



CURSO/GUÍA PRÁCTICA REVISIÓN DE LA VIABILIDAD DE UNA PROMOCIÓN EN MARCHA

REFORECAST, DESVIACIONES DE COSTE, TESORERÍA, VENTAS,
FINANCIACIÓN Y PLAN DE RESCATE

1.089 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?	17
Introducción.	19
PARTE PRIMERA.	25
FUNDAMENTOS DE LA REVISIÓN DE LA VIABILIDAD DE UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA EN MARCHA	25
Capítulo 1: La revisión de la viabilidad de una promoción en marcha como proceso de diagnóstico, reforecast y toma de decisiones	25
1. La diferencia entre la viabilidad inicial y la revisión de una promoción en ejecución	25
a. La viabilidad inicial como hipótesis previa al inicio de la promoción	25
b. La revisión de viabilidad basada en costes, plazos, ventas y cobros reales	27
c. La sustitución de las previsiones originales por expectativas actualizadas	28
d. La necesidad de abandonar los presupuestos históricos que hayan dejado de ser alcanzables	30
2. Objetivos de la revisión de la viabilidad de una promoción en marcha	32
a. Determinar el coste total esperado hasta la terminación	32
b. Identificar las necesidades adicionales de tesorería y financiación	34
c. Calcular el margen actualizado y la rentabilidad pendiente.....	35
d. Decidir si debe continuarse, corregirse, recapitalizarse, venderse o paralizarse la promoción	37
3. Situaciones que deben activar una revisión extraordinaria de viabilidad	39
a. Incrementos relevantes de costes de obra, materiales o mano de obra	39
b. Retrasos del programa, incumplimiento de hitos o ampliación del plazo de entrega	40
c. Caída de ventas, cancelaciones, morosidad o ralentización de los cobros	42
d. Insuficiencia de financiación, incumplimiento de covenants o agotamiento de contingencias	43
4. Alcance integral de la revisión de viabilidad	44
a. Revisión técnica, urbanística, contractual y constructiva.....	44
b. Revisión económica, financiera, comercial y fiscal	46
c. Revisión de riesgos, contingencias, litigios y reclamaciones	47
d. Revisión del equipo, la gobernanza y la capacidad real de ejecución	48
5. Principios que deben regir un reforecast profesional	50
a. Independencia respecto del presupuesto original y de las expectativas comerciales	50
b. Trazabilidad de los datos, hipótesis y fuentes utilizadas.....	51
c. Coherencia entre coste pendiente, plazo, ventas, cobros y financiación.....	52
d. Prudencia, transparencia y documentación de las incertidumbres	54
6. Resultados que debe producir la revisión de viabilidad	55
a. Diagnóstico ejecutivo de la situación real de la promoción	55
b. Presupuesto actualizado a terminación y programa revisado	56
c. Previsión de tesorería y necesidades adicionales de fondos	57
d. Plan de rescate con medidas, responsables, calendario y criterios de seguimiento	58
Capítulo 2: Marco internacional de la revisión de promociones en marcha en España y Latinoamérica	60
1. Adaptación internacional del modelo de revisión de viabilidad	60
a. Elementos técnicos y financieros comunes a cualquier promoción inmobiliaria	60
b. Diferencias terminológicas entre promotor, desarrollador, constructor y gerencia de proyecto	64

c. Adaptación del modelo a promociones residenciales, terciarias, logísticas, turísticas y de usos mixtos.	67
d. Aplicación a promociones destinadas a venta, alquiler o explotación patrimonial	70
2. Diferencias regulatorias que condicionan la revisión	73
a. Planeamiento, licencias, permisos y autorizaciones administrativas	73
b. Normativa de edificación, seguridad, habitabilidad y sostenibilidad	75
c. Protección de compradores, consumidores y adquirentes sobre plano	77
d. Régimen de garantías, seguros, avales y responsabilidades de los agentes	80
3. Diferencias económicas y monetarias entre países	82
a. Inflación general e inflación específica de la construcción	82
b. Riesgo de tipo de cambio en contratos, suministros y financiación	84
c. Restricciones monetarias, controles de capital y disponibilidad de divisas	86
d. Actualización de precios mediante índices, fórmulas polinómicas o cláusulas de revisión	88
4. Diferencias fiscales y contables que afectan al reforecast	90
a. Impuestos indirectos aplicables a la construcción y a las ventas	90
b. Retenciones, anticipos, pagos a cuenta y créditos fiscales	92
c. Tratamiento contable de existencias, deterioros, provisiones e intereses	93
d. Efecto fiscal de pérdidas, reestructuraciones, quitas y ventas del proyecto	95
5. Diferencias en los modelos de financiación inmobiliaria	97
a. Préstamo promotor, crédito constructor y financiación de proyecto	97
b. Preventas, cuentas especiales, fideicomisos y patrimonios autónomos	99
c. Participación de bancos, fondos, socios de capital e inversores privados	101
d. Garantías reales, personales, corporativas y vinculadas al propio proyecto	103
6. Criterios para utilizar la guía en distintas jurisdicciones	104
a. Separación entre metodología internacional y requisitos legales locales	104
b. Necesidad de asesoramiento técnico, jurídico, fiscal y financiero en cada país	106
c. Elaboración de anexos nacionales sin alterar el modelo central de análisis	108
d. Registro expreso de las hipótesis regulatorias utilizadas en cada revisión	110
PARTE SEGUNDA	113
DIAGNÓSTICO INTEGRAL DE LA PROMOCIÓN INMOBILIARIA EN MARCHA	113
Capítulo 3: Organización del proceso de revisión y creación del data room de la promoción	113
1. Encargo, alcance y gobierno de la revisión	113
a. Identificación del promotor, inversores, financiadores y demás destinatarios	113
b. Definición del alcance técnico, económico, comercial y financiero	117
c. Determinación de la fecha de corte del análisis	121
d. Establecimiento del calendario, responsables y procedimientos de validación	123
2. Equipo responsable de la revisión de viabilidad	126
a. Dirección de la promoción y gerencia del proyecto	126
b. Equipo técnico, dirección facultativa y control de costes	129
c. Responsables financieros, comerciales, jurídicos y fiscales	132
d. Intervención de asesores independientes y supervisores del financiador	135
3. Creación del data room de la promoción en marcha	137
a. Documentación societaria, urbanística, técnica y contractual	137
b. Presupuestos, certificaciones, facturas, pagos y compromisos	141
c. Contratos de venta, reservas, cancelaciones y cobros de clientes	143
d. Contratos de financiación, garantías, disposiciones y comunicaciones bancarias	145
4. Control de calidad y fiabilidad de la información	147

