



CURSO/GUÍA PRÁCTICA RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA

SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING

609 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?	26
Introducción.	27
PARTE PRIMERA.	29
RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: CONCEPTOS, ALCANCE Y MÉTRICAS CLAVE	29
Capítulo 1: Riesgo del inquilino en activos en renta. Definición práctica, mapa de decisiones y casos de uso	29
1. Definición operativa del “riesgo del inquilino” y su perímetro	30
a. Riesgo de pago (impago, retrasos, disputas y deducciones)	30
b. Riesgo de permanencia (salida anticipada, no renovación, cesión/traspaso)	31
c. Riesgo de performance del negocio del inquilino (ventas, tráfico, ocupación, márgenes)	32
d. Riesgo de grupo (matriz/filiales, cross-default, dependencia de una unidad de negocio)	33
2. Dónde impacta el riesgo del inquilino en el activo: renta, coste y valoración	34
a. Efecto en la renta efectiva (rent-free, incentivos, escalados, indexación)	34
b. Efecto en el coste operativo (recobros, litigios, comercialización, vacancia)	35
c. Efecto en CAPEX “de adecuación” y su financiación (importe, calendario y retorno)	36
d. Efecto en la valoración (yield, prima de riesgo, WAULT, estabilidad del NOI)	37
3. Mapa de decisiones del inversor y del promotor/gestor (gestión del riesgo del inquilino)	38
a. Aceptación del inquilino (admisión) y condiciones	38
b. Diseño de garantías (importe, forma, vigencia y ejecución)	39
c. Límites de concentración y políticas internas	40
d. Activación de planes de contingencia y reletting	40
4. Métricas clave de riesgo del inquilino (nivel contrato, nivel inquilino, nivel cartera)	41
a. Tasa de morosidad, días de retraso, tasa de incidencias	41
b. Probabilidad de impago (PD), severidad (LGD) y pérdida esperada (EL) adaptadas al alquiler	42
c. WAULT, “maturity wall”, exposición a renovaciones, vacancia esperada	43
d. Top tenants, concentración sectorial/geográfica y HHI de rentas	43
5. Tipologías de activos en renta y cómo cambia el riesgo del inquilino	44
a. Residencial en renta (perfil hogar, estabilidad laboral, garantías típicas)	44
b. Oficinas, logística e industrial (solventía corporativa, avales, covenants)	45
c. Retail (dependencia de ventas, “anchors”, rentas variables y cláusulas de performance)	46
d. Activos alternativos (coliving/coworking, student housing, hospitality con operador como “inquilino”)	46
6. Estándares de documentación y trazabilidad (sin convertirlo en un programa de compliance)	47
a. Evidencias mínimas para justificar scoring, garantías y decisiones	47
b. Política de conservación y actualización de documentación	48
c. Matriz de autorizaciones internas (quién aprueba qué nivel de riesgo)	48
d. Señales de alerta y escalado: cuándo intervenir y cómo registrar la decisión	49
Capítulo 2: Riesgo del inquilino y estructura del alquiler. Rent roll, contrato y puntos de control	51
1. Lectura técnica del rent roll orientada a riesgo del inquilino	52
a. Campos críticos: renta base, renta variable, indexación, gastos repercutibles, fianzas/avales	52
b. Historial de cobro: patrones de retraso, disputas, compensaciones	53

c. Fechas críticas: vencimientos, revisiones, opciones, break clauses, garantías.....	55
2. Contrato de alquiler: cláusulas que definen riesgo del inquilino	56
a. Obligación de pago, penalizaciones, intereses y mecanismos de reclamación.....	56
b. Subarriendo, cesión, cambio de control y garantías del grupo	57
c. Obligaciones operativas (apertura mínima, mantenimiento, seguros, reporting del inquilino)	58
3. Arquitectura económica del alquiler y su relación con el riesgo	59
a. Rent-free e incentivos: cómo medir el coste real y su impacto	59
b. Fit-out/obras: quién paga, importe, hitos, retenciones y entregables	60
c. Indexación e inflación: escenarios y sensibilidad de capacidad de pago.....	62
4. Riesgo de recobros y gastos: cómo evitar sorpresas y conflictos	63
a. Definición de gastos repercutibles y límites.....	63
b. Auditoría de liquidaciones: calendario, evidencias y resolución de discrepancias	64
c. Garantías específicas para recobros (depósitos, retenciones, avales)	65
5. “Covenants” operativos del inquilino (cuando proceda) sin generalizar a compliance	66
a. Reporting mínimo (ventas, ocupación, cuentas abreviadas, certificados)	66
b. Umbrales de alerta: caída de ventas, márgenes, cierres, ERTE/ajustes relevantes	67
c. Remedios: refuerzo de garantías, preaviso, plan de continuidad, sustitución.....	67
6. Diseño del “paquete de control” del arrendador (gestión continua)	68
a. Calendario de revisiones (mensual, trimestral, anual)	68
b. Roles: asset manager, property manager, jurídico, comercial.....	69
c. Cuadro de mando: KPI de cobro, incidencias, concentración, renovaciones	70
d. Protocolo de escalado ante deterioro del inquilino	71
PARTE SEGUNDA.....	73
RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: INFORMACIÓN, DUE DILIGENCE Y “INPUTS” PARA EL SCORING	73
Capítulo 3: Data room del inquilino. Fuentes de información y validación práctica (España y Latinoamérica)	73
1. Fuentes internas del activo.....	74
a. Historial de cobros, incidencias, reclamaciones y acuerdos.....	74
b. Comunicaciones formales y “side letters”	76
c. Uso del local/activo: inspecciones, estados de conservación asociados al inquilino	77
2. Fuentes aportadas por el inquilino (personas físicas y jurídicas)	78
a. Identidad, titularidad real cuando sea necesario para entender el riesgo del grupo	78
b. Información financiera: cuentas, balances, extractos, certificados	78
c. Evidencias operativas: ventas, tickets, ocupación, contratos clave (si aplica)	79
3. Fuentes externas y verificación (adaptables a España y LATAM)	81
a. Informes comerciales y bureaus de crédito (según disponibilidad por país)	81
b. Registros públicos y prensa económica: señales de litigios, insolvencias, cierres	82
c. Información sectorial: ciclo del sector del inquilino y sensibilidad macro	83
4. Criterios de calidad del dato (para que el scoring no sea “caja negra”).....	83
a. Antigüedad, consistencia y reconciliación (ingresos vs cobros vs impuestos si procede).....	83
b. Auditoría documental: documentos críticos y falsos positivos habituales	84
c. Tratamiento de lagunas: cómo puntuar con información incompleta sin sesgo extremo	85
5. Segmentación de inquilinos para due diligence proporcionada.....	86
a. Micro/pyme vs corporativo vs operador institucional	86

b. Inquilino local vs multi-país vs franquicia.....	87
c. Riesgo por forma de pago (domiciliación, transferencia, pago en ventanilla) y trazabilidad.....	87

6. Entregables estándar de la due diligence del inquilino 88

a. Ficha del inquilino (perfil, estructura, actividad, dependencias)	88
b. Resumen de riesgos y mitigantes propuestos (garantías, cláusulas, límites)	89
c. Recomendación de admisión: aprobado / condicionado / rechazado, con justificación	90

Capítulo 4: Diagnóstico económico-financiero del inquilino para scoring. Ratios, capacidad de pago y resiliencia..... 92

1. Capacidad de pago del alquiler (personas físicas y jurídicas)..... 93

a. Ratio esfuerzo / renta (hogares) y cobertura de alquiler (empresas)	93
b. Estabilidad de ingresos: variabilidad, estacionalidad y concentración de clientes	94
c. Sensibilidad a inflación y tipo de interés (cuando el inquilino tenga deuda relevante)	95

2. Análisis de liquidez y caja 96

a. Caja disponible y líneas de crédito: señales de tensión	96
b. Ciclo de cobros y pagos: riesgo de retrasos en alquiler	97
c. Alertas: impagos a proveedores, refinanciaciones, ampliaciones urgentes.....	98

3. Solvencia y estructura de capital (empresas)..... 99

a. Endeudamiento, vencimientos y dependencia bancaria.....	99
b. Calidad de activos: intangibles, existencias, cuentas a cobrar	100
c. "Going concern" práctico: continuidad de actividad y riesgo de cierre	101

4. Rentabilidad y márgenes (por sector del inquilino)102

a. Márgenes típicos y desviaciones: qué es normal y qué preocupa	102
b. Elasticidad de demanda: impacto de crisis, turismo, consumo, logística	102
c. Punto de equilibrio: cuándo el alquiler se vuelve insostenible	103

5. Variables "no financieras" con impacto real en riesgo104

a. Antigüedad, reputación, estabilidad de dirección, rotación de personal	104
b. Dependencia de licencias/permiso operativo del negocio (si afecta continuidad).....	105
c. Calidad de gestión: orden administrativo, previsión, comunicación	106

6. Conclusión financiera para scoring: de ratios a decisión107

a. Traducción de ratios en "drivers" del modelo (PD, probabilidad de salida)	107
b. Umbrales y "bandas" por perfil de inquilino	108
c. Propuesta de condiciones: importe y tipo de garantías, cláusulas, límites de exposición	109

PARTE TERCERA.....111

SCORING DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: DISEÑO, IMPLEMENTACIÓN Y GOBIERNO DEL MODELO111

Capítulo 5: Construcción del scoring del inquilino. Variables, ponderaciones y reglas de decisión111

