vs comprometido vs ejecutado)	290
Sección 3. Registro de compromisos (contratos y órdenes de compra)	291
Sección 4. Pagos ejecutados (facturas y justificantes)	291
Sección 5. Desviaciones y acciones correctoras	292
3. FORMULARIO. Control de cambios del proyecto (change request)	292
Sección 1. Identificación del cambio	292
Sección 2. Descripción del cambio (qué se cambia y por qué)	293
Sección 3. Impacto en coste y en plazo (cuantificado)	293
Sección 4. Riesgos y mitigaciones asociadas al cambio	294
Sección 5. Aprobación, trazabilidad y control de versiones	294
4. FORMULARIO. Solicitud y seguimiento de licencias (expediente)	294
Sección 1. Identificación del expediente	295
Sección 2. Documentación presentada (paquete inicial)	295
Sección 3. Observaciones y subsanaciones (registro de iteraciones)	296
Sección 4. Fechas clave y próximos pasos (camino crítico)	296
Sección 5. Traducción a CP (si aplica) y evidencias aceptables	296
5. FORMULARIO. Reporte mensual al inversor/financiador (reporting)	297
Sección 1. Encabezado y resumen ejecutivo	297
Sección 2. Estado de condiciones precedentes (CP)	298
Sección 3. Estado de caja y financiación del periodo previo	298
Sección 4. Riesgos y mitigaciones (top 5)	299
Sección 5. Decisiones solicitadas y próximos pasos	299
6. FORMULARIO. Matriz de riesgos del periodo previo (probabilidad, impacto, mitigación,	

responsable).....	300
Sección 1. Parámetros de la matriz y escala.....	300
Sección 2. Riesgos urbanísticos y de suelo.....	300
Sección 3. Riesgos de licencias y permisos sectoriales.....	301
Sección 4. Riesgos técnicos y de proyecto.....	301
Sección 5. Riesgos económicos, de caja y de financiación.....	302
Sección 6. Riesgos comerciales y de mercado.....	302

Capítulo 18: Formularios legales y de condiciones precedentes (CP) para cierre de financiación.....303

1. FORMULARIO. Inventario de condiciones precedentes (CP) y matriz de cumplimiento.....	303
Sección 1. Datos del inventario y control de versiones.....	304
Sección 2. CP legales (ejemplos cumplimentados).....	304
Sección 3. CP técnicas y de licencias (ejemplos cumplimentados).....	305
Sección 4. CP comerciales y financieras (ejemplos cumplimentados).....	305
2. FORMULARIO. “Pack” documental de cierre (closing binder) y control de entregas.....	306
Sección 1. Datos del closing binder y control.....	306
Sección 2. Lista de documentos finales (ejemplo de pack).....	307
Sección 3. Firmas requeridas y control de signatarios.....	308
Sección 4. Confirmaciones de entrega y trazabilidad.....	308
3. FORMULARIO. Carta de confirmación de licencias y estado del proyecto (declaraciones del promotor).....	308
Sección 1. Identificación y destinatarios.....	309
Sección 2. Declaraciones del promotor (licencias).....	309
Sección 3. Declaraciones del promotor (estado del proyecto y control documental).....	310
Sección 4. Evidencias adjuntas (anexos referenciados).....	310
Sección 5. Limitaciones y reservas (delimitación razonable).....	310
4. FORMULARIO. Acta interna de aprobación de avance (comité).....	311
Sección 1. Datos del comité y convocatoria.....	311
Sección 2. Resumen de situación (hechos y evidencias).....	311
Sección 3. Decisión (aprobación y alcance).....	312
Sección 4. Delegaciones, límites y controles.....	312
Sección 5. Responsables y próximos pasos.....	312
5. FORMULARIO. Control de disposiciones por hitos (drawdown previo).....	313
Sección 1. Identificación de la disposición.....	313
Sección 2. Hito asociado (condición de disposición).....	314
Sección 3. Facturas elegibles incluidas en el drawdown.....	314
Sección 4. Validaciones previas (compliance interno).....	314
Sección 5. Aprobación, pago y confirmación.....	315
6. FORMULARIO. Plan de salida si no se cumplen condiciones precedentes críticas.....	315
Sección 1. Activación del plan (evento gatillo).....	315
Sección 2. Acciones inmediatas (primeros 7–10 días).....	316
Sección 3. Gestión de proveedores y contratos (renegociación y cierre ordenado).....	316
Sección 4. Protección de reputación y caja (compradores, mercado, stakeholders).....	317
Sección 5. Negociación con financiador/inversor (salidas posibles).....	317
Sección 6. Cierre del plan y aprendizaje (post-mortem).....	317