a. Conciliación entre contabilidad, control de costes y certificaciones.....	147
b. Comprobación de contratos, pedidos y compromisos no contabilizados.....	149
c. Identificación de datos incompletos, duplicados o contradictorios.....	151
d. Clasificación de la información como confirmada, estimada o pendiente de validación.....	153
5. Fecha de corte y cierre técnico-económico de la revisión	154
a. Cierre de costes incurridos y pagos realizados.....	155
b. Medición del avance físico real de las obras.....	156
c. Actualización de ventas, cobros y cancelaciones.....	157
d. Determinación de la deuda dispuesta y de los fondos disponibles.....	158
6. Protocolo de entrevistas y contraste de información.....	159
a. Entrevistas con el promotor y la dirección del proyecto.....	159
b. Contraste con constructor, proyectistas y dirección facultativa.....	160
c. Reuniones con comercializadores, financiadores y socios.....	161
d. Documentación de discrepancias, reservas y responsabilidades informativas.....	162
Capítulo 4: Diagnóstico de la situación real y reconstrucción de la línea base de la promoción	164
1. Reconstrucción de la línea base aprobada	164
a. Presupuesto inicial de adquisición, construcción y promoción.....	164
b. Programa original de diseño, obra, comercialización y entrega.....	167
c. Hipótesis iniciales de precios, ritmo de ventas y cobros.....	170
d. Estructura inicial de capital, deuda y fondos propios.....	173
2. Determinación del estado real de ejecución.....	175
a. Avance físico por capítulos, lotes, edificios o unidades.....	175
b. Avance económico y comparación con el avance físico.....	178
c. Hitos cumplidos, pendientes, retrasados o reprogramados.....	180
d. Obras ejecutadas sin certificación y pagos anticipados sin ejecución equivalente.....	183
3. Conciliación entre presupuesto, contratación y contabilidad.....	185
a. Presupuesto aprobado frente a contratos adjudicados.....	185
b. Contratos adjudicados frente a certificaciones y facturas.....	186
c. Facturas frente a pagos y saldos pendientes.....	188
d. Identificación de compromisos no reflejados en la contabilidad.....	189
4. Diagnóstico urbanístico, técnico y contractual	191
a. Vigencia de licencias, permisos y condiciones administrativas.....	191
b. Definición y estabilidad del proyecto técnico.....	192
c. Modificaciones, órdenes de cambio y trabajos adicionales.....	194
d. Incumplimientos, reclamaciones, defectos y riesgos de resolución contractual.....	195
5. Diagnóstico económico, comercial y financiero.....	197
a. Margen previsto inicialmente y margen estimado en la fecha de corte.....	197
b. Situación de ventas, reservas, cobros y unidades disponibles.....	199
c. Tesorería existente y pagos inmediatos.....	202
d. Deuda dispuesta, deuda disponible y obligaciones frente a financiadores.....	204
6. Semáforo de viabilidad de la promoción en marcha	206
a. Promoción viable sin medidas extraordinarias.....	206
b. Promoción viable con acciones correctoras ordinarias.....	207
c. Promoción viable únicamente mediante recapitalización o reestructuración.....	209
d. Promoción inviable o susceptible de venta, sustitución del promotor o liquidación ordenada.....	211
PARTE TERCERA.....	215

REFORECAST DEL COSTE, EL PLAZO Y LOS RIESGOS DE LA PROMOCIÓN EN MARCHA215

Capítulo 5: Reforecast del coste total de la promoción y estimación del coste pendiente hasta la terminación215

1. Conceptos esenciales del reforecast de costes	215
a. Presupuesto original o presupuesto a la terminación inicialmente aprobado	215
b. Coste real incurrido hasta la fecha de corte.....	218
c. Estimación del coste pendiente para completar la promoción	220
d. Estimación actualizada del coste total a la terminación	223
2. Metodología ascendente o bottom-up para calcular el coste pendiente	226
a. Revisión partida por partida del trabajo pendiente	226
b. Actualización de mediciones, precios unitarios y rendimientos	229
c. Incorporación de contratos adjudicados, pedidos y ofertas actualizadas	231
d. Valoración de trabajos todavía no definidos o no contratados	234
3. Reforecast de los costes de construcción	236
a. Obra ejecutada, certificada, facturada y pagada.....	236
b. Obra pendiente conforme al proyecto vigente.....	238
c. Modificados, unidades nuevas y excesos de medición	240
d. Reparaciones, retrabajos, repasos, defectos y costes de terminación	242
4. Reforecast de los costes no constructivos	244
a. Honorarios técnicos, licencias, tasas y seguros	244
b. Comercialización, publicidad, comisiones y gastos de venta	246
c. Gastos generales del promotor y gerencia del proyecto.....	248
d. Costes financieros, jurídicos, fiscales y de entrega	250
5. Inflación, indexación y exposición monetaria.....	252
a. Actualización de precios de materiales y mano de obra	252
b. Fórmulas contractuales de revisión de precios.....	254
c. Compras o contratos denominados en moneda extranjera	256
d. Escenarios de inflación y tipo de cambio hasta la terminación	258
6. Validación del coste estimado a la terminación.....	259
a. Comparación con indicadores de rendimiento histórico	259
b. Contraste con precios de mercado y ofertas alternativas.....	261
c. Revisión independiente del coste pendiente	263
d. Presentación del coste base, contingencias y rango probable de terminación	264

Capítulo 6: Análisis de desviaciones de coste y gestión de cambios, reclamaciones y contingencias268

1. Clasificación de las desviaciones de coste	268
a. Desviaciones por mediciones, precios y rendimientos	268
b. Desviaciones por cambios de alcance o diseño.....	272
c. Desviaciones por retrasos, interferencias y baja productividad	276
d. Desviaciones por errores de presupuesto, contratación o gestión.....	279
2. Análisis de causa raíz de las desviaciones.....	282
a. Diferenciación entre causa, efecto y manifestación contable	282
b. Identificación del responsable contractual o de gestión.....	285
c. Determinación del carácter puntual, recurrente o estructural	288
d. Evaluación del impacto sobre coste, plazo, calidad y ventas	290
3. Gestión de órdenes de cambio y modificaciones	292