1. Objetivo del scoring: qué predice y para qué se usa112

a. Probabilidad de impago vs probabilidad de salida vs probabilidad de conflicto	112
b. Scoring para admisión vs scoring para seguimiento (monitorización).....	113
c. Scoring para pricing: renta objetivo, incentivos y garantías.....	113

2. Catálogo de variables del scoring (mínimo viable y versión avanzada)114

a. Variables de comportamiento de pago (histórico, incidencias, puntualidad).....	114
b. Variables financieras (liquidez, solvencia, cobertura del alquiler)	115
c. Variables operativas (ventas/ocupación, estacionalidad, ubicación del negocio)	116

d. Variables de contrato (duración, break, indexación, recobros, reporting)	116
3. Ponderaciones y sesgos: cómo evitar errores típicos	117
a. Sobreponderar “tamaño” y subestimar caja real	117
b. Penalizar injustamente a pymes sin información estandarizada	118
c. Efecto “sector moda”: riesgo de extrapolar ciclos.....	119
4. Reglas de decisión asociadas al scoring (política de admisión)	119
a. Bandas A/B/C/D y condiciones tipo para cada banda	119
b. Condicionantes: refuerzo de garantías, prepagos, cláusulas, aval matriz.....	120
c. Excepciones y aprobaciones: trazabilidad y justificación	121
5. Integración del scoring en la operativa del activo	122
a. Flujo “lead → oferta → aprobación → contrato → onboarding”	122
b. Roles y segregación de funciones (comercial / riesgos / jurídico / gestión)	123
c. Evidencias: qué queda en expediente para auditorías internas y del inversor	123
6. Validación inicial del scoring con datos reales	124
a. Prueba retrospectiva (backtesting): qué habría pasado aplicándolo al histórico	124
b. Indicadores de calidad: falsos positivos/negativos y coste de error	125
c. Ajustes y versión 1.0: documentación y plan de mejora	126
Capítulo 6: Scoring avanzado del inquilino. Calibración, stress test y automatización responsable	127
1. Calibración del modelo (cuando hay suficiente histórico)	128
a. Cómo convertir puntuación en probabilidad (PD) de impago o salida.....	128
b. Periodo de observación y estacionalidad (retail, turismo, campañas).....	130
c. Segmentación por tipo de activo y país (España/LATAM) sin “copiar-pegar”	132
2. Stress test del inquilino y escenarios macro	133
a. Caída de ventas/ocupación, subida de costes, inflación	133
b. Subida de tipo de interés (si afecta al inquilino por deuda) y contracción de crédito	135
c. Escenarios sectoriales: logística, oficinas, retail, residencial	136
3. Señales tempranas y “triggers” automáticos	137
a. Retrasos repetidos, devoluciones bancarias, disputas de recobros.....	137
b. Cambios societarios, cierres temporales, rotación anómala de personal	139
c. Indicadores externos: noticias de reestructuración, demandas, sanciones relevantes	140
4. Automatización del scoring y herramientas	141
a. Integración con PMS/ERP/CRM y rent roll	141
b. Reglas automáticas vs revisión humana: cuándo parar y revisar	142
c. Control de calidad del dato y auditoría de cambios	143
5. Gobierno del scoring (política interna de riesgos del inquilino)	144
a. Comité de riesgos del inquilino: periodicidad y decisiones	144
b. Versionado del modelo y control de cambios	145
c. Indicadores de performance del modelo: precisión, coste de error, mejoras	146
6. Scoring y negociación comercial	147
a. Cómo explicar condiciones sin “estigmatizar” al inquilino	147
b. Trade-off: renta objetivo vs garantías vs incentivos vs plazo.....	148
c. Estrategias para cerrar operaciones con riesgo controlado	149
PARTE CUARTA.	151
GARANTÍAS DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: DISEÑO, IMPORTE, EJECUCIÓN Y	

RECUPERACIÓN	151
--------------------	-----

Capítulo 7: Estructura de garantías. Tipos, importe objetivo y adecuación al scoring del inquilino

1. Principios de diseño de garantías en alquiler	152
a. Cubrir pérdida esperada y pérdida extrema (EL vs “tail risk”)	152
b. Ajuste por volatilidad del negocio y liquidez del inquilino	153
c. Relación con plazo contractual, indexación y recobros	154
2. Garantías más habituales y cuándo usar cada una.....	155
a. Depósito/fianza ampliada y retenciones	155
b. Aval bancario / carta de crédito / garantía a primer requerimiento.....	156
c. Fianza personal o corporativa, aval matriz y garantías cruzadas.....	157
d. Seguro de impago o caución (según mercado)	158
3. Cálculo del importe de garantía (metodología práctica)	159
a. Meses de renta: enfoque base y límites de mercado.....	159
b. Enfoque por estrés: meses de vacancia + coste de comercialización + coste legal	160
c. Ajustes por concentración y criticidad del inquilino (anchor vs secundario)	161
4. Duración, renovación y liberación de garantías	162
a. Garantías decrecientes por performance (si procede)	162
b. Renovación automática y alarmas de caducidad	163
c. Sustitución de garantías: criterios y documentación.....	164
5. Garantías específicas por tipología de activo.....	165
a. Retail con ventas: garantías ligadas a performance y reporting	165
b. Oficinas/logística: foco en solvencia corporativa, avales, covenants.....	166
c. Residencial: depósitos, garantías personales, seguros, scoring de hogar	166
6. Integración garantías-contrato-operativa de cobro	167
a. Flujo: constitución, custodia, control y ejecución	167
b. Evidencias y archivo: evitar problemas de ejecutabilidad	168
c. Coordinación jurídico-gestión: rapidez y trazabilidad	169

Capítulo 8: Ejecución de garantías y recuperación. Estrategias ante impago, conflicto o salida

1. Protocolo ante el primer impago o retraso	171
a. Comunicación temprana y calendario de reclamación	171
b. Identificación de causa: tensión temporal vs insolvencia	173
c. Medidas preventivas: refuerzo de garantías, pagos parciales, plan de tesorería	174
2. Negociación y acuerdos: cómo evitar pérdidas mayores.....	175
a. Reestructuración de pagos: calendarios, intereses, garantías adicionales	175
b. “Rent relief” condicionado: reporting, triggers, reversión	176
c. Cesión/traspaso controlado y sustitución del inquilino	177
3. Ejecución de garantías: preparación práctica	178
a. Revisión documental: condiciones, plazos, causales, notificaciones	178
b. Coordinación con banco/aseguradora y documentación exigida	179
c. Tiempos, costes y riesgos: minimizar errores formales.....	179
4. Recuperación económica: qué se recupera y cómo se contabiliza en gestión	181
a. Renta debida, recobros, daños, penalizaciones (si proceden)	181
b. Coste legal y coste de oportunidad (vacancia)	182

c. Registro y reporting al inversor: transparencia del importe recuperado	183
5. Daños al activo y garantías asociadas al estado del inmueble	184
a. Inventarios, actas de entrega, inspecciones y evidencias	184
b. Retenciones y depósitos para adecuación	184
c. Coordinación con plan de reletting para minimizar downtime	185
6. Lecciones aprendidas para mejorar la política de garantías	186
a. Qué falló: admisión, importe, tipo, ejecución, seguimiento	186
b. Ajustes del scoring y de los triggers de alerta	187
c. Revisión de plantillas contractuales y checklists de cierre	188
PARTE QUINTA.	190
CONCENTRACIÓN DEL RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: LÍMITES, MÉTRICAS Y DECISIONES DE CARTERA	190
Capítulo 9: Concentración por inquilino, grupo, sector y geografía. Métricas y límites operativos	190
1. Concepto de concentración aplicado a carteras en renta	191
a. Exposición por inquilino y por grupo (matriz/filiales)	191
b. Exposición por sector económico y ciclo	192
c. Exposición por localización (ciudad, zona, país) y correlación de riesgos	193
2. Métricas de concentración y cómo interpretarlas	194
a. Top 1 / Top 5 / Top 10 como % de rentas	194
b. Índice HHI de rentas y concentración de vencimientos	195
c. Correlación sectorial: “todos los inquilinos sufren a la vez”	196
3. Concentración y tipo de contrato	196
a. Riesgo en contratos cortos vs largos	196
b. Break clauses y probabilidad de salida	197
c. Indexación y riesgo de capacidad de pago ante inflación	198
4. Políticas de límites y apetito de riesgo del inversor	198
a. Límites por inquilino/grupo y límites por sector	198
b. Excepciones: cuándo se acepta concentración (y qué garantías exige)	199
c. Relación con financiación del activo: covenants del prestamista	200
5. Concentración en activos mono-inquilino y “anchor tenants”	201
a. Riesgo “single point of failure” y mitigantes	201
b. Paquete de garantías reforzado y reporting exigible	202
c. Plan de contingencia específico: reletting y alternativas de uso	203
6. Entregables de gestión de concentración	204
a. Matriz de concentración con semáforos (A/B/C)	204
b. Plan de reducción de concentración: acciones, plazos, responsables	205
c. Reporting mensual/trimestral al inversor con evolución y decisiones	205
Capítulo 10: Concentración temporal. Vencimientos, WAULT, “maturity wall” y estrategia de renovaciones	207
1. Lectura del calendario de vencimientos orientada a riesgo	207
a. “Maturity wall” anual/trimestral por importe de renta	207
b. Clústeres de vencimiento y riesgo de vacancia simultánea	209
c. Diferencias por tipología de activo (retail/oficinas/logística/residencial)	210