PARTE DÉCIMA.....319

PRÁCTICA DE PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y

GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)	319
<i>Capítulo 19: Supuestos prácticos de licencias y tramitación como condición precedente de la financiación</i>	319
1. Retraso de licencia y replanificación de caja previa	319
a. Decisiones de recorte	319
b. Renegociación con consultores	320
c. Gestión con financiador	321
2. Subsanaciones técnicas que obligan a rediseño del proyecto	322
a. Impacto en coste	322
b. Impacto en plazo	323
c. Repriorización de entregables	324
3. Licencia condicionada y desembolsos por hitos	325
a. Estructura de tramos	325
b. Evidencias de cumplimiento	325
c. Riesgo residual	326
4. Permisos sectoriales críticos (servicios, accesos, afecciones)	327
a. Camino crítico paralelo	327
b. Costes adicionales	328
c. Medidas de mitigación	328
5. Cambio de producto por señales del mercado antes de licencia	329
a. Ajuste del mix	329
b. Impacto en proyecto	330
c. Impacto en viabilidad	330
6. Operación internacional con diferencias de tramitación y control	331
a. Coordinación de equipos	331
b. Reporting	332
c. Gestión del riesgo de plazo	333
<i>Capítulo 20: Supuestos prácticos de costes previos, financiación puente y cierre de condiciones precedentes</i>	335
1. Sobrecoste de estudios y consultorías por alcance mal definido	335
a. Diagnóstico del error	335
b. Renegociación contractual	337
c. Nueva política interna	338
2. Pre-financiación con inversor: gobierno corporativo y control de cambios	338
a. Derechos de veto	338
b. Umbrales de gasto	340
c. Gestión del conflicto	340
3. Financiación puente para gastos previos y refinanciación a préstamo promotor	341
a. Diseño de la salida	341
b. Riesgos de mercado	342
c. Cláusulas de protección	343
4. Data room caótico: CP incumplidas por falta de orden documental	343
a. Reestructuración del repositorio	343
b. Control de versiones	344
c. Plan de cumplimiento acelerado	345

5. Preventas insuficientes: impacto en condiciones financieras	345
a. Medidas comerciales.	345
b. Ajuste del producto.	346
c. Alternativa de estructura de capital.	346
6. Cierre financiero con CP técnicas exigentes (third party review)	347
a. Preparación anticipada.	347
b. Respuesta a observaciones.	348
c. Arranque de obra sin sorpresas.	348

Capítulo 21: Casos prácticos de prefinanciación de promociones inmobiliarias: licencias, proyecto y gastos previos (condiciones precedentes)350

Caso práctico 1. "REFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". El expediente de licencia incompleto que retrasa el calendario y dispara los gastos previos.	350
CAUSA DEL PROBLEMA	350
SOLUCIONES PROPUESTAS	352
1) Implantación inmediata de una matriz de condiciones precedentes (CP) y "camino crítico documental"	352
2) Congelación de diseño por hitos y activación de un procedimiento formal de control de cambios.	352
3) Renegociación y replanteamiento contractual con consultores para reconducir el gasto previo	353
4) Plan de caja de emergencia y financiación puente táctica para cerrar el "gap" hasta licencia	353
5) Preparación de un "pack" de financiación para inversor/financiador desde el mes 1, no desde el mes 4	354
CONSECUENCIAS PREVISTAS	354
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	355
LECCIONES APRENDIDAS	356

Caso práctico 2. "REFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". La carga oculta del suelo que obliga a rediseñar el proyecto y rehacer la estrategia de licencia	357
CAUSA DEL PROBLEMA	357
SOLUCIONES PROPUESTAS	359
1) Replanteo de la estrategia de suelo: "condiciones suspensivas" y reasignación de riesgos (saneamiento operativo).....	359
2) Redefinición de condiciones precedentes (CP) críticas y evidencias aceptables para reactivar financiación	359
3) Rediseño técnico controlado: congelación, coordinación multidisciplinar y constructibilidad temprana	360
4) Plan de caja y financiación táctica del gap, con cuenta dedicada y facturas elegibles	360
5) Gobernanza reforzada con coinversor: comité de decisión y umbrales de gasto ("decision gates")	361
CONSECUENCIAS PREVISTAS	361
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	362
LECCIONES APRENDIDAS	363