a. Registro de cambios solicitados, aprobados, rechazados o pendientes	292
b. Valoración económica y temporal de cada cambio	295
c. Procedimiento de autorización y control presupuestario	297
d. Integración de los cambios aprobados en el reforecast	299
4. Reclamaciones del constructor y de otros contratistas	301
a. Ampliaciones de plazo y gastos generales por prolongación	301
b. Incrementos de precio, interrupciones y pérdida de productividad	303
c. Trabajos adicionales y discrepancias de medición	306
d. Evaluación jurídica, técnica y económica de las reclamaciones.....	307
5. Recuperaciones, compensaciones y reclamaciones a favor del promotor.....	309
a. Penalizaciones por retraso o incumplimiento	310
b. Ejecución de garantías, retenciones y seguros.....	311
c. Reclamaciones frente a proyectistas, contratistas y proveedores	313
d. Tratamiento prudente de recuperaciones todavía inciertas.....	315
6. Reestimación de contingencias y reservas	317
a. Contingencia para riesgos identificados	317
b. Reserva para incertidumbres residuales	318
c. Separación entre contingencia de coste y financiación disponible	320
d. Reglas para utilizar, reponer y comunicar las contingencias	322
Capítulo 7: Reforecast del programa, avance real y fecha probable de terminación	325
1. Auditoría del programa vigente	325
a. Programa contractual y programa operativo de obra	325
b. Coherencia entre actividades, duraciones y relaciones lógicas	329
c. Identificación de restricciones, calendarios y recursos	333
d. Evaluación de la calidad y fiabilidad del programa utilizado.....	336
2. Medición del avance físico real.....	339
a. Criterios objetivos de medición por actividad o paquete de trabajo	339
b. Diferencia entre avance declarado, certificado y comprobado	342
c. Tratamiento de materiales acopiados y trabajos parcialmente ejecutados.....	344
d. Identificación de avances aparentes sin contribución a la terminación	347
3. Análisis del camino crítico y de los hitos	349
a. Actividades críticas y casi críticas	349
b. Holguras disponibles y consumo de reservas de plazo	351
c. Hitos urbanísticos, contractuales, comerciales y financieros	353
d. Riesgo de retraso en terminación, entrega y escrituración	356
4. Causas de retraso y responsabilidad	358
a. Retrasos del promotor, proyectistas o dirección facultativa.....	358
b. Retrasos del constructor, subcontratistas o suministradores	361
c. Retrasos administrativos, urbanísticos o de compañías de servicios	363
d. Fuerza mayor, conflictos sociales, clima y acontecimientos externos	365
5. Elaboración del programa reforecast	367
a. Incorporación del avance real y de las actividades pendientes	367
b. Reestimación de rendimientos, recursos y duraciones.....	370
c. Integración de aprovisionamientos, pruebas, licencias y entregas	373
d. Determinación de fechas probables, optimistas y adversas	375
6. Integración entre plazo, coste y tesorería	378
a. Costes de prolongación de obra y estructura.....	378

b. Desplazamiento de certificaciones y pagos.....	380
c. Retraso de ventas, cobros, entregas y cancelación de deuda	381
d. Incremento de intereses y necesidad de financiación adicional.....	383
PARTE CUARTA.	388
REFORECAST DE TESORERÍA, VENTAS Y FINANCIACIÓN DE LA PROMOCIÓN EN MARCHA.....	388
Capítulo 8: Reforecast de tesorería y determinación de las necesidades de liquidez	388
1. Reconstrucción del flujo de caja histórico de la promoción.....	388
a. Aportaciones de socios y disposiciones de financiación	388
b. Cobros procedentes de reservas, contratos y ventas	392
c. Pagos de suelo, obra, honorarios, impuestos y gastos	395
d. Conciliación entre extractos bancarios, contabilidad y control del proyecto	398
2. Elaboración del flujo de caja pendiente hasta la terminación	401
a. Calendario mensual de costes y pagos pendientes	401
b. Calendario de ventas, cobros y devoluciones	403
c. Calendario de disposiciones, intereses y amortizaciones.....	406
d. Incorporación de impuestos, retenciones y créditos fiscales	408
3. Diferencia entre coste pendiente y necesidad de tesorería.....	410
a. Costes devengados pero todavía no pagados	410
b. Anticipos, retenciones y aplazamientos de pago	412
c. Ingresos reconocidos pero todavía no cobrados.....	414
d. Restricciones sobre el uso de determinados fondos.....	415
4. Identificación del déficit máximo de tesorería.....	417
a. Saldo de caja mínimo acumulado.....	417
b. Momento temporal de mayor necesidad de fondos.....	418
c. Déficit de liquidez antes y después de contingencias.....	420
d. Necesidad de colchón operativo y reserva de emergencia	421
5. Escenarios de tesorería	422
a. Escenario base de terminación y ventas	422
b. Escenario adverso de retrasos y sobrecostes.....	423
c. Escenario de caída de ventas y aplazamiento de cobros.....	424
d. Escenario combinado de tensión técnica, comercial y financiera.....	426
6. Plan inmediato de protección de la liquidez	427
a. Priorización y secuenciación de pagos críticos	427
b. Renegociación de vencimientos con contratistas y proveedores	429
c. Aceleración de cobros y recuperación de saldos.....	430
d. Control diario o semanal de caja durante la situación de crisis	432
Capítulo 9: Reforecast de ventas, precios, ingresos y ritmo de absorción.....	435
1. Auditoría de la situación comercial de la promoción	435
a. Unidades totales, vendidas, reservadas, disponibles y bloqueadas.....	435
b. Contratos firmados, cobros recibidos y saldos pendientes.....	440
c. Cancelaciones, desistimientos, impagos y litigios	443
d. Incentivos, descuentos, comisiones y costes comerciales reales.....	446
2. Revisión del mercado durante la ejecución de la promoción	449
a. Oferta competidora y promociones comparables.....	449
b. Evolución de precios, demanda y capacidad adquisitiva	453
c. Disponibilidad de crédito para los compradores	455

d. Cambios en preferencias de producto, ubicación y servicios	457
3. Reforecast de precios de venta.....	459
a. Precio contractual de unidades ya vendidas	459
b. Precio probable de unidades reservadas	460
c. Precio actualizado de unidades pendientes	462
d. Descuentos necesarios para acelerar la absorción	464
4. Reforecast del ritmo de ventas y cobros	466
a. Velocidad histórica de reservas y contratos	466
b. Tasa de conversión de contactos en ventas	467
c. Calendario de anticipos y pagos de compradores	469
d. Fecha probable de venta, entrega y cobro de cada unidad	471
5. Riesgos comerciales y protección de los ingresos	473
a. Concentración de ventas en determinados compradores o canales	473
b. Riesgo de cancelación por retraso o incumplimiento	474
c. Riesgo de reducción del precio final o renegociación contractual	476
d. Garantías legales y financieras sobre anticipos de compradores	477
6. Estrategias de recuperación comercial	479
a. Reposicionamiento del producto y segmentación de la demanda	479
b. Revisión de precios, incentivos y condiciones de pago	481
c. Cambio o refuerzo de los canales de comercialización	483
d. Venta en bloque, alquiler temporal o cambio parcial de estrategia de salida	485
Capítulo 10: Revisión de la financiación, covenants y alternativas de recapitalización.....	489
1. Auditoría de la financiación vigente.....	489
a. Importe concedido, dispuesto, disponible y amortizado	489
b. Tipo de interés, comisiones y calendario de vencimientos	494
c. Garantías, condiciones precedentes y obligaciones de información	497
d. Restricciones sobre ventas, cobros y disposiciones	500
2. Revisión de las condiciones de disposición.....	503
a. Relación entre inversión realizada y fondos desembolsados	503
b. Exigencias de aportación previa de fondos propios	504
c. Certificaciones y validaciones requeridas por el financiador	506
d. Retenciones, reservas y partidas no financiables	508
3. Cálculo actualizado de ratios y covenants	510
a. Relación préstamo-coste y préstamo-valor	510
b. Cobertura de intereses y servicio de la deuda	512
c. Nivel mínimo de preventas o ventas	514
d. Coste pendiente frente a fondos disponibles para terminar	515
4. Identificación de incumplimientos actuales o previsibles	517
a. Incumplimiento de hitos de obra o comercialización	517
b. Exceso de coste y agotamiento de contingencias	519
c. Insuficiencia de fondos propios o sobrepasamiento del préstamo	520
d. Riesgo de vencimiento anticipado, bloqueo de disposiciones o ejecución de garantías	521
5. Negociación con bancos, fondos y demás financiadores	523
a. Presentación transparente del reforecast	523
b. Solicitud de extensión del plazo o periodo de carencia	526
c. Ampliación de financiación y revisión de condiciones	527
d. Waivers, modificaciones contractuales y compromisos de aportación adicional	529