2. WAULT y estabilidad de rentas: qué mide y qué no mide	210
a. WAULT vs probabilidad real de renovación	210
b. “In-place rent” vs “market rent” y presión de renegociación	211
c. Relación con el plan de CAPEX e incentivos	212
3. Estrategia de renovaciones (lease renewals) como mitigante	213
a. Segmentación de inquilinos por valor y riesgo	213
b. Ofertas de renovación: incentivos, escalados, garantías, plazo	214
c. Gestión de negociación: tiempo mínimo y hitos	215
4. Gestión de riesgos de salida anticipada.....	216
a. Detectar señales de desocupación antes del preaviso	216
b. Plan B: comercialización paralela, back-up tenants	217
c. Cláusulas y penalizaciones: eficacia práctica y límites de mercado	217
5. Impacto de vencimientos en financiación y tipo de interés.....	218
a. Riesgo de refinanciación del activo si cae la ocupación	218
b. Sensibilidad del prestamista a concentración y WAULT	219
c. Preparación de argumentario y reporting para banca/inversor	220
6. Entregables: “renewal pipeline” y plan anual.....	220
a. Embudo de renovaciones: estado, probabilidad, acciones	220
b. Matriz de decisiones: renovar / reprecificar / reletting	221
c. Presupuesto de incentivos (coste) y su control por importe	222
PARTE SEXTA.	224
MONITORIZACIÓN DEL RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SEÑALES TEMPRANAS, IMPAGOS Y DETERIORO	224
Capítulo 11: Monitorización continua del inquilino. KPI, alertas y cuadros de mando	224
1. Diseño del cuadro de mando del riesgo del inquilino.....	225
a. KPI de cobro: puntualidad, morosidad, recurrencia de incidencias	225
b. KPI de contrato: próximos hitos, caducidad de garantías, vencimientos	226
c. KPI de concentración y exposición agregada	227
2. Señales tempranas operativas (más allá del pago)	228
a. Cambios de horario, cierres parciales, reducción de plantilla	228
b. Deterioro del local y falta de mantenimiento	229
c. Quejas recurrentes, conflictos con la comunidad/usuarios	229
3. Señales tempranas financieras (cuando haya reporting).....	230
a. Caída de ventas/ocupación, aumento de devoluciones, tensión de caja.....	230
b. Refinanciaciones, ampliaciones urgentes, impagos a terceros	231
c. Dependencia de un cliente/proveedor crítico	232
4. Gestión de alertas: protocolos y escalado	232
a. Niveles de alerta (verde/ámbar/rojo) y acciones asociadas	232
b. Intervención: reunión, plan de pagos, refuerzo de garantías	233
c. Coordinación interno-externa: abogados, aseguradoras, brokers	234
5. Re-scoring periódico y revisión de condiciones	234
a. Frecuencia por riesgo y por tipo de inquilino	234
b. Ajustes de garantías y cláusulas en renovaciones	235
c. Documentación de cambios y comunicación al inversor.....	236

6. Reporting al inversor: narrativa y cifras	236
a. "Risk pack" mensual: evolución, incidentes, planes de acción.....	236
b. Transparencia del coste (legal, comercial, incentivos) y del importe en riesgo.....	237
c. KPIs comparables entre España y LATAM para carteras internacionales	238

Capítulo 12: Gestión del impago y deterioro. Negociación, recuperación y preservación del valor.....240

1. Tipología de impagos y enfoque de actuación	240
a. Incidente aislado vs patrón de deterioro	240
b. Impago estratégico (disputa) vs incapacidad real	242
c. Impago con intención de salida: preparación de reletting	243
2. Estrategias de negociación y "workout" del inquilino	244
a. Plan de pagos con garantías adicionales	244
b. Ajustes temporales condicionados (reporting, triggers, reversión)	245
c. Revisión de contrato: extensión de plazo vs incentivos vs garantías	245
3. Gestión del conflicto: disputas de recobros, obras, servicios.....	246
a. Evidencias y peritajes: reducir incertidumbre	246
b. Acuerdos parciales y reservas: evitar escalada	247
c. Impacto en reputación y comercialización del activo.....	248
4. Preparación para salida o desahucio (sin entrar en marcos legales locales).....	248
a. Checklist de documentación, comunicaciones y evidencias	248
b. Custodia de garantías y protección del inmueble	249
c. Coordinación con comercial para minimizar vacancia	250
5. Cálculo de pérdida y decisiones de negocio.....	251
a. Pérdida esperada vs pérdida por ejecución tardía	251
b. Coste de oportunidad: vacancia vs concesiones para retener	251
c. Cuando asumir pérdida para preservar valor del activo.....	252
6. Retroalimentación: mejorar scoring, garantías y concentración.....	253
a. Causa raíz: admisión, contrato, seguimiento, concentración	253
b. Actualización de umbrales del scoring y reglas de decisión.....	254
c. Lecciones aprendidas y actualización de formularios/checklists.....	255

PARTE SÉPTIMA.256

PLAN DE RELETING EN ACTIVOS EN RENTA: CONTINGENCIA, EJECUCIÓN Y OBJETIVO DE RENTAS256

Capítulo 13: Plan de reletting (re-alquiler) orientado a riesgo del inquilino. Estrategia, tiempos y renta objetivo256

1. Cuando activar el plan de reletting	257
a. Triggers: deterioro de scoring, impagos recurrentes, preaviso, señales de cierre	257
b. Activación preventiva: comercialización paralela controlada	258
c. Riesgo reputacional y gestión de comunicación.....	259
2. Diagnóstico comercial del activo para reletting	259
a. Mercado objetivo: demanda, absorción, competencia y rentas.....	259
b. Segmentación de posibles inquilinos por solvencia y estabilidad.....	261
c. Condiciones mínimas: garantías, plazo, perfil, usos compatibles.....	262
3. Definición de renta objetivo y estructura económica	262
a. Renta objetivo vs renta efectiva: incentivos, rent-free, contribuciones	262

b. Sensibilidad por tiempo: “coste de vacancia” vs descuento por cierre rápido	263
c. Estrategia de indexación y escalados para equilibrar riesgo	264
4. Presupuesto del reletting: coste, importe y financiación	265
a. Coste de comercialización (brokers, marketing, visitas, data room)	265
b. Coste de adecuación/fit-out: importes, calendario, contingencias	266
c. Financiación: cómo planificar caja y justificar retorno al inversor	266
5. Diseño del “paquete contractual” para el nuevo inquilino (riesgo controlado)	267
a. Garantías mínimas por banda de scoring	267
b. Cláusulas de reporting (si procede) y triggers de refuerzo	268
c. Condiciones de entrega, estado del local y responsabilidades	269
6. Plan de tiempos: cronograma y hitos	270
a. Pre-comercialización, mandato a brokers, shortlist y negociación	270
b. Firma, obras, licencias del negocio (si aplica) y apertura	271
c. “Plan de contingencia” si el primer candidato cae	271
Capítulo 14: Ejecución del reletting con el activo en explotación o vacío. Coordinación comercial, técnica y de gestión.....	273
1. Reletting con el activo aún ocupado (riesgo de transición)	273
a. Gestión del riesgo de “gap” entre inquilinos	273
b. Visitas y confidencialidad: minimizar fricciones	275
c. Acuerdos de salida: llaves, estado, inventarios, garantías	276
2. Reletting con activo vacío (riesgo de downtime)	277
a. Protección del inmueble, servicios mínimos y costes de vacancia	277
b. Puesta a punto rápida: limpieza, reparaciones, “showrooming”	278
c. Estrategia de precio: velocidad vs optimización de renta objetivo	278
3. Incentivos comerciales y su control (coste real).....	279
a. Rent-free, contribución a obras, mobiliario, mudanza	279
b. Cómo documentar y limitar el importe total de incentivos	280
c. Condicionamiento a hitos: firma, apertura, permanencia	281
4. Coordinación con property/asset management	282
a. Roles y responsabilidades: comercial, técnico, jurídico, financiero	282
b. Gestión de proveedores y control de calidad	283
c. Reporting del avance: riesgos, decisiones y próximos pasos	283
5. Cierre del nuevo inquilino: “closing checklist” del reletting	284
a. Scoring final y verificación de garantías antes de firma	284
b. Revisión de cláusulas críticas y anexos.....	285
c. Onboarding: domiciliación, facturación, recobros, contactos	286
6. Post-reletting: seguimiento intensivo los primeros 6–12 meses.....	286
a. Monitorización reforzada y re-scoring temprano	286
b. Gestión de incidencias de puesta en marcha	287
c. Ajustes de operación para estabilizar renta y reducir riesgo	288
PARTE OCTAVA.	290
CHECKLISTS Y FORMULARIOS RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING	290
Capítulo 15: Checklists de riesgo del inquilino. Due diligence, scoring y aprobación	290