Caso práctico 3. "REFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". Las preventas que no alcanzan el umbral exigido como condición precedente y bloquean la financiación.	365
CAUSA DEL PROBLEMA	365
SOLUCIONES PROPUESTAS	367
1) Rediseño del "stack" comercial para convertir reservas en preventas elegibles	367
2) Implantación de cuenta segregada y protocolo de trazabilidad para señales.....	367
3) Revisión del plan de negocio con "microajustes" de producto y estrategia de precio sin destruir la	367

viabilidad	368
4) Recalibración de condiciones precedentes con el financiador: evidencias y umbrales realistas	368
5) Plan de caja de supervivencia y "go/no-go" comercial para evitar sunk cost	369
CONSECUENCIAS PREVISTAS	370
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	370
LECCIONES APRENDIDAS	372

Caso práctico 4. "REFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". El term sheet que parece cerrado, pero se bloquea por un data room desordenado y condiciones precedentes mal trazadas.373

CAUSA DEL PROBLEMA	373
SOLUCIONES PROPUESTAS	375
1) Reestructuración inmediata del data room con una estructura estándar y control de versiones	375
2) Creación de un inventario de CP con responsable, evidencia y estado (matriz CP operativa)	375
3) "Closing sprint" de 15 días: protocolo de respuesta a observaciones del financiador	376
4) Reemisión "curada" de documentos clave: coherencia técnica y legal	376
5) Protección de caja durante el cierre: congelación de gasto no crítico y cuenta dedicada de gastos previos	377
6) Ajuste preventivo con el financiador: pactar "equivalencias" y mitigaciones para CP difíciles	377
CONSECUENCIAS PREVISTAS	378
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	378
LECCIONES APRENDIDAS	379

Caso práctico 5. "REFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". El sobrecoste de consultorías por alcance mal definido que rompe el presupuesto objetivo del periodo previo.381

CAUSA DEL PROBLEMA	381
SOLUCIONES PROPUESTAS	383
1) Recontratación inmediata por entregables con precio máximo (cap) y criterios de aceptación	383
2) Implantación de gobernanza de cambios: congelación por hitos y comité de change control	383
3) Reordenación de la secuencia de estudios: esenciales primero, optimizaciones después	384
4) Consolidación documental: versión única del proyecto y repositorio controlado	384
5) Auditoría interna rápida del gasto previo: clasificación por centros de coste y detección de fugas ..	385
6) Plan de reconducción financiera: preservar caja, renegociar plazos y restablecer techo de gasto ..	385
CONSECUENCIAS PREVISTAS	386
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	387
LECCIONES APRENDIDAS	388

Caso práctico 6. "REFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". El retraso de licencia que obliga a replanificar la caja y renegociar la estructura de prefinanciación.389

CAUSA DEL PROBLEMA	389
SOLUCIONES PROPUESTAS	390
1) Plan de contingencia por retraso: replanificación de caja con escenarios (3, 6, 12 meses)	390
2) Renegociación del contrato de suelo para absorber el shock de plazo	391
3) Recorte táctico del gasto previo y congelación de trabajos no críticos (protección del runway)	391
4) Financiación puente táctica finalista para "sostener licencia", con desembolsos por hitos y cuenta dedicada	392
5) Replanteo por fases: aislar la fase 1 como unidad financiable y diferir la fase 2	392
6) Relación con financiador e inversor: reporting reforzado y "retrade" controlado de condiciones...	393
CONSECUENCIAS PREVISTAS	393
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	394
LECCIONES APRENDIDAS	395

Caso práctico 7. "REFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". La licencia condicionada que obliga a diseñar desembolsos por hitos y garantías alternativas.....396

CAUSA DEL PROBLEMA	396
SOLUCIONES PROPUESTAS	397
1) Descomposición de la licencia condicionada en CP operativas: qué bloquea obra y qué no	397
2) Estructura de desembolsos por hitos: tramos alineados con la eliminación del riesgo residual	398
3) Garantías alternativas temporales cuando una CP no está completamente cerrada	398
4) Third party review focalizada: revisión independiente del impacto de condicionantes en coste y plazo	399
5) Plan de comunicación con preventas: protección reputacional y contractual	399
6) Gobernanza interna: comité de condicionantes y control de cambios reforzado	400
CONSECUENCIAS PREVISTAS	400
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	401
LECCIONES APRENDIDAS	402

Caso práctico 8. "REFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". El permiso sectorial crítico que no estaba en el camino crítico y bloquea la financiabilidad.403