6. Alternativas de recapitalización.....	531
a. Nuevas aportaciones de los socios existentes.....	531
b. Entrada de un nuevo socio de capital o capital preferente	533
c. Deuda subordinada, préstamo participativo o financiación puente	536
d. Venta parcial del proyecto, de unidades o de activos complementarios	538
PARTE QUINTA.	542
PLAN DE RESCATE, DECISIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA PROMOCIÓN EN MARCHA	542
Capítulo 11: Diseño del plan de rescate y selección de medidas correctoras	542
1. Definición de los objetivos del plan de rescate	542
a. Asegurar la terminación física y legal de la promoción	542
b. Proteger la liquidez y evitar la interrupción de las obras	546
c. Preservar el valor del activo y los ingresos esperados.....	549
d. Minimizar pérdidas para promotor, socios y financiadores.....	552
2. Construcción de alternativas estratégicas	555
a. Continuación de la promoción conforme al proyecto vigente	555
b. Rediseño, simplificación o reducción del alcance	557
c. Ejecución por fases o priorización de determinadas unidades	559
d. Venta del proyecto, sustitución del promotor o salida ordenada	562
3. Medidas de reducción y control de costes.....	565
a. Ingeniería de valor sin deteriorar la funcionalidad esencial.....	565
b. Renegociación de contratos, paquetes y suministros	567
c. Sustitución de soluciones técnicas o materiales.....	569
d. Reducción de gastos generales, honorarios y costes comerciales	571
4. Medidas sobre plazo, contratación y ejecución	573
a. Reprogramación de actividades y eliminación de restricciones.....	573
b. Refuerzo de recursos en actividades críticas	575
c. Sustitución o intervención de contratistas incumplidores	577
d. Acuerdos de aceleración, terminación o continuidad de obra	579
5. Medidas comerciales y financieras	580
a. Ajuste de precios y estrategia de ventas	580
b. Aceleración de cobros y reducción de cancelaciones	582
c. Reestructuración de deuda y obtención de fondos adicionales.....	583
d. Venta en bloque, preventa institucional o incorporación de un inversor.....	584
6. Selección de la alternativa de rescate	586
a. Comparación de coste, plazo, liquidez y valor recuperable	586
b. Análisis de sensibilidad y escenarios	588
c. Revisión de riesgos de ejecución de cada alternativa	589
d. Aprobación del plan por socios, órganos de gobierno y financiadores.....	591
Capítulo 12: Implantación, gobernanza y seguimiento del plan de rescate.....	595
1. Conversión del plan de rescate en un programa ejecutivo	595
a. Acciones concretas y resultados esperados	595
b. Responsables internos y externos	601
c. Fechas de inicio, terminación e hitos de control	605
d. Recursos y autorizaciones necesarios	609
2. Gobierno de la promoción durante el rescate	612

a. Comité de crisis o comité de reestructuración	612
b. Facultades de decisión y niveles de autorización	616
c. Independencia del control de costes y tesorería	619
d. Participación de socios, financiadores y asesores	622
3. Cuadro de mando del plan de rescate	624
a. Coste real, coste pendiente y coste estimado a terminación	624
b. Avance físico, camino crítico y fecha prevista de entrega	628
c. Caja disponible, déficit previsto y consumo de financiación	630
d. Ventas, cobros, cancelaciones y precio medio	633
4. Sistema de alertas tempranas	635
a. Umbrales de desviación de coste y plazo	635
b. Umbrales de liquidez y financiación	638
c. Umbrales de ventas, cobros y cancelaciones	640
d. Procedimiento de escalado y adopción de decisiones	642
5. Información periódica y comunicación	644
a. Informe semanal de tesorería y acciones críticas	644
b. Informe mensual de reforecast y desviaciones	646
c. Comunicación con financiadores, socios y contratistas	649
d. Comunicación con compradores y autoridades cuando proceda	652
6. Cierre del rescate y salida del régimen extraordinario	654
a. Verificación de la estabilización técnica y financiera	654
b. Cumplimiento de los hitos de terminación y entrega	656
c. Regularización de reclamaciones, garantías y deuda	658
d. Lecciones aprendidas y actualización de los procedimientos del promotor	661
PARTE SEXTA.	666
CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE REVISIÓN DE LA VIABILIDAD, REFORECAST Y RESCATE DE UNA PROMOCIÓN EN MARCHA	666
Capítulo 13: Checklists para iniciar y diagnosticar la revisión de viabilidad de una promoción en marcha	666
1. CHECKLIST. Activación de la revisión de viabilidad de una promoción en marcha	667
Sección 1. Señales de alerta técnica, económica y comercial	667
Sección 2. Umbrales de coste, plazo, ventas y tesorería	670
Sección 3. Incumplimientos contractuales y financieros	672
Sección 4. Decisión sobre revisión ordinaria o extraordinaria	674
2. CHECKLIST. Data room de la promoción en revisión de viabilidad	676
Sección 1. Documentación urbanística y administrativa	676
Sección 2. Documentación técnica y constructiva	678
Sección 3. Documentación contractual y aseguradora	680
Sección 4. Documentación económica, comercial y financiera	682
3. CHECKLIST. Cierre de la promoción a la fecha de corte	685
Sección 1. Costes incurridos y compromisos asumidos	685
Sección 2. Avance físico y certificaciones	686
Sección 3. Ventas, cobros y cancelaciones	688
Sección 4. Tesorería, deuda y fondos disponibles	690
4. CHECKLIST. Fiabilidad de la información utilizada en el reforecast	692
Sección 1. Conciliación contable	692