1. CHECKLIST. Admisión del inquilino (versión rápida y versión completa)	290
Sección 1. Contexto de la operación y versión aplicable	291
Sección 2. Versión rápida (prefiltro 48–72 horas)	291
Sección 3. Documentación mínima por tipo de inquilino (versión completa)	292
Sección 4. Validaciones y “red flags” (versión completa)	293
Sección 5. Evidencias a archivar y responsables	293
Sección 6. Decisión final y condiciones tipo (salida del checklist)	294
2. CHECKLIST. Data room del inquilino para operaciones (compra/venta) con rent roll	294
Sección 1. Identificación de la operación y alcance del data room	294
Sección 2. Qué pedir al vendedor/gestor del activo (rent roll y contratos)	295
Sección 3. Qué pedir al inquilino (si procede) y cómo justificarlo	296
Sección 4. Control de consistencia de cobros, incidencias y garantías	296
Sección 5. Responsables, plazos y entregables del data room	297
3. CHECKLIST. Scoring del inquilino: variables, umbrales y decisión	297
Sección 1. Identificación del scoring y objetivo	298
Sección 2. Variables obligatorias (mínimo viable) y evidencias	298
Sección 3. Variables opcionales por tipo de activo (versión avanzada)	299
Sección 4. Umbrales y bandas A/B/C/D (reglas internas de ejemplo)	299
Sección 5. Reglas de decisión: aprobado/condicionado/rechazado	299
Sección 6. Excepciones: aprobaciones, límites y trazabilidad	300
4. CHECKLIST. Garantías del inquilino: selección, importe, vigencia y custodia	301
Sección 1. Datos base para diseño de garantías	301
Sección 2. Selección del tipo de garantía por banda y por riesgo dominante	301
Sección 3. Cálculo del importe objetivo y documentación soporte	302
Sección 4. Vigencia, renovación y alarmas de caducidad	302
Sección 5. Custodia, trazabilidad y preparación de ejecución	303
5. CHECKLIST. Concentración: límites y aprobación de excepciones	304
Sección 1. Foto de cartera y métricas base	304
Sección 2. Concentración temporal: vencimientos, breaks y “maturity wall”	304
Sección 3. Límites internos (apetito de riesgo) y semáforos	305
Sección 4. Excepciones: cuándo se aceptan y qué mitigantes se exigen	305
Sección 5. Evidencias para comité del inversor y para prestamista	306
Sección 6. Plan de reducción de concentración (acciones, plazos, responsables)	306
6. CHECKLIST. Activación del plan de reletting: triggers, presupuesto e incentivos, paquete contractual y control de garantías	307
Sección 1. Triggers de activación y decisión de modo (confidencial/discreto/abierto)	307
Sección 2. Cronograma y responsables (plan de tiempos con hitos)	308
Sección 3. Presupuesto del reletting: coste, importe y financiación (con límites)	308
Sección 4. Condiciones mínimas y paquete contractual tipo del nuevo inquilino	309
Sección 5. Control de garantías en reletting (antes de firma y durante onboarding)	310
Sección 6. Plan de contingencia si el primer candidato cae	310
Capítulo 16: Formularios de garantías y comunicaciones críticas (listos para usar)	312
1. FORMULARIO. Carta/correo formal de requerimiento de documentación al inquilino (pre-scoring)	312
Sección 1. Identificación del arrendador, del activo y del expediente	313
Sección 2. Destinatario y objeto del requerimiento	313
Sección 3. Documentación requerida (mínimo viable y ampliaciones por exposición)	314
Sección 4. Plazos, formato de entrega y verificación	315

Sección 5. Confidencialidad, protección de datos y uso de la información	315
Sección 6. Cierre, firma y registro	316
2. FORMULARIO. Declaración de grupo y estructura (para riesgo de inquilino, consolidación y garantías).....	316
Sección 1. Identificación del declarante y del expediente	317
Sección 2. Estructura del grupo (entidades, control y rol económico)	317
Sección 3. Consolidación de exposición y relaciones internas (riesgo de contagio)	318
Sección 4. Exposición del grupo en la cartera del arrendador (declaración del inquilino)	318
Sección 5. Propuesta de soporte de grupo (cuando se solicite)	319
3. FORMULARIO. Autorizaciones y consentimiento para verificaciones (según práctica local) ..	319
Sección 1. Identificación del otorgante y del solicitante	320
Sección 2. Finalidad y alcance de las verificaciones autorizadas	320
Sección 3. Fuentes de consulta y datos aportados por el inquilino	321
Sección 4. Confidencialidad, conservación y derechos del otorgante	321
Sección 5. Declaración y firma	321
4. FORMULARIO. Instrucciones para depósito/fianza ampliada y acreditación (constitución y control)	322
Sección 1. Datos del contrato/operación y finalidad del depósito	322
Sección 2. Instrucciones de pago y referencias	323
Sección 3. Acreditación y documentación que debe aportar el inquilino	323
Sección 4. Custodia interna, aplicación y reposición	324
Sección 5. Confirmación de recepción por el arrendador/gestora	324
5. FORMULARIO. Carta de solicitud de aval y requisitos mínimos (garantía bancaria / a primer requerimiento).....	325
Sección 1. Identificación de la operación y motivo del aval	325
Sección 2. Texto mínimo y características del aval (requisitos esenciales)	325
Sección 3. Documentación exigida al presentar el aval (entrega y verificación)	326
Sección 4. Alarmas y control interno de caducidad (compromiso de gobernanza)	326
Sección 5. Texto de carta al inquilino (modelo)	327
6. FORMULARIO. Ficha de control de garantías (importes, fechas, condiciones y alarmas)	327
Sección 1. Identificación del contrato y del inquilino.....	328
Sección 2. Detalle de garantías vigentes (instrumento, importe, calidad).....	328
Sección 3. Alarmas, calendario y responsables	329
Sección 4. Coherencia contrato-garantía y evidencias archivadas.....	329
Sección 5. Eventos y aplicaciones (histórico de control)	330
7. FORMULARIO. Requerimiento amistoso (primer aviso) por retraso de pago y calendario de regularización.....	330
Sección 1. Datos del contrato, del periodo y del retraso	331
Sección 2. Texto del requerimiento amistoso (modelo)	331
Sección 3. Calendario de regularización y acciones internas	332
Sección 4. Cierre, firma y canal de respuesta.....	332
8. FORMULARIO. Requerimiento formal (segundo aviso) con detalle de importes y advertencia de medidas	333
Sección 1. Datos del incumplimiento y estado de deuda.....	333
Sección 2. Texto del requerimiento formal (modelo)	333
Sección 3. Medidas y opciones de regularización (estructura de salida)	334
Sección 4. Notificación, canal y registro de evidencias	334
9. FORMULARIO. Propuesta de plan de pagos y reconocimiento de deuda (workout corto y	

condicionado).....	335
Sección 1. Datos del acuerdo y motivación	335
Sección 2. Reconocimiento de deuda (estado de deuda a fecha de corte)	336
Sección 3. Calendario de pagos (corto y verificable)	336
Sección 4. Garantías adicionales y triggers (condiciones del plan)	337
Sección 5. Coordinación interna, registro y plan B (reletting preventivo)	337
Sección 6. Aceptación y firmas (modelo de cierre)	337

Capítulo 17: Plantillas de reporting y matrices de decisión (scoring–garantías–concentración–reletting)339

1. FORMULARIO. Tenant Risk Sheet (ficha estándar del inquilino).....	339
Sección 1. Identificación del inquilino, actividad y contrato	339
Sección 2. Scoring actual, tendencia y explicación de drivers	340
Sección 3. Comportamiento de cobro y señales tempranas (si existe histórico)	341
Sección 4. Garantías vigentes, importes, vigencias y alertas	341
Sección 5. Concentración, exposición y relación con cartera/financiación.....	342
Sección 6. Plan de acción y próximos hitos (gestión continua)	342
2. FORMULARIO. Risk Pack mensual para inversor (riesgo del inquilino y estabilidad de rentas)343	
Sección 1. Identificación del pack y resumen ejecutivo	343
Sección 2. KPIs de cobro, incidencias y evolución del riesgo	344
Sección 3. Concentración y vencimientos (semáforos y variaciones)	344
Sección 4. Planes de acción en curso (cobro, garantías, renovaciones, reletting)	345
Sección 5. Costes, importe en riesgo y transparencia (mes y acumulado)	345
Sección 6. Decisiones requeridas al inversor y próximos hitos	346
3. FORMULARIO. Matriz de concentración y límites (con semáforos y plan de reducción)	346
Sección 1. Límites internos y reglas de semáforo	347
Sección 2. Concentración por inquilino y por grupo (lista priorizada)	347
Sección 3. Concentración sectorial y geográfica (drivers de correlación)	348
Sección 4. Concentración temporal (vencimientos, breaks y clústeres)	348
Sección 5. Excepciones vigentes y mitigantes asociados	349
Sección 6. Plan de reducción (acciones, responsables, fechas y KPI de éxito)	349
4. FORMULARIO. Renewal & Reletting Pipeline (embudo de renovaciones y reletting)	350
Sección 1. Parámetros del pipeline y criterios de priorización.....	350
Sección 2. Pipeline de renovaciones (lista de casos con probabilidad y estrategia)	351
Sección 3. Pipeline de reletting (activado y en curso)	352
Sección 4. Presupuesto del pipeline (coste, importe comprometido y control de desviaciones).....	352
Sección 5. Riesgos del pipeline y mitigantes	353
5. FORMULARIO. Comité de riesgos del inquilino (orden del día, decisiones, acta y seguimiento)354	
Sección 1. Convocatoria, asistentes y objetivo	354
Sección 2. Orden del día (decisiones a tomar)	354
Sección 3. Evidencias mínimas por decisión (pack de soporte)	355
Sección 4. Acta de decisiones (resultado, condiciones y voto)	356
Sección 5. Seguimiento (responsables, plazos y control)	357
Sección 6. Cierre y registro documental.....	357
6. FORMULARIO. Dashboard operativo (estructura de datos mínima para riesgo del inquilino)358	
Sección 1. Campos mínimos del rent roll para riesgo del inquilino	358
Sección 2. Campos mínimos de garantías y vencimientos (control y alarmas)	359
Sección 3. Campos mínimos de cobros, incidencias y acciones (gestión continua)	359