CAUSA DEL PROBLEMA	403
SOLUCIONES PROPUESTAS	404
1) Reconstrucción del camino crítico de permisos: mapa completo y secuencia de dependencias	404
2) Redacción de CP específicas del permiso sectorial: evidencia aceptable y niveles de equivalencia	405
3) Plan acelerado de elaboración de documentación sectorial: entregables en 3-4 semanas	405
4) Reestructuración de financiación: cierre escalonado con retención y tramos por hitos del permiso	406
5) Protección de preventas: mantener CP comercial por encima del umbral	406
6) Gobierno interno del riesgo: semáforo stopper/mitigable y gates de decisión	407
CONSECUENCIAS PREVISTAS	407
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	408
LECCIONES APRENDIDAS	409

Caso práctico 9. "REFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". La due diligence ambiental temprana que detecta un pasivo y obliga a rediseñar la operación antes de licencia.410

CAUSA DEL PROBLEMA	410
SOLUCIONES PROPUESTAS	411
1) Activación de "stopper risk protocol": semáforo ambiental y decisión go/no-go inmediata	411
2) Plan de descontaminación "pre-licencia" con coste objetivo y rangos cerrados	412
3) Renegociación del contrato de suelo: ajuste de precio y asignación de responsabilidades por pasivo	412
4) Traducción del pasivo a condiciones precedentes financiables: CP ambientales y evidencias de cierre	413
5) Rediseño del producto y de la fase 1 para preservar financiabilidad y calendario	413
6) Plan de caja: financiar el gap ambiental sin destruir liquidez (puente finalista o equity adicional)	414
CONSECUENCIAS PREVISTAS	414
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	415
LECCIONES APRENDIDAS	416

Caso práctico 10. "REFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". La servidumbre y la carga oculta que obligan a replantear el diseño y las condiciones precedentes legales.417

CAUSA DEL PROBLEMA	417
SOLUCIONES PROPUESTAS	418
1) Dossier legal-técnico integrado de servidumbres: plano de afección, alcance y riesgos	418
2) Estrategia de mitigación en tres vías: liberar, desplazar o diseñar alrededor	419

3) Renegociación del contrato de suelo: ajuste de precio y condiciones suspensivas vinculadas a cargas	420
4) Traducción a CP legales financiables: evidencias, saneamiento y plan de mitigación	420
5) Rediseño controlado con change control y congelación por versión "licencia"	421
6) Gestión comercial y narrativa de producto: evitar daño reputacional y mantener tracción	421
CONSECUENCIAS PREVISTAS	422
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	422
LECCIONES APRENDIDAS	423

Caso práctico 11. "PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". La caída de preventas que obliga a ajustar el producto y la estructura de capital antes del cierre financiero.425

CAUSA DEL PROBLEMA	425
SOLUCIONES PROPUESTAS	426
1) Diagnóstico comercial rápido: segmentación de demanda y elasticidad de precio por tipología	426
2) Ajuste del producto sin rediseño destructivo: cambios de mix y optimización de tipologías	427
3) Política comercial "quirúrgica": incentivos limitados, no descuento general	427
4) Estructura alternativa de capital: coinversión puente o préstamo participativo para sustituir temporalmente CP comercial	428
5) Negociación con financiador: CP comercial por niveles y firma escalonada	428
6) Protección de caja: recorte de burn rate y foco en actividades que convierten preventas	429
CONSECUENCIAS PREVISTAS	429
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	430
LECCIONES APRENDIDAS	431

Caso práctico 12. "PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". El caos del data room y el control de versiones que impiden cumplir condiciones precedentes a tiempo.....432

CAUSA DEL PROBLEMA	432
SOLUCIONES PROPUESTAS	433
1) Nombramiento de un "closing manager" y establecimiento de gobernanza de cierre	433
2) Reconstrucción del data room con arquitectura estándar y convención de nombres	434
3) Control de versiones: "versión maestra" y congelación por hitos	434
4) Matriz de CP viva: trazabilidad, responsable, evidencia y estado	435
5) "Sprint documental" de 10 días: limpieza, firmas, certificaciones y coherencia	435
6) Gestión de comentarios del financiador: registro, respuesta y "cierre de observaciones"	436
CONSECUENCIAS PREVISTAS	436
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	437
LECCIONES APRENDIDAS	438

Caso práctico 13. "PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". La coinversión en etapa previa que deriva en bloqueo de decisiones por derechos de veto mal calibrados.439