Sección 2. Conciliación del control de costes.....	694
Sección 3. Conciliación de ventas y cobros	695
Sección 4. Registro de datos pendientes y limitaciones.....	697
5. CHECKLIST. Diagnóstico integral de la promoción en marcha.....	699
Sección 1. Situación urbanística y técnica	699
Sección 2. Situación contractual y de obra.....	701
Sección 3. Situación comercial y financiera.....	702
Sección 4. Situación societaria y de gobernanza	704
6. FORMULARIO. Informe ejecutivo inicial de revisión de viabilidad	705
Sección 1. Resumen de la promoción	706
Sección 2. Principales desviaciones.....	707
Sección 3. Riesgos críticos	709
Sección 4. Medidas urgentes para los siguientes 30 días.....	711
Capítulo 14: Checklists y formularios técnicos de reforecast de coste, plazo y riesgos.....	717
1. FORMULARIO. Presupuesto actualizado a terminación de la promoción	718
Sección 1. Coste original.....	718
Sección 2. Coste real incurrido	720
Sección 3. Coste pendiente	723
Sección 4. Coste estimado a terminación y desviación final	725
2. FORMULARIO. Análisis de una desviación de coste	728
Sección 1. Descripción de la desviación	729
Sección 2. Causa raíz y responsable	730
Sección 3. Impacto económico y temporal	732
Sección 4. Acción correctora y seguimiento.....	733
3. FORMULARIO. Registro individual de cambio técnico, económico y temporal.....	736
Sección 1. Identificación y origen del cambio	736
Sección 2. Estado de aprobación.....	737
Sección 3. Valoración de coste y plazo.....	739
Sección 4. Incorporación al presupuesto y programa	741
4. CHECKLIST. Validación del programa reforecast de terminación y entrega	743
Sección 1. Validación de actividades y duraciones.....	743
Sección 2. Revisión del camino crítico.....	745
Sección 3. Hitos de obra, licencias y entrega	748
Sección 4. Coherencia con costes y tesorería	750
5. FORMULARIO. Registro de riesgos y contingencias del reforecast.....	752
Sección 1. Descripción, probabilidad e impacto.....	752
Sección 2. Responsable del riesgo.....	755
Sección 3. Medidas preventivas y de respuesta.....	757
Sección 4. Contingencia asignada y riesgo residual	759
6. CHECKLIST. Reclamaciones, penalizaciones, garantías y recuperaciones	761
Sección 1. Reclamaciones del constructor	762
Sección 2. Reclamaciones de subcontratistas y proveedores	764
Sección 3. Penalizaciones y reclamaciones del promotor.....	765
Sección 4. Seguros, garantías y recuperaciones probables.....	767
Capítulo 15: Checklists y formularios de tesorería, ventas y financiación.....	771
1. Formulario de flujo de caja mensual reforecast.....	772
a. Saldo inicial.....	772

b. Cobros previstos.....	774
c. Pagos previstos	777
d. Saldo final y necesidad de financiación.....	779
2. Checklist de control de tesorería en crisis	786
a. Pagos críticos y no críticos.....	786
b. Vencimientos de los siguientes 30, 60 y 90 días	789
c. Fondos restringidos y disponibles	791
d. Autorización y seguimiento de pagos	792
3. Formulario de reforecast de ventas	795
a. Inventario de unidades.....	795
b. Estado contractual de cada unidad	797
c. Precio y calendario de cobro	803
d. Fecha estimada de venta y entrega	806
4. Checklist de riesgo comercial.....	808
a. Cancelaciones y morosidad	808
b. Descuentos e incentivos.....	810
c. Concentración por canal o comprador	811
d. Riesgo de incumplimiento en las entregas.....	813
5. Formulario de control de financiación	815
a. Importe concedido, dispuesto y disponible	815
b. Condiciones para nuevas disposiciones	817
c. Intereses, comisiones y vencimientos	819
d. Garantías y obligaciones pendientes.....	821
6. Checklist de covenants y negociación financiera	823
a. Ratios actuales y proyectados	823
b. Incumplimientos y periodos de subsanación	826
c. Información exigida por el financiador	828
d. Solicitudes de ampliación, waiver o reestructuración	830
Capítulo 16: Formularios a texto completo para el plan de rescate, la toma de decisiones y el seguimiento.....	836
1. Formulario de plan de rescate de la promoción	837
a. Diagnóstico y causa de la crisis.....	837
b. Objetivos y medidas seleccionadas	843
c. Responsables y calendario.....	847
d. Recursos, financiación y resultados previstos.....	853
2. Matriz comparativa de alternativas estratégicas	857
a. Continuar sin cambios sustanciales.....	858
b. Rediseñar o ejecutar por fases	859
c. Recapitalizar o incorporar un nuevo socio	861
d. Vender, transferir o liquidar ordenadamente	863
3. Formulario de plan de acciones correctoras	866
a. Acción concreta	867
b. Responsable	869
c. Fecha límite.....	870
d. Indicador de cumplimiento	872
4. Formulario de informe mensual de reforecast	876
a. Resumen ejecutivo	877

b. Coste, plazo y riesgos	878
c. Tesorería, ventas y financiación	881
d. Decisiones requeridas	883
5. Formulario de cuadro de mando y semáforo de alertas.....	885
a. Indicadores técnicos	886
b. Indicadores económicos y financieros	888
c. Indicadores comerciales	891
d. Umbrales verdes, ámbar y rojos.....	894
6. Formularios de aprobación y comunicación	895
a. Acta del comité de rescate	896
b. Solicitud de aprobación a socios o financiadores.....	901
c. Comunicación de medidas a contratistas	906
d. Registro de decisiones, compromisos y condiciones	909
PARTE SÉPTIMA.	917
PRÁCTICA DE LA REVISIÓN DE VIABILIDAD, REFORECAST Y RESCATE DE PROMOCIONES EN MARCHA	
.....	917
Capítulo 17: Caso práctico integral de una promoción residencial con sobrecoste de obra y retraso de terminación.....	917
1. Situación inicial de la promoción	918
a. Presupuesto, financiación y calendario inicial.....	918
b. Número de viviendas y grado de preventa	921
c. Contrato de construcción y estructura de costes	923
d. Situación de la obra en la fecha de revisión	926
2. Aparición de las desviaciones	929
a. Incremento de materiales y mano de obra	929
b. Modificaciones del proyecto	933
c. Retraso del camino crítico	935
d. Reclamación económica del constructor	937
3. Elaboración del reforecast.....	939
a. Reconstrucción de costes reales y comprometidos	939
b. Estimación ascendente del coste pendiente.....	941
c. Reprogramación de la terminación	944
d. Cálculo del coste total actualizado.....	947
4. Impacto sobre tesorería y financiación	949
a. Incremento de certificaciones.....	949
b. Prolongación de intereses y gastos generales.....	951
c. Insuficiencia del préstamo vigente	952
d. Necesidad de aportación adicional de fondos propios	954
5. Plan de rescate	956
a. Ingeniería de valor	956
b. Renegociación con el constructor	958
c. Extensión y ampliación de financiación.....	960
d. Revisión del calendario de entregas.....	962
6. Resultado y lecciones del caso.....	964
a. Comparación entre presupuesto original y coste final.....	964
b. Recuperación parcial del margen	966

c. Cumplimiento del nuevo calendario.....	968
d. Medidas preventivas para futuras promociones	969