PARTE NOVENA.361

PRÁCTICA DEL RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING361

Capítulo 18: Casos prácticos internacionales (España y Latinoamérica) sobre riesgo del inquilino y reletting.....361

1. Casos de scoring y admisión (retail, oficinas, logística, residencial)	361
a. Perfil del inquilino, datos disponibles y decisión	361
b. Condiciones impuestas: garantías, cláusulas y límites	363
c. Resultado y lecciones aprendidas.....	364
2. Casos de garantías mal diseñadas y recuperación imperfecta	365
a. Qué falló en el tipo/importe/vigencia de la garantía	365
b. Impacto económico: importe perdido, coste legal, vacancia.....	366
c. Cómo rediseñar política y checklists.....	367
3. Casos de concentración excesiva y plan de reducción.....	368
a. Diagnóstico (Top tenants, HHI, vencimientos)	368
b. Acciones: diversificación, renovaciones anticipadas, reletting preventivo	368
c. Resultados: estabilidad de rentas y mejora del perfil de riesgo	369
4. Casos de deterioro progresivo con monitorización y “workout”	370
a. Señales tempranas y triggers	370
b. Negociación, plan de pagos, refuerzo de garantías	370
c. Salida pactada vs permanencia: decisión y impacto.....	371
5. Casos de reletting con activo en explotación y activo vacío	371
a. Cronograma y costes reales (comercial + adecuación)	371
b. Renta objetivo vs velocidad de cierre: estrategia	372
c. Control de incentivos y garantías del nuevo inquilino.....	373
6. Casos multi-país (España/LATAM) y adaptación de estándares.....	373
a. Diferencias de datos disponibles y cómo ajustar el scoring	373
b. Garantías habituales por mercado y su equivalencia práctica	374
c. Reporting homogéneo para inversor internacional y mejora continua	374

Capítulo 19: Casos prácticos del riesgo del inquilino en activos en renta: scoring, garantías, concentración y plan de reletting376

Caso práctico 1. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Implantación de un scoring básico y paquete de garantías en el primer alquiler de un local.....376

Causa del Problema	376
Soluciones Propuestas.....	377
1. Implantar un “scoring mínimo viable” (SMV) para admisión y para seguimiento, con bandas y reglas de decisión.	377
2. Establecer una “data room del inquilino” proporcional (España/LATAM) y una política explícita de “dato incompleto”.	378
3. Diseñar un paquete de garantías alineado al scoring: tipo, importe objetivo, vigencia, ejecutabilidad y control.....	379
4. Ajustar el contrato con cláusulas de control “mínimas pero efectivas”: recobros, reporting, triggers y remedios.	379
5. Preparar un plan de reletting “ligero” antes de firmar: renta objetivo, coste máximo, cronograma y estrategia de incentivos.	380
Consecuencias Previstas.....	381

Resultados de las Medidas Adoptadas.....	382
Lecciones Aprendidas.....	384

Caso práctico 2. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Riesgo de concentración por inquilino principal con vencimientos próximos y activación de reletting preventivo.386

Causa del Problema	386
Soluciones Propuestas.....	387
1. Diagnóstico de concentración y "maturity wall" con métricas operativas y semáforos (inquilino, grupo, sector, tiempo).....	387
2. Re-scoring del inquilino principal (admisión continua) y análisis de drivers: pago, permanencia y performance del negocio.	387
3. Gestión de garantías: renovación, refuerzo y alineación con el riesgo (importe, vigencia, ejecutabilidad y alarmas).	388
4. Estrategia dual: (A) plan de retención y renovación anticipada + (B) reletting preventivo en paralelo (con el activo ocupado).....	389
5. Presupuesto y control del coste del plan (comercial + CAPEX + incentivos) con límites y financiación.....	389
6. Protocolos de comunicación, roles y escalado (gestión operativa del riesgo sin dañar relación).	390
Consecuencias Previstas.....	391
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	392
Lecciones Aprendidas.....	394

Caso práctico 3. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Deterioro progresivo de un operador con renta variable y conflicto de recobros que obliga a rediseñar garantías y activar reletting con el activo en explotación.396

Causa del Problema	396
Soluciones Propuestas.....	397
1. Reestructurar el scoring para activos con renta variable: separar riesgo de pago, riesgo de conflicto (recobros) y riesgo de reporting de ventas.	397
2. Implantar un protocolo de recobros "cero sorpresas": definición, evidencias, calendario y resolución de discrepancias con reservas controladas.....	398
3. Rediseñar garantías con enfoque de estrés (evento impago + conflicto + salida) y control de caducidad: reforzar, renovar o sustituir.	398
4. Reconfigurar la estructura económica: limitar dependencia de renta variable y hacerla cobrable (auditariedad), con incentivos y penalizaciones operativas.	399
5. Activar monitorización avanzada con señales tempranas y triggers automáticos (sin automatización ciega): cuadro de mando y escalado.	400
6. Plan de reletting preventivo con el activo en explotación: estrategia comercial discreta, alternativas técnicas y presupuesto con "cap" de incentivos.	400
Consecuencias Previstas.....	401
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	403
Lecciones Aprendidas.....	404

Caso práctico 4. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Estandarización del riesgo del inquilino en una cartera multi-país con exposición a un grupo y garantías no equivalentes.406

Causa del Problema	406
Soluciones Propuestas.....	407
1. Cartografiar el "riesgo de grupo" y recalcular concentración por beneficiario económico, no solo por CIF/filial.	407
2. Diseñar un scoring multi-país comparable: variables comunes, ajustes locales y tratamiento explícito del dato incompleto.....	408
3. Crear una matriz de equivalencia de garantías (España/LATAM) y rediseñar el paquete por capas:	

importe objetivo, vigencia, ejecutabilidad y control.	409
4. Política de concentración y plan de reducción: límites por grupo, sector y vencimientos, con acciones automáticas.	410
5. Monitorización continua y triggers multi-país: cuadro de mando, re-scoring y comité de riesgo del inquilino.	410
6. Plan de reletting multi-país: contingencia, presupuesto y cronograma por activo (ocupado o vacío), con estrategia de renta objetivo e incentivos controlados.	411
Consecuencias Previstas.....	412
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	413
Lecciones Aprendidas.....	415

Caso práctico 5. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Deterioro de un operador bajo contrato master lease en un activo alternativo y transición a nuevo inquilino sin parar la explotación.417

Causa del Problema.....	417
Soluciones Propuestas.....	418
1. Rediseñar el scoring para operador (inquilino) en activos alternativos: separar PD-pago, PD-salida y riesgo de operación/servicio (calidad de explotación).	418
2. Implantar un data room del operador y un estándar de reporting "mínimo pero suficiente" para que la renta variable sea cobrable y verificable.	419
3. Rediseñar el paquete de garantías y su control: enfoque de estrés por "evento transición" (impago + deterioro + sustitución), con garantías por capas y alarmas.	420
4. Reestructurar la arquitectura económica del master lease para estabilizar caja: renta base, variable y triggers de ajuste (sin depender de "confianza ciega").	421
5. Activar un plan de reletting preventivo (nuevo operador) con el activo en explotación: pipeline, NDA, due diligence inversa del operador entrante y plan de transición ("handback").	421
6. Gobernanza y límites de concentración por grupo: decisiones de cartera (España/LATAM) y preparación ante impacto en financiación.....	422
Consecuencias Previstas.....	423
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	424
Lecciones Aprendidas.....	426

Caso práctico 6. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Renegociación de una renta indexada con deterioro de capacidad de pago y activación de reletting preventivo en un mono-inquilino logístico.428

Causa del Problema.....	428
Soluciones Propuestas.....	429
1. Re-scoring inmediato del inquilino con stress test (inflación y tipo de interés) y separación de PD-pago vs PD-salida.	429
2. Protocolo de recobros y "cobrabilidad" contractual: evitar que el conflicto de gastos se convierta en morosidad.	430
3. Workout estructurado: alivio temporal condicionado, cap de indexación y clawback, a cambio de garantías reforzadas y mejora contractual.	430
4. Rediseño de garantías para un mono-inquilino: cálculo de estrés, garantías por capas y control de caducidad.	431
5. Activación de reletting preventivo en paralelo: pipeline, alternativas técnicas (subdivisión) y presupuesto con cap de incentivos.....	432
6. Gobernanza y gestión con financiadores: preparar narrativa y sensibilidad de DSCR para proteger la refinanciación y el tipo de interés.....	432
Consecuencias Previstas.....	433
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	434
Lecciones Aprendidas.....	436

Caso práctico 7. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS,

CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Cambio de control y cesión del contrato en un inquilino corporativo que amenaza la estabilidad de una cartera con concentración sectorial.....437

Causa del Problema	437
Soluciones Propuestas.....	438
1. Activar un re-scoring específico por "evento corporativo": cambio de control, cesión y riesgo de grupo (PD-pago y PD-salida).....	438
2. Implantar un protocolo de cesión/subarriendo con "scoring del cesionario" y controles operativos (sin permitir ocupación de facto).	439
3. Rediseñar el paquete de garantías ante cambio de control: equivalencia, vigencia, ejecutabilidad y control de caducidad.	440
4. Estrategia de negociación comercial con estructura "renta vs garantías vs plazo vs incentivos": evitar concesiones sin contrapartida.	440
5. Gestión de concentración y maturity wall: plan de reducción y estrategia de renovaciones anticipadas con pipeline.....	441
6. Activación de reletting preventivo (en paralelo) para la superficie crítica: plan B real con presupuesto, cronograma y shortlist.	442
Consecuencias Previstas.....	442
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	443
Lecciones Aprendidas.....	445