CAUSA DEL PROBLEMA	439
SOLUCIONES PROPUESTAS	440
1) Rediseño de gobernanza: "reserved matters" y umbrales realistas por tipo de decisión	440
2) Protocolo de control de cambios (change control) con clasificación: obligatorio, mitigación, mejora	441
3) Nombramiento de un "closing manager" independiente y comité de hitos	442
4) Plan de caja compartido y KPI de runway: incorporar el "coste del retraso" al gobierno	442
5) Ajuste de la estructura económica de la coinversión: retorno preferente ligado a hitos y límites de intervención	443
6) Paquete para el financiador: reforzar CP de gobernanza y estabilidad societaria	443
CONSECUENCIAS PREVISTAS	444
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	444
LECCIONES APRENDIDAS	445

Caso práctico 14. "PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". El alcance mal definido de consultorías que dispara costes previos y genera entregables inutilizables para licencia y financiación.447

CAUSA DEL PROBLEMA	447
SOLUCIONES PROPUESTAS	448
1) Auditoría rápida de alcances y entregables: inventario, gap analysis y plan de corrección	448
2) Renegociación contractual con consultores: pasar a "precio por entregable" y caps de reemisión	449
3) Implantación de un repositorio documental con control de versiones (CDE mínimo).....	449
4) Coordinación multidisciplinar con "paquetes de coherencia" y reuniones de cierre por ciclo	450
5) Third party review preventiva y focalizada para recuperar confianza del financiador	451
6) Plan de caja de recuperación: recorte de burn rate y financiación puente finalista si es imprescindible	451
CONSECUENCIAS PREVISTAS	451
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	452
LECCIONES APRENDIDAS	453

Caso práctico 15. "PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". La financiación puente del periodo previo que vence antes del cierre del préstamo promotor por retraso de licencias.454

CAUSA DEL PROBLEMA	454
SOLUCIONES PROPUESTAS	456
1) Plan de emergencia de caja y priorización: proteger liquidez para evitar impago de intereses	456
2) Negociación estructurada de extensión del bridge: convertir el vencimiento en un calendario por hitos	456
3) Refuerzo de equity y "skin in the game": aportación adicional limitada y finalista	457
4) Conversión del riesgo de licencia en CP por niveles y garantías alternativas aceptables para el préstamo promotor.....	457
5) Sprint comercial para cerrar el gap de preventas sin destruir precio medio.....	458
6) Paquete de cierre integrador: coordinación bridge-senior-data room para evitar contradicciones	458
CONSECUENCIAS PREVISTAS	459
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	460
LECCIONES APRENDIDAS	461

Caso práctico 16. "PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". La SPV y el gobierno corporativo que impiden cumplir condiciones precedentes societarias y bloquean la firma.....462

CAUSA DEL PROBLEMA	462
SOLUCIONES PROPUESTAS	464
1) "Financing-ready governance": rediseñar estatutos y pacto para permitir garantías estándar con salvaguardas	464
2) Paquete de poderes y actas "cierre": limpieza societaria y autorización de endeudamiento	464
3) Mecanismo de desbloqueo: experto independiente o mediación con plazos cortos	465
4) Preparación KYC/AML "doble estándar": anticipar requisitos del cofinanciador	465
5) Alineación económica de última milla: concesiones inteligentes y límites a renegociación tardía ..	466
6) Comunicación con financiador: plan de CP societarias con fechas y evidencias	466
CONSECUENCIAS PREVISTAS	467
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	467
LECCIONES APRENDIDAS	468

Caso práctico 17. "PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". La opción de compra condicionada a licencia que se agota y obliga a reequilibrar plazos, precio y condiciones precedentes.....470

CAUSA DEL PROBLEMA	470
SOLUCIONES PROPUESTAS	471

1) Análisis de escenarios y “decision gate” inmediato: prórroga, ejercicio parcial o salida ordenada..	471
2) Renegociación con el vendedor: reequilibrio de precio, calendario y reparto del riesgo de licencia	472
3) Solución puente “de suelo”: garantía temporal y estructura con financiador para no exigir ejercicio inmediato.....	472
4) Aceleración del camino crítico de licencias: “task force” de subsanaciones y permiso sectorial.....	473
5) Plan de caja para la “ventana de opción”: proteger runway y evitar decisiones de pánico.....	473
6) Protección comercial y reputacional: mantener tracción sin generar cancelaciones	474
CONSECUENCIAS PREVISTAS	474
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	475
LECCIONES APRENDIDAS	476

Caso práctico 18. "PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". La contaminación del suelo detectada en due diligence ambiental que obliga a rediseñar el plan de gastos previos y las condiciones precedentes.