Capítulo 18: Caso práctico integral de una promoción con caída de ventas, cancelaciones y crisis de tesorería.....975

1. Situación comercial y financiera inicial.....	976
a. Hipótesis de precios y ritmo de ventas.....	976
b. Preventas necesarias para disponer del préstamo	979
c. Calendario previsto de cobros	982
d. Nivel inicial de fondos propios	984
2. Deterioro del mercado	985
a. Reducción del número de compradores	985
b. Aumento de cancelaciones	987
c. Retraso en la obtención de hipotecas por los adquirentes	989
d. Presión para reducir precios	991
3. Reforecast de ventas e ingresos.....	993
a. Revisión del precio de las unidades disponibles.....	993
b. Nueva velocidad de absorción	996
c. Proyección de cancelaciones	998
d. Nuevo calendario de cobros y entregas	1000
4. Crisis de tesorería	1002
a. Déficit máximo acumulado.....	1002
b. Pagos críticos a contratistas	1004
c. Riesgo de paralización de la obra	1007
d. Incumplimiento de covenants comerciales.....	1008
5. Plan de recuperación comercial y financiera	1010
a. Reposicionamiento del producto	1010
b. Incentivos y nuevas condiciones de pago	1013
c. Entrada de un inversor y ampliación de financiación	1015
d. Venta en bloque de una parte de las unidades.....	1018
6. Resultado y lecciones del caso.....	1020
a. Coste de los descuentos comerciales	1020
b. Efecto de la recapitalización.....	1022
c. Nuevo margen previsto	1024
d. Indicadores comerciales que habrían anticipado la crisis	1026

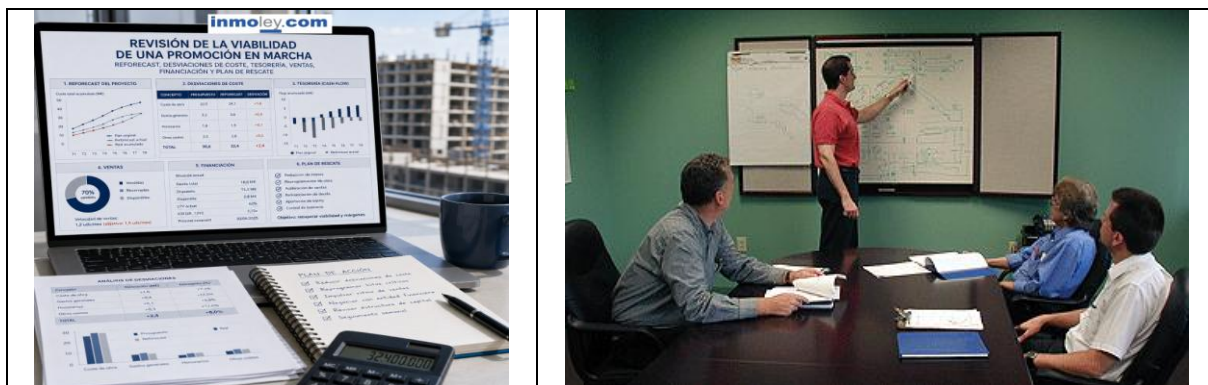
Capítulo 19: Caso práctico avanzado de decisión entre rescatar, vender o liquidar una promoción inmobiliaria en marcha.....1034

1. Descripción de la promoción en situación de dificultad	1035
a. Proyecto de usos mixtos parcialmente ejecutado	1035
b. Sobrecoste de construcción y retraso administrativo	1039
c. Ventas inferiores a las previstas	1041
d. Vencimiento próximo de la financiación	1044
2. Diagnóstico independiente.....	1045
a. Valor actual del suelo y de la obra ejecutada	1045
b. Coste necesario para terminar	1048
c. Ingresos probables pendientes.....	1050
d. Riesgos técnicos, jurídicos y financieros	1053



3. Alternativa primera: continuar y rescatar	1056
a. Fondos adicionales necesarios	1056
b. Reestructuración del proyecto	1057
c. Plazo y valor esperado de terminación	1059
d. Rentabilidad y riesgos residuales	1061
4. Alternativa segunda: incorporar un inversor o vender el proyecto.....	1062
a. Valoración de la participación del promotor	1062
b. Condiciones del nuevo capital.....	1064
c. Descuento exigido por el comprador	1066
d. Reparto de riesgos y control futuro	1068
5. Alternativa tercera: paralización o liquidación ordenada.....	1070
a. Costes de seguridad, conservación y cierre.....	1070
b. Resolución de contratos y reclamaciones	1071
c. Devoluciones a compradores y ejecución de garantías.....	1073
d. Valor de recuperación para acreedores y socios.....	1074
6. Decisión final y documentación del plan	1076
a. Matriz comparativa de las tres alternativas	1076
b. Análisis de sensibilidad	1077
c. Aprobación por socios y financiadores	1080
d. Plan de ejecución, seguimiento y salida	1081

¿QUÉ APRENDERÁ?