Caso práctico 8. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Detección de documentación inconsistente y fraude blando en admisión de inquilinos con riesgo de vacancia simultánea.447

Causa del Problema	447
Soluciones Propuestas.....	448
1. Introducir una capa de "calidad del dato" en el scoring (anti-fraude blando), con verificación proporcional y trazabilidad.	448
2. Diseñar un proceso de verificación escalonado (KYC operativo) sin convertirlo en un programa de compliance.	449
3. Reconfigurar garantías por banda y por tipología, incorporando mecanismos alternativos cuando el mercado limite avales.	449
4. Plan de contención de concentración por "cohortes de admisión" y por "patrones de riesgo" (no solo por inquilino).	450
5. Activar reletting preventivo para unidades en riesgo: pipeline, estandarización del "turnover" y presupuesto cap.....	451
6. Plan de comunicación y gobernanza interna: comité de excepciones y disciplina de "aprobado condicionado".	451
Consecuencias Previstas.....	452
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	453
Lecciones Aprendidas.....	455

Caso práctico 9. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Maturity wall en cartera mixta y estrategia de renovaciones anticipadas con riesgo de refinanciación y coste de incentivos.....456

Causa del Problema	456
Soluciones Propuestas.....	457
1. Construir el "renewal & reletting pipeline" de toda la cartera con métricas (WAULT, maturity wall, probabilidades) y un mapa de decisiones.	457
2. Re-scoring orientado a renovación: separar PD-pago, PD-salida y "probabilidad de renegociación agresiva", incluyendo variables contractuales e incentivos.	458
3. Política de incentivos y CAPEX de renovación: techo por contrato, pagos por hitos, clawback y distinción coste/financiación.....	459
4. Rediseño y control de garantías asociado a renovación: equivalencia, vigencia y alineación firmante-	

pagadora-garante (especialmente en LATAM).	459
5. Plan de reletting preventivo por clusters de vencimientos: comercialización paralela, alternativas técnicas y cronogramas realistas.	460
6. Gestión con financiadores: sensibilidad DSCR y "reserva de estabilidad" planificada para absorber rent-free y CAPEX sin crisis.	461
Consecuencias Previstas.....	461
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	462
Lecciones Aprendidas.....	464

Caso práctico 10. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Ejecución fallida de un aval por defectos documentales y activación de reletting acelerado para un inquilino ancla.....466

Causa del Problema.....	466
Soluciones Propuestas.....	468
1. Auditoría forense del expediente de garantías y protocolo de ejecución "paso a paso" (checklist + cronología + responsables).	468
2. Plan de contención de caja: acuerdo puente de pagos parciales y recobros bajo reserva, evitando compensaciones unilaterales.....	468
3. Rediseño inmediato del paquete de garantías: de "nominal" a "ejecutable", con equivalencias, vigencia y control.....	469
4. Re-scoring del ancla incorporando "riesgo de conflicto" y "riesgo de reporting", y reglas de decisión para negociación comercial.	469
5. Activación de reletting preventivo para el ancla con el parque en explotación: pipeline, alternativa de subdivisión y presupuesto cap.....	470
6. Gestión de concentración y contagio al resto del parque: plan de retención del "mix" y medidas de estabilización.	471
Consecuencias Previstas.....	471
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	472
Lecciones Aprendidas.....	474

Caso práctico 11. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Denegación de cobertura por notificación tardía en seguro de impago y rediseño integral del control de riesgo en cartera España-Latinoamérica. 476

Causa del Problema.....	476
Soluciones Propuestas.....	478
1. Integrar el "riesgo de mitigante" en el scoring: asegurabilidad, disciplina operativa y ejecutabilidad real.	478
2. Protocolo único de impago: triggers, cronología, notificación y dossier (aplicable España/LATAM con equivalencias).	478
3. Rediseñar la política de garantías y "equivalencias" entre España y Latinoamérica: capas, triggers y límites por banda.	479
4. Gestión de concentración por "cobertura real": medir exposición asegurada operativamente y limitar cohortes de alto riesgo.	480
5. Plan de reletting ligado a triggers: precomercialización, coste objetivo de turnover y cronograma por tipología.	480
6. Gobernanza: matriz de autorizaciones y "dueños" de proceso (seguro, garantías, reletting) con reporting mensual al inversor.	481
Consecuencias Previstas.....	482
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	483
Lecciones Aprendidas.....	484

Caso práctico 12. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Reposición de garantías tras caducidad inadvertida y renegociación bajo presión en una cartera con múltiples avals.....485



Causa del Problema	485
Soluciones Propuestas.....	487
1. Auditoría urgente del “maturity wall de garantías” y reconstrucción del registro único con evidencias (no solo importes).	487
2. Protocolo de “recuperación de cobertura”: renovación/sustitución de garantías con hitos, comunicaciones formales y condición suspensiva.	487
3. Rediseño de garantías por capas y por criticidad: cobertura práctica y ejecutabilidad, evitando sobregarantizar fuera de mercado.	488
4. Re-scoring de contratos críticos y estrategia de negociación “renta vs garantías vs plazo vs incentivos”, limitando concesiones y usando pipeline como palanca.	488
5. Activación de reletting preventivo para contratos en rojo/ámbar: cronograma, presupuesto cap y alternativas técnicas (incluida subdivisión donde aplique).	489
6. Gobernanza y relación con el financiador: reporte de garantías, plan de corrección y evidencia de control para proteger tipo de interés.	489
Consecuencias Previstas.....	490
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	492
Lecciones Aprendidas	493

Caso práctico 13. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETTING". Quiebra operativa de un inquilino “single point of failure” y reletting acelerado con renegociación bancaria para evitar caída del DSCR.

Causa del Problema	495
Soluciones Propuestas.....	497
1. Re-scoring de crisis (48–72 horas) con stress test de caja y decisión binaria: retener con workout o activar salida controlada.	497
2. Protocolo de impago y contención de caja: pagos parciales, reconocimiento operativo de deuda y prohibición de compensaciones de recobros.	497
3. Reposición y refuerzo de garantías “en caliente”: de garantías nominales a garantías ejecutables, con control de caducidad y capas.	498
4. Workout condicionado y corto (si procede): alivio temporal con clawback, reporting de caja y obligación de transparencia operativa.	498
5. Plan de reletting acelerado (plan B) desde el día 1: pipeline, data room del activo, presupuesto cap y estrategia de renta objetivo vs velocidad.	499
6. Alternativa técnica estructural: subdivisión en 2 unidades para reducir concentración futura y mejorar bancabilidad (si el mercado lo admite).	499
7. Gestión con el banco: plan puente de covenants, sensibilidad DSCR y reserva de estabilidad para CAPEX/reletting sin penalización de tipo de interés.	500
Consecuencias Previstas.....	501
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	502
Lecciones Aprendidas	503

Caso práctico 14. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETTING". Degradación reputacional por mala gestión del inquilino y activación de reletting con reposicionamiento (value-add) en un activo en explotación.....

Causa del Problema	505
Soluciones Propuestas.....	507
1. Ampliar el scoring con un “módulo operativo-reputacional” y activar triggers de convivencia y servicio (más allá del pago).	507
2. Protocolo de intervención escalonada: plan correctivo, penalizaciones operativas, y “última oportunidad” con condiciones verificables.....	507
3. Rediseño contractual “mínimo viable” para activos con comunidad: normas de uso, recobros, reporting y garantías de estado del inmueble.....	508
4. Estrategia de retención del resto del rent roll (anti-contagio): renovaciones anticipadas, incentivos	

mínimos y estabilización de servicios.	508
5. Activación de reletting preventivo para la unidad del inquilino conflictivo, coordinado con el reposicionamiento value-add (capex, rentas objetivo y timing).	509
6. Gobernanza interna y cuadro de mando: KPI operativos y financieros, semáforos, y comité mensual de riesgo del inquilino.	509
Consecuencias Previstas.....	510
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	511
Lecciones Aprendidas.....	512

Caso práctico 15. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Inquilino con alta rotación y riesgo de "churn" en cartera de locales: scoring de permanencia, garantías escalonadas y reletting continuo.

Causa del Problema.....	514
Soluciones Propuestas.....	515
1. Rediseñar el scoring para retail de proximidad con foco en PD-salida: resiliencia del negocio, estacionalidad y “fit” del local.	515
2. Política de garantías escalonadas por etapa: “ramp-up” y liberación parcial por performance (garantías decrecientes con disciplina).	516
3. Política de incentivos y CAPEX de adecuación: cap por local, pagos por hitos y estandarización del “kit de puesta a punto”.	517
4. Gestión de concentración sectorial y “modas”: límites y diversificación del mix como mitigante de riesgo sistemático.	517
5. Reletting continuo: pipeline permanente, pre-scoring de candidatos y “plan de reletting” por cluster de locales problemáticos.	518
6. Plan de mejora de producto (sin cambiar la naturaleza del activo): micro-value-add en locales rojos para mejorar absorción y reducir churn.	518
7. Gobernanza y reporting: cuadro de mando de churn, coste por rotación y rentas efectivas, con decisiones trimestrales.	519
Consecuencias Previstas.....	519
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	520
Lecciones Aprendidas.....	522

Caso práctico 16. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Inquilino con ventas infladas y renta variable: auditoría de reporting, refuerzo de garantías y transición a un nuevo operador sin pérdida de renta objetivo.