.....	477
CAUSA DEL PROBLEMA	477
SOLUCIONES PROPUESTAS	478
1) Delimitación técnica y cuantificación del pasivo: fase II ampliada y modelo de volumen-coste	478
2) Estrategia de remediación financiable: selección de método con enfoque en camino crítico	479
3) Renegociación contractual del suelo: garantías ambientales, retenciones y ajuste de precio	479
4) Traducción a CP ambientales financiados: plan, evidencias y retención específica	480
5) Revisión de viabilidad y stress testing: actualizar VAN/TIR y umbral de “go/no-go”	480
6) Plan de comunicación y gestión comercial: mantener credibilidad sin ocultar riesgos	481
CONSECUENCIAS PREVISTAS	481
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	482
LECCIONES APRENDIDAS	483

Caso práctico 19. "PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". El retraso de licencia que obliga a replanificar caja previa, recortar alcance y renegociar consultores y financiación.

.....	484
CAUSA DEL PROBLEMA	484
SOLUCIONES PROPUESTAS	485
1) Replanificación inmediata de caja y “runway”: presupuesto revisado por escenarios de retraso....	485
2) Recorte de alcance (“scope recut”) y congelación táctica de trabajos no críticos	486
3) Renegociación de consultores: convertir horas en entregables y reprogramar pagos	486
4) Gestión intensiva del expediente: “task force” de licencias con seguimiento semanal y evidencia .	487
5) Estrategia comercial adaptada al retraso: preservar tracción sin prometer fechas irreales	487
6) Negociación temprana con financiador e inversores: CP por niveles y protección frente a retraso .	488
7) Plan de “salida ordenada” si la licencia se vuelve incierta: minimizar pérdida y proteger reputación	488
CONSECUENCIAS PREVISTAS	489
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	490
LECCIONES APRENDIDAS	491

Caso práctico 20. "PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". El data room caótico y el control de versiones deficiente que provoca incumplimiento de condiciones precedentes y retraso del cierre financiero.

.....	492
CAUSA DEL PROBLEMA	492
SOLUCIONES PROPUESTAS	494
1) “Document reset sprint”: reestructuración total del data room con índice maestro y convención de nombres	494
2) Implantación de matriz CP viva: responsables, evidencias y fechas de cierre.....	494
3) Control de versiones y “single source of truth”: designar documentos maestros y bloqueo de cambios	

.....	495
4) Paquetes por disciplina: coherencia interna antes de subir (quality gate).....	495
5) Respuesta industrializada a observaciones: registro, SLA y cierre por lotes	496
6) Refuerzo de equipo: nombrar un closing manager documental y asignar recursos temporales	496
7) Protección del calendario y del coste: plan de caja de cierre y control de burn rate durante el sprint.....	496
CONSECUENCIAS PREVISTAS	497
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	498
LECCIONES APRENDIDAS	498

Caso práctico 21. "PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". Las subsanaciones técnicas obligan a rediseño del proyecto y disparan el coste previo por falta de control de cambios.....500

CAUSA DEL PROBLEMA	500
SOLUCIONES PROPUESTAS.....	501
1) Implantación inmediata de un sistema de control de cambios: change request obligatorio y congelación por hitos.....	501
2) Reasignación del camino crítico: priorizar cambios de licencia y aplazar optimizaciones no esenciales.....	502
3) Renegociación de contratos de consultoría: caps de reemisión, entregables medibles y precio por ciclo	502
4) "Paquete de coherencia" y coordinación multidisciplinar: cerrar interferencias antes de enviar a administración	503
5) Revisión de viabilidad y de producto: asegurar que los cambios no rompen vendibilidad	503
6) Comunicación con financiador: demostrar control de cambios y estabilidad del producto	504
7) Plan de caja correctivo: recorte de burn rate y reserva para ciclos finales	504
8) Lección preventiva: incluir desde el inicio en contratos un "protocolo de subsanaciones"	504
CONSECUENCIAS PREVISTAS	505
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	506
LECCIONES APRENDIDAS	506

Caso práctico 22. "PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". La licencia condicionada y los desembolsos por hitos que exigen rediseñar el plan de condiciones precedentes y la caja previa.508