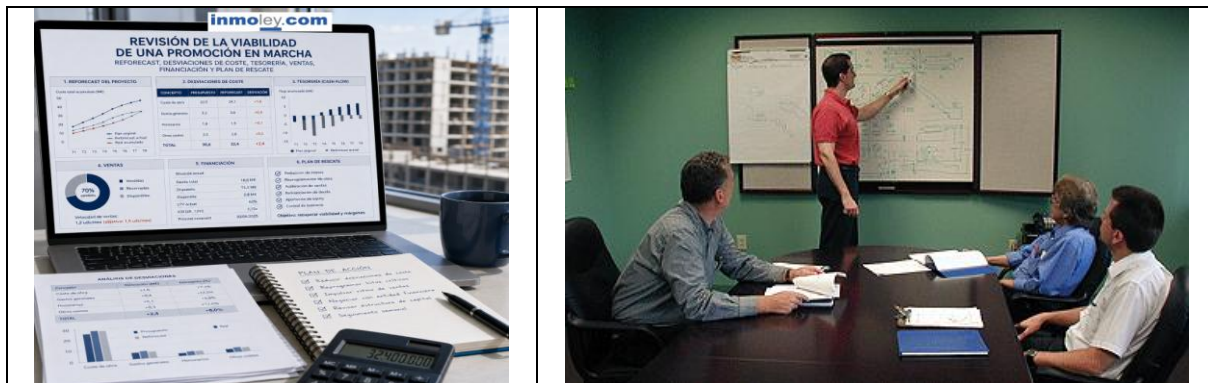


1. Detectar las señales de alerta que justifican una revisión extraordinaria de la viabilidad de una promoción en marcha.
2. Organizar y comprobar el data room técnico, contractual, comercial, económico y financiero de la promoción.
3. Reconstruir el coste real incurrido, los compromisos asumidos y el coste pendiente hasta la terminación.
4. Elaborar un reforecast completo del presupuesto, el programa de obra, las ventas, la tesorería y la financiación.
5. Analizar las causas y el impacto de los sobrecostes, retrasos, cambios y reclamaciones del constructor.
6. Revisar el camino crítico, los hitos administrativos, las acometidas, las pruebas, las autorizaciones y las entregas.
7. Preparar un flujo de caja actualizado e identificar el déficit máximo acumulado y la necesidad de financiación adicional.
8. Evaluar las ventas, reservas, cancelaciones, descuentos, cobros y riesgos de incumplimiento de los compradores.
9. Comprobar el préstamo promotor, las disposiciones disponibles, los intereses, los vencimientos, las garantías y los covenants.
10. Diseñar medidas de rescate mediante ingeniería de valor, renegociación contractual, ejecución por fases, recapitalización o incorporación de un nuevo inversor.
11. Comparar las alternativas de continuar, rediseñar, vender, transferir o liquidar ordenadamente la promoción.



12. Implantar formularios, checklists, cuadros de mando, actas y planes de seguimiento para controlar la ejecución del rescate.

Introducción.



CUANDO UNA PROMOCIÓN SE DESVÍA, LA DIFERENCIA ENTRE PERDER EL CONTROL Y RECUPERAR LA VIABILIDAD ESTÁ EN SABER REFORECASTAR Y ACTUAR A TIEMPO

Una promoción inmobiliaria rara vez fracasa por una única causa. Lo habitual es que el deterioro se produzca de forma progresiva: el coste de obra empieza a superar el presupuesto, el constructor presenta reclamaciones, el programa acumula retrasos, las ventas pierden ritmo, aparecen cancelaciones, los cobros se desplazan y la financiación disponible deja de ser suficiente para terminar.

Durante un tiempo, cada desviación puede parecer asumible por separado. Sin embargo, cuando el sobrecoste, el retraso, la caída de ventas y la falta de liquidez se combinan, el presupuesto original deja de representar la realidad y la promoción entra en una situación de riesgo que exige decisiones rápidas, coordinadas y técnicamente fundamentadas.

En ese momento ya no basta con actualizar algunas partidas, desplazar fechas en el calendario o solicitar una ampliación del préstamo. Es necesario reconstruir la promoción desde una nueva fecha de corte, determinar cuánto se ha gastado realmente, cuánto queda por ejecutar, cuánto costará terminar, cuándo se producirán los pagos, qué ingresos son todavía recuperables y qué financiación adicional será necesaria.

Ese proceso es el reforecast.

El reforecast no consiste en modificar el presupuesto para que vuelva a cuadrar. Consiste en sustituir una previsión que ha perdido validez por una nueva estimación completa, prudente y verificable de la promoción.

Una revisión profesional debe responder, al menos, a las siguientes preguntas:



- ¿Cuál es el coste real incurrido, incluyendo facturas pendientes, certificaciones, devengos y trabajos ejecutados no formalizados?
- ¿Qué compromisos contractuales permanecen abiertos?
- ¿Cuál es el coste pendiente estimado de forma ascendente?
- ¿Qué reclamaciones pueden materializarse?
- ¿Cuál es la fecha probable y prudente de terminación?
- ¿Qué actividades forman parte del camino crítico?
- ¿Cuándo se producirán las certificaciones y los pagos?
- ¿Qué caja se encuentra realmente disponible?
- ¿Qué parte del préstamo puede seguir utilizándose?
- ¿Qué covenants se han incumplido o pueden incumplirse?
- ¿Cuántas ventas son firmes, cuántas están en riesgo y cuántas pueden cancelarse?
- ¿Qué precios y velocidades de absorción son realistas?
- ¿Cuándo se producirán las escrituras, los cobros y las amortizaciones?
- ¿Cuál será el déficit máximo acumulado?
- ¿Qué fondos adicionales deben aportar los socios, el financiador o un nuevo inversor?
- ¿Qué medidas pueden recuperar coste, plazo, ventas y liquidez?
- ¿Sigue siendo conveniente rescatar la promoción?
- ¿Sería preferible rediseñarla, ejecutarla por fases, recapitalizarla, venderla o liquidarla ordenadamente?

Esta guía práctica ofrece una metodología completa para responder a estas preguntas y convertir la revisión de viabilidad en un verdadero instrumento de decisión.

No se limita a explicar conceptos generales. Su finalidad es ayudar al profesional a organizar la información, reconstruir la situación de la promoción, preparar un reforecast integrado y diseñar un plan de rescate ejecutable.

A lo largo de la guía se analiza cómo crear y verificar el data room, establecer una fecha de corte fiable, conciliar la contabilidad con el control de costes, comprobar el avance físico, revisar las certificaciones, identificar compromisos no registrados y calcular el coste estimado a terminación.

También se desarrolla la revisión del programa de obra, el camino crítico, las licencias, las acometidas, las pruebas, la autorización de ocupación y las entregas. El lector aprenderá a diferenciar entre una fecha contractual, una fecha objetivo, una fecha probable y una fecha prudente, así como a cuantificar el coste económico de cada mes de retraso.

La guía dedica una atención especial a la tesorería. Una promoción puede conservar un margen económico positivo y, sin embargo, paralizarse por falta de caja antes de llegar a las entregas. Por ello se explica cómo elaborar un flujo mensual reforecast, una previsión semanal de trece semanas, una clasificación de pagos críticos y un cálculo realista del déficit máximo acumulado.



La revisión comercial se aborda unidad por unidad. Se analizan el inventario, los contratos vigentes, las reservas, las cancelaciones, la morosidad, los precios netos, los descuentos, los incentivos, la financiación de los compradores y el calendario probable de escrituras. De este modo, las ventas dejan de ser una cifra agregada y se convierten en una previsión concreta de ingresos, cobros, amortizaciones y caja libre.