.....	523
Causa del Problema	523
Soluciones Propuestas.....	525
1. Reconfigurar el scoring: incorporar módulo de “auditariedad de ventas” y calidad del dato (PD-reporting), además de PD-pago y PD-salida.	525
2. Auditoría de reporting de ventas con enfoque proporcional: reconciliación, muestreo y acuerdos de confidencialidad.	525
3. Rediseño de la estructura de renta variable para hacerla cobrable: definiciones cerradas, mecanismo provisional y penalizaciones por incumplimiento de reporting.	526
4. Refuerzo y control de garantías vinculado al riesgo de reporting y conflicto: capas, vigencia y ejecutabilidad.....	526
5. Estrategia de negociación: “variable verificable” a cambio de estabilidad; si no, transición ordenada con plan de reletting preventivo.	527
6. Plan de reletting y transición sin perder renta objetivo: presupuesto cap, cronograma y control de incentivos.	527
Consecuencias Previstas.....	528
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	529
Lecciones Aprendidas.....	530

Caso práctico 17. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Incumplimiento de cláusulas operativas y caída de ocupación en un operador de coliving: re-scoring, refuerzo de garantías y reletting por fases con el activo en explotación.....532

Causa del Problema	532
Soluciones Propuestas.....	534
1. Re-scoring específico para operadores de coliving: PD-pago, PD-salida y score operativo (ocupación, servicio, reputación) con triggers.	534
2. Estándar de reporting mínimo y auditabilidad: data room del operador, reconciliación de ocupación e ingresos y NDA.	534
3. Plan de recuperación operativa ("turnaround") con hitos verificables: servicio, personal, mantenimiento y reputación.	535
4. Rediseño de garantías para evento de transición: capas, vigencia y triggers de refuerzo, con control de caducidad.	535
5. Activación de reletting preventivo por fases con el activo en explotación: pipeline, LOI, plan de transición y handback.	536
6. Gestión de concentración por operador en cartera (España/LATAM): límites, diversificación y reporting al prestamista.	536
Consecuencias Previstas.....	537
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	538
Lecciones Aprendidas.....	539

Caso práctico 18. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Integración de una cartera España–Latinoamérica con un mismo grupo inquilino y adaptación del scoring por disponibilidad real de datos y garantías equivalentes.....541

Causa del Problema	541
Soluciones Propuestas.....	543
1. Reconstrucción del rent roll y data room "homogéneo" por contrato, inquilino y grupo: una sola versión de la verdad.	543
2. Scoring multi-país comparable con tratamiento explícito del dato incompleto: núcleo común + ajustes locales + límites de puntuación.....	543
3. Matriz de equivalencia de garantías España–Latinoamérica: de instrumentos a "protección práctica" (importe, ejecutabilidad, tiempos).	544
4. Gestión de concentración por grupo y plan de reducción: límites, acciones automáticas y reducción de correlación sectorial.....	545
5. Plan de reletting preventivo multi-país: pipeline discreto, cronograma y presupuestos cap por activo, coordinados con la financiación.....	545
6. Gobernanza y reporting homogéneo al prestamista: risk pack mensual y re-scoring periódico del grupo.	546
Consecuencias Previstas.....	546
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	547
Lecciones Aprendidas.....	549

Caso práctico 19. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Reletting en activo vacío tras salida inesperada: control del coste de vacancia, rediseño de garantías y selección del nuevo inquilino con scoring reforzado.550

Causa del Problema	550
Soluciones Propuestas.....	551
1. Cuantificar el "coste total de vacancia" (TCO del evento) y fijar una estrategia de velocidad vs renta objetivo con umbrales.	551

2. Re-scoring orientado a reletting (nuevo inquilino) con especial peso en PD-salida y riesgo contractual (break, incentivos, indexación).....	552
3. Rediseñar el “paquete contractual tipo” para el nuevo inquilino: garantías por capas, clawback de incentivos y control de break.....	552
4. Estrategia de reletting en activo vacío: pipeline agresivo, marketing, brokers y data room del activo (sin improvisación).....	553
5. Decisión técnica: mantener single tenant o subdividir para multi-inquilino, comparando coste, tiempo y reducción de concentración futura.....	553
6. Gestión con el banco: plan de transición, reserva de caja y negociación de covenant durante vacancia.....	554
Consecuencias Previstas.....	554
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	555
Lecciones Aprendidas.....	557

Caso práctico 20. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Crisis operativa por ciberincidente en un grupo multi-país y activación simultánea de garantías, plan de continuidad y reletting preventivo por fases.558

Causa del Problema.....	558
Soluciones Propuestas.....	560
1. Re-scoring de crisis multi-país con stress test operativo-financiero y separación de PD-pago, PD-salida y “riesgo de continuidad” (BCP).	560
2. Protocolo de contención de caja: pagos parciales estructurados, recobros bajo reserva y prohibición de compensación unilateral.....	560
3. Rediseño y refuerzo de garantías por capas, con equivalencia práctica España/LATAM y control de caducidad (maturity wall de garantías).....	561
4. Estrategia dual por activo: (A) continuidad condicionada con turnaround operativo y (B) reletting preventivo por fases, evitando negociación desde dependencia.....	561
5. Plan de reducción de concentración a nivel cartera: límites por grupo, diversificación sectorial y alternativas técnicas (subdivisión) para reducir LGD.	562
6. Gestión con financiadores y coinversores: risk pack extraordinario, sensibilidad DSCR y reserva de estabilidad planificada.	562
Consecuencias Previstas.....	563
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	564
Lecciones Aprendidas.....	565

Caso práctico 21. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Fallo de un pre-lease con obras de adecuación financiadas por el arrendador y reletting urgente para evitar un agujero de NOI y CAPEX.567

Causa del Problema.....	567
Soluciones Propuestas.....	569
1. Re-scoring de “pre-lease con CAPEX en curso”: incorporar PD-salida, calidad del dato y riesgo de ejecución de garantías antes de desembolsos.....	569
2. Protocolo “CAPEX gate”: pagos por hitos con condición suspensiva real (garantías, evidencias y entregables técnicos) y stop-loss.	569
3. Rediseño del paquete de garantías para pre-lease: cobertura de “riesgo de no entrada” y de “activo a medida”, con capas y triggers.	570
4. Estrategia de negociación estructurada: “plazo + garantías + entrega” a cambio de concesiones mínimas, con clawback de CAPEX y límites a la break clause.....	570
5. Activación inmediata de reletting preventivo (plan B) y “desespecificación” del fit-out: pipeline dual y reconfiguración técnica para ampliar pool de candidatos.....	571
6. Gestión de concentración y de financiación: plan de contingencia para DSCR, reserva de estabilidad y narrativa bancaria basada en hitos (no en promesas).....	572
Consecuencias Previstas.....	572

Resultados de las Medidas Adoptadas.....	573
Lecciones Aprendidas.....	575

Caso práctico 22. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Concesión de rent relief sin control y deterioro del NOI: rediseño del workout con clawback, triggers y reletting preventivo para evitar cronificación...576

Causa del Problema.....	576
Soluciones Propuestas.....	577
1. Re-scoring de "workout": evaluar si el inquilino es recuperable y separar PD-pago, PD-salida y probabilidad de cronificación.	577
2. Rediseñar el rent relief como "workout condicionado": reporting, clawback, hitos y prohibición de compensación unilateral.....	578
3. Refuerzo de garantías como condición suspensiva del workout: capas, vigencia y control de caducidad.	578
4. Plan anti-contagio: política de excepciones, narrativa y caps de incentivos para el resto del rent roll.....	579
5. Activación de reletting preventivo en paralelo: pipeline, data room del espacio y cap de incentivos para no negociar desde dependencia.	579
6. Gestión con el banco: explicar la corrección del workout, sensibilidad DSCR y mejora de garantías para proteger tipo de interés.	580
Consecuencias Previstas.....	580
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	581
Lecciones Aprendidas.....	582

Caso práctico 23. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Devaluación y fricción de pagos transfronterizos en contratos multi-país: rediseño de estructura de cobro, garantías equivalentes y reletting selectivo para reducir correlación.....583

Causa del Problema.....	583
Soluciones Propuestas.....	585
1. Introducir en el scoring un módulo "riesgo de canal de pago y convertibilidad" (PD-fricción), y re-scoring por país y grupo.	585
2. Rediseñar la estructura de cobro (sin entrar en marcos locales): calendario, trazabilidad y mecanismo de ajuste objetivo para evitar disputas mensuales.....	585
3. Matriz de equivalencia de garantías España–Latinoamérica y plan urgente de reposición (evitar maturity wall de garantías).	586
4. Workout "de fricción" condicionado y corto: pagos parciales estructurados, clawback operativo y triggers de reversión.	586
5. Activación de reletting preventivo selectivo: pipeline por fases y preparación técnica (incluida subdivisión) para reducir concentración futura.....	587
6. Gestión de concentración a nivel cartera y narrativa para el prestamista: límites, plan de reducción y sensibilidad de DSCR.	587
Consecuencias Previstas.....	588
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	589
Lecciones Aprendidas.....	590

Caso práctico 24. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Gestión de salida pactada con daños al inmueble y liquidación final compleja: ejecución parcial de garantías, control del downtime y selección del nuevo inquilino con riesgo reducido.....592

Causa del Problema.....	592
Soluciones Propuestas.....	594
1. Plan de salida pactada "con cronograma y evidencias": handback estructurado, inventario fotográfico y peritaje rápido.	594