CAUSA DEL PROBLEMA	508
SOLUCIONES PROPUESTAS.....	509
1) Relectura técnica-jurídica de la licencia: matriz de condicionantes y clasificación por criticidad financiera	509
2) Rediseño de CP y desembolsos: estructura por hitos y retenciones calibradas	510
3) Replanificación de caja previa y "bridge de arranque" finalista si existe gap.....	510
4) Renegociación del contrato de obra: anticipo, movilización y arranque por fases ligado a hitos de licencia	511
5) Gestión operativa de condicionantes: "task force" de cumplimiento con evidencias auditable.....	511
6) Estrategia de comunicación comercial: proteger preventas frente al "inicio retrasado"	512
CONSECUENCIAS PREVISTAS	512
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	513
LECCIONES APRENDIDAS	514

Caso práctico 23. "PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". El permiso sectorial crítico que se retrasa y obliga a redefinir el proyecto, el calendario y las condiciones precedentes del financiador.515

CAUSA DEL PROBLEMA	515
SOLUCIONES PROPUESTAS.....	516
1) Diagnóstico del permiso sectorial como camino crítico: mapa de dependencias y plan acelerado..	516
2) Rediseño mínimo viable (RMV): ajustar proyecto para cumplir permiso sin reabrir todo el producto.....	517
3) Control de cambios y caps de reemisión: evitar que el permiso sectorial dispare coste previo	517

4) Negociación con financiador: CP por niveles y garantías alternativas temporales	518
5) Replanificación de caja: runway para 6 meses adicionales y recorte de burn rate	518
6) Estrategia comercial para mantener tracción: "hitos verificables" y gestión de expectativas	519
7) Medidas preventivas para futuros proyectos: pre-consulta sectorial y CP tempranas	519
CONSECUENCIAS PREVISTAS	519
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	520
LECCIONES APRENDIDAS	521

Caso práctico 24. "PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". Las preventas insuficientes obligan a ajustar el producto, reforzar señales y reestructurar la mezcla de financiación del periodo previo.522

CAUSA DEL PROBLEMA	522
SOLUCIONES PROPUESTAS	523
1) Diagnóstico comercial profundo: segmentación, comparables y elasticidad de precio por tipología	523
2) Ajuste de producto de "bajo coste previo": cambios compatibles con licencia y sin reabrir proyecto	524
3) Programa de conversión a contratos elegibles: "hardening" de reservas, cuenta segregada y checklist de comprador	524
4) Incentivos inteligentes sin destruir precio: mejoras, financiación al comprador y "ventanas de decisión"	525
5) Plan de comunicación de calendario y hitos: reducir la incertidumbre que frena al comprador	525
6) Reestructuración temporal de la mezcla de financiación: puente comercial o equity adicional finalista	525
7) Negociación con financiador: umbral escalonado y CP comercial por niveles	526
8) Plan de contingencia: fase 1 reducida y estrategia de fases para disminuir umbral de preventas	526
CONSECUENCIAS PREVISTAS	527
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	528
LECCIONES APRENDIDAS	528

Caso práctico 25. "PREFINANCIACIÓN DE PROMOCIONES INMOBILIARIAS: LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS (CONDICIONES PRECEDENTES)". El cierre financiero con condiciones precedentes técnicas exigentes y third party review que obliga a anticipar entregables y disciplinar el arranque de obra.....530

CAUSA DEL PROBLEMA	530
SOLUCIONES PROPUESTAS	531
1) "TPR readiness plan" desde el inicio del cierre: inventario de entregables críticos y pre-revisión interna	531
2) Gestión del informe TPR como backlog: clasificación, responsables, SLA y evidencias de cierre	532
3) Coherencia proyecto-presupuesto: trazabilidad de mediciones y ajuste de contingencias	533
4) Cronograma defendible: revisión de camino crítico y buffers realistas	533
5) Refuerzo de gobernanza de obra como CP: plan de control de cambios, reporting y límites de decisión	533
6) Contrato de obra y contratos clave: adendas para alineación con financiación y mitigación de riesgos	534
7) Plan de transición cierre-arranque: arranque de obra "sin sorpresas" y sin quemar caja	534
8) Comunicación estratégica con financiador: transparencia, evidencias y cierre progresivo de CP	536
CONSECUENCIAS PREVISTAS	536
RESULTADOS DE LAS MEDIDAS ADOPTADAS	537
LECCIONES APRENDIDAS	538

¿QUÉ APRENDERÁ?