La financiación se estudia desde una perspectiva práctica. La guía muestra cómo distinguir entre importe concedido, dispuesto, nominalmente disponible y efectivamente utilizable; cómo comprobar el cost-to-complete; cómo proyectar el LTV y el LTC; cómo revisar los vencimientos, las reservas de intereses y los importes de liberación; y cómo preparar una solicitud profesional de ampliación, extensión, waiver o reestructuración.

El plan de rescate ocupa una parte esencial de la guía. No basta con identificar los problemas. Es necesario seleccionar medidas concretas, asignar responsables, fijar fechas, asegurar recursos y establecer indicadores de cumplimiento.

Entre las medidas que se analizan se encuentran:

- La ingeniería de valor.
- El cierre definitivo del proyecto.
- La renegociación con el constructor.
- La reducción o eliminación de trabajos no esenciales.
- La contratación directa de suministros críticos.
- La ejecución por fases o bloques.
- El refuerzo de recursos.
- La recuperación del camino crítico.
- La revisión de precios y del producto.
- La retención de compradores.
- La venta en bloque de determinadas unidades.
- La ampliación de financiación.
- La aportación adicional de fondos propios.
- La incorporación de capital preferente o de un nuevo socio.
- La venta total o parcial del proyecto.
- La paralización controlada.
- La liquidación ordenada.

La guía también explica cómo comparar estas alternativas mediante una matriz homogénea que tenga en cuenta el capital adicional necesario, el plazo, el valor terminado, la rentabilidad del nuevo dinero, la probabilidad de ejecución, el escenario adverso, las garantías, el control y la recuperación previsible para acreedores y socios.

Esta comparación resulta imprescindible porque una promoción puede ser técnicamente terminable y, sin embargo, no ser financiable para sus socios actuales. También puede presentar un valor terminado elevado, pero ofrecer una rentabilidad insuficiente frente al riesgo adicional que exige su rescate.



El profesional que domine estas técnicas estará mejor preparado para detectar una crisis antes de que desaparezcan las alternativas, presentar información fiable a los órganos de administración, negociar con financiadores e inversores, controlar al constructor, proteger la tesorería y adoptar decisiones que preserven el valor.

Los beneficios son directos y medibles:

- Mayor capacidad para identificar desviaciones antes de que se conviertan en pérdidas irreversibles.
- Presupuestos actualizados más fiables.
- Mejor control del coste pendiente.
- Programas de terminación realistas.
- Reducción de compromisos no financiados.
- Protección de la liquidez.
- Mayor credibilidad ante bancos, fondos e inversores.
- Negociaciones contractuales mejor documentadas.
- Decisiones comerciales basadas en precio neto, absorción y caja.
- Menor riesgo de paralización.
- Mayor capacidad para recuperar margen.
- Mejor protección de socios, acreedores y compradores.
- Gobierno más rápido y transparente durante la crisis.
- Existencia de alternativas de salida si el rescate deja de ser viable.

Pero existe también un beneficio profesional menos visible y especialmente valioso: aprender a tomar decisiones bajo incertidumbre.

En una promoción en dificultad nunca se dispone de información perfecta. Siempre existen mediciones pendientes, reclamaciones abiertas, ofertas no cerradas, fechas administrativas inciertas, compradores con financiación condicionada y decisiones de terceros que pueden alterar el resultado.

La competencia profesional consiste en saber identificar esas limitaciones, asignarles un impacto, construir escenarios, establecer contingencias y actuar sin confundir una hipótesis con un hecho confirmado.

Por esta razón, la guía incorpora checklists, formularios cumplimentados, cuadros de mando, registros de riesgos, modelos de flujo de caja, matrices de alternativas, planes de acciones correctoras, actas de comité y comunicaciones dirigidas a socios, financiadores y contratistas.

Estos instrumentos permiten trasladar la metodología a la práctica diaria y responder de forma ordenada a las preguntas que surgen durante una revisión real.

¿Cuánto cuesta terminar?

¿Cuándo se necesita el dinero?

¿Qué pagos no pueden aplazarse?

¿Qué ventas siguen siendo fiables?

¿Qué ocurre si se retrasan las entregas?

¿Qué importe debe aportar cada parte?

¿Qué medidas reducen realmente el déficit?

¿Qué condiciones deben exigirse al constructor?

¿Cuándo debe abandonarse el rescate y activarse una venta?

¿Qué información necesita el financiador para mantener su apoyo?

¿Qué decisiones deben adoptar los socios y con qué riesgos?

La peor decisión no suele ser reconocer que una promoción se ha desviado. La peor decisión es seguir ejecutándola durante meses con un presupuesto, un programa y un flujo de caja que ya no representan la realidad.

Cada semana de retraso en la revisión puede consumir contingencia, aumentar intereses, deteriorar la relación con contratistas, provocar cancelaciones y reducir la capacidad de negociación del promotor.

Por el contrario, una revisión temprana y rigurosa permite recuperar el control, ordenar prioridades, preservar la caja, identificar alternativas y negociar desde una posición basada en datos.

Adquirir conocimientos avanzados sobre revisión de viabilidad, reforecast y rescate no es un gasto. Es una inversión en capacidad de decisión.

Para el promotor, puede representar la diferencia entre terminar una promoción o perderla.

Para el director de proyecto, supone disponer de una metodología que relaciona la obra con el coste, el plazo, las ventas y la financiación.

Para el responsable financiero, permite anticipar déficits y preparar una negociación antes de que se produzca el incumplimiento.

Para el financiador o inversor, ofrece una base fiable para evaluar si merece la pena aportar nuevos fondos.

Para el asesor, facilita la elaboración de diagnósticos, alternativas y planes de actuación profesionalmente defendibles.



Esta guía práctica está concebida para acompañar al lector desde la primera señal de alerta hasta la decisión final y el seguimiento del plan de rescate.



No promete eliminar todos los riesgos. Ninguna metodología puede hacerlo.

Su objetivo es mucho más útil: permitir que los riesgos sean visibles, cuantificables, financiados y gobernables.



Una promoción en dificultad todavía puede conservar valor. Pero ese valor no se recupera con optimismo, aplazamientos informales o presupuestos corregidos superficialmente.

Se recupera mediante información fiable, reforecast ascendente, tesorería prudente, decisiones rápidas, financiación suficiente y un plan de rescate sometido a control.

El momento de revisar la viabilidad no es cuando la caja se ha agotado y la obra se ha paralizado.

El momento es ahora, cuando todavía existen alternativas.

Esta guía le ayudará a reconocerlas, compararlas y convertir la mejor de ellas en un plan ejecutable.

El siguiente paso hacia una gestión más rigurosa, anticipada y profesional comienza con el conocimiento.

Y, en una promoción inmobiliaria en marcha, el conocimiento aplicado a tiempo puede ser el activo que salve todos los demás.