- Dominará la lógica económica del periodo previo y cómo se crea valor antes de obra.
- Aprenderá a estructurar y gestionar condiciones precedentes (CP) para hacer un proyecto financiable.
- Sabrá definir un plan maestro de prefinanciación con hitos, entregables, responsables y evidencias.
- Podrá diseñar un underwriting pre-licencia con hipótesis, escenarios y stress testing de plazo, coste y mercado.
- Controlará métricas y KPIs del periodo previo para anticipar desviaciones y tomar decisiones a tiempo.
- Implementará criterios profesionales de go/no-go por hitos para frenar sunk cost y proteger la caja.
- Estructurará una estrategia de acceso al suelo compatible con prefinanciación y mitigación de cargas y servidumbres.
- Ejecutará una due diligence mínima pre-licencia técnica, legal, ambiental y comercial orientada a CP.
- Planificará el camino crítico de licencias y permisos sectoriales para reducir incertidumbre y retrasos.
- Aumentará la financiabilidad del proyecto mediante madurez técnica del diseño, coordinación y control de cambios.
- Construirá y controlará un presupuesto de gastos previos con centros de coste, contingencias y gobernanza de pagos.
- Preparará el data room y el closing documental con checklists, formularios completos y casos prácticos aplicables.

Introducción.



CÓMO CONVERTIR LICENCIAS, PROYECTO Y GASTOS PREVIOS EN UN ACTIVO FINANCIABLE ANTES DE OBRA

En promoción inmobiliaria, el verdadero cuello de botella rara vez es “la obra”. El riesgo decisivo se concentra antes: en el suelo, en la estrategia de licencias, en la madurez del proyecto y en una realidad incómoda que todo promotor conoce bien. Durante meses se consume caja, se asumen compromisos y se toman decisiones con información incompleta, mientras el mercado se mueve, los plazos se estiran y el tipo de interés puede cambiar la ecuación en cuestión de semanas. Es el periodo previo, donde se decide si un proyecto llegará a ser financiable o si se convertirá en un coste hundido difícil de detener a tiempo.

Esta guía práctica profesional nace para resolver esa necesidad: transformar el “pre-obra” en un proceso gobernable, medible y defendible ante inversores y financiadores. Aquí encontrará una metodología completa para estructurar la prefinanciación de promociones inmobiliarias: desde la lógica económica del gasto previo y los criterios de go/no-go, hasta el underwriting pre-licencia, la planificación por hitos y la disciplina documental que permite cerrar condiciones precedentes (CP) sin improvisación. La guía recorre, con un enfoque operativo, la estrategia de acceso al suelo, la due diligence mínima, el camino crítico de licencias y permisos sectoriales, la definición técnica del proyecto, la contratación de consultores y el control de costes del periodo previo. Además, incorpora un bloque especialmente valioso de checklists y formularios completos, listos para usar y adaptables, junto con supuestos y casos prácticos que aterrizan decisiones reales de caja, calendario y riesgos.

El beneficio para el profesional es directo. Si usted es promotor, responsable de inversión, project manager, arquitecto, ingeniero, consultor técnico o miembro de un equipo legal o financiero, esta guía le ayudará a mejorar su “marketing” ante el mercado de capital: el modo en que presenta su operación, reduce incertidumbre y demuestra control. Aprenderá a ordenar evidencias en un data room sólido, a convertir avances técnicos y administrativos en hitos financiables, a evitar el descontrol del alcance, a anticipar subsanaciones y rediseños, y a sostener una narrativa de proyecto consistente que inspire confianza. En



términos tangibles, esto se traduce en menos retrasos, menos desviaciones de coste, más capacidad de negociación y mayores probabilidades de cierre. En términos intangibles, aporta algo aún más valioso: criterio profesional para decidir cuándo avanzar y cuándo parar, protegiendo la reputación y la caja.

Si su objetivo es pasar de “estar tramitando” a “estar listo para financiar”, este libro es una inversión práctica en conocimiento aplicable. No está pensado para leerlo por encima, sino para trabajar con él: para revisar un expediente, preparar una reunión con un inversor, controlar un cambio de proyecto o sostener un cierre documental sin sorpresas. Cada capítulo está diseñado para que usted pueda trasladar el contenido a su operación desde el primer día, con herramientas de gestión, checklists y modelos que ordenan el trabajo del equipo y reducen el margen de error.

En un sector donde el capital es exigente, el tiempo es caro y la incertidumbre penaliza, la diferencia entre un proyecto viable y un proyecto financiable está en la preparación. Mantenerse actualizado, dominar las reglas reales del periodo previo y profesionalizar la gestión de licencias, proyecto y gastos previos es hoy una ventaja competitiva. El siguiente paso hacia la excelencia en su gestión y en sus operaciones comienza aquí: convierta el “antes de obra” en su fase más sólida y controlada.