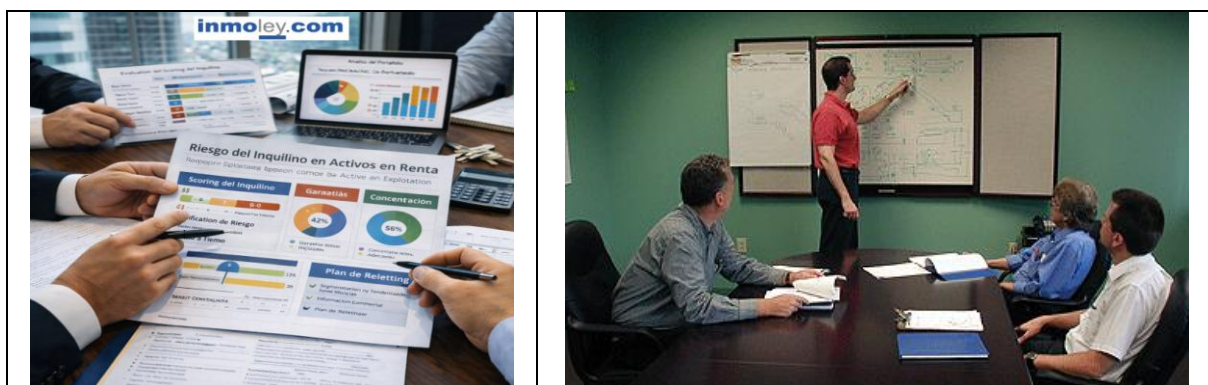


2. Estructurar la liquidación final por “capas” y priorizar el cobro de renta base para proteger NOI: separación de rentas, recobros y daños.	594
3. Estrategia de ejecución parcial de garantías y optimización del “timing” para no perder ejecutabilidad: depósito primero, aval después, y control de formalismos.	595
4. Plan de reparaciones y puesta a punto con enfoque “downtime first”: priorizar partidas críticas para cerrar reletting, con cap y control de alcance.	595
5. Reletting acelerado con scoring reforzado del nuevo inquilino y paquete contractual “mejorado” (evitar repetir errores): garantías, inventario y recobros.	596
6. Reporting a coinversores y aprendizaje internacional (España–LatAm): estandarizar playbook de salida y liquidación para evitar repetición.	596
Consecuencias Previstas.....	597
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	597
Lecciones Aprendidas.....	599

Caso práctico 25. "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING". Stress test de cartera y plan integral de contingencia: caída simultánea de varios inquilinos, reducción de concentración y reletting coordinado para proteger DSCR y refinanciación.

Causa del Problema.....	600
Soluciones Propuestas.....	602
1. Stress test operativo-financiero institucionalizado: convertir el ejercicio en un “playbook” trimestral y re-scoring mensual de top riesgos.....	602
2. Plan de garantías “anti-crisis”: regularización de caducidades, equivalencias España/LATAM y refuerzo por capas para contratos críticos.....	602
3. Política de concentración y plan de reducción: límites por grupo, diversificación sectorial y alternativas técnicas para reducir LGD futura.	603
4. Reletting coordinado por fases: pipeline preventivo, candidatos back-up y presupuestos cap para evitar “descuento por urgencia”.	603
5. Gestión del “workout” y del conflicto: rent relief condicionado, reporting obligatorio y mecanismos de “pago bajo reserva” para recobros y variable.	604
6. Plan de capacidad operativa interna: “war room” de cartera, segregación de roles y calendario de decisiones para evitar caos.	604
7. Gestión con financiadores: risk pack extraordinario, sensibilidad DSCR y reserva de estabilidad para proteger refinanciación y tipo de interés.	605
Consecuencias Previstas.....	605
Resultados de las Medidas Adoptadas.....	606
Lecciones Aprendidas.....	607

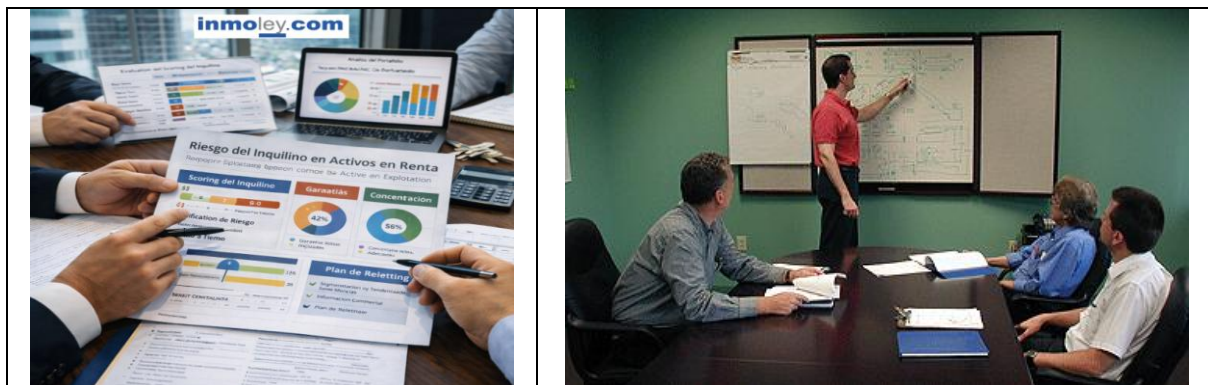
¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que Aprenderá con la Guía Práctica de "RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: SCORING, GARANTÍAS, CONCENTRACIÓN Y PLAN DE RELETING" en 12 puntos:

- Implantar un scoring del inquilino para admisión y seguimiento, con bandas y reglas de decisión.
- Definir una due diligence del inquilino proporcional y un data room operativo con evidencias trazables.
- Interpretar el rent roll con enfoque de riesgo del inquilino, identificando campos críticos y fechas clave.
- Detectar cláusulas contractuales que elevan o reducen riesgo, y fijar puntos de control del arrendador.
- Traducir ratios económico-financieros del inquilino en drivers de PD, LGD y pérdida esperada adaptadas al alquiler.
- Diseñar garantías alineadas al scoring, seleccionando tipo, importe objetivo, vigencia y criterios de sustitución.
- Calcular el importe de garantía con enfoque por estrés, incorporando vacancia, coste comercial y coste legal.
- Ejecutar protocolos ante retrasos e impagos, con cronología de comunicaciones y planes de pagos condicionados.
- Gestionar concentración por inquilino, grupo, sector y geografía mediante límites, HHI y semáforos de cartera.
- Controlar concentración temporal con WAULT, maturity wall y un pipeline de renovaciones y reletting.
- Activar y gestionar un plan de reletting preventivo, definiendo renta objetivo, presupuesto de coste e incentivos máximos.
- Aplicar formularios, checklists, reporting y casos prácticos para estandarizar la gestión y mejorar resultados.

Introducción.



RIESGO DEL INQUILINO EN ACTIVOS EN RENTA: LA VENTA QUE REALMENTE IMPORTA ES LA DEL RIESGO BIEN GESTIONADO

En el mercado actual de activos en renta, la competencia ya no se decide solo por ubicación, producto o renta headline. Se decide por algo más silencioso y determinante: la calidad del inquilino y la capacidad del propietario para anticipar, medir y controlar el riesgo asociado a ese inquilino. Un contrato aparentemente "bien cerrado" puede convertirse en una fuente constante de fricción, costes imprevistos y pérdida de valor si no se ha trabajado con método el scoring, las garantías, la concentración de rentas y el plan de reletting. Y, al revés, una política de admisión y seguimiento bien diseñada puede transformar una cartera en un activo más estable, más financiable y más atractivo para cualquier inversor.

Esta guía práctica nace para responder a una necesidad muy concreta: pasar del criterio intuitivo a una gestión profesional y repetible del riesgo del inquilino. Aquí encontrará un enfoque aplicado, pensado para la operativa real: cómo leer un rent roll con mirada de riesgo, qué pedir en un data room del inquilino, cómo traducir información económico-financiera en decisiones, cómo construir un scoring explicable (y mejorarlo con calibración y stress test), cómo dimensionar garantías con enfoque por estrés, cómo gobernar la concentración por inquilino y por grupo, y cómo activar un plan de reletting preventivo cuando los triggers se encienden. Además, incluye checklists, formularios listos para usar y un bloque amplio de casos prácticos internacionales (España y Latinoamérica) para llevar cada concepto del papel a la acción.

Para el profesional, el beneficio es directo y medible. Esta guía le ayuda a reducir morosidad y retrasos, evitar disputas recurrentes de recobros, mejorar la trazabilidad de decisiones ante comités e inversores, y minimizar el coste total de vacancia cuando toca sustituir un inquilino. También le permite optimizar el "trade-off" comercial: no se trata de decir "sí" o "no", sino de cerrar operaciones con riesgo controlado, ajustando garantías, incentivos, plazo y condiciones de forma inteligente. A nivel de cartera, aporta herramientas para controlar la concentración, ordenar vencimientos, construir un pipeline de renovaciones y



reletting, y preparar un reporting sólido que proteja la financiación y el tipo de interés cuando el mercado se pone exigente.

Si su objetivo es mejorar resultados, proteger NOI y ganar claridad en decisiones complejas, esta guía es una inversión en método. Porque el conocimiento que aquí se recopila no es teoría: es un conjunto de procesos, plantillas y casos que se convierten en ventaja competitiva en cuanto se aplican. Adquirirla es dotarse de un sistema para trabajar mejor, con menos improvisación y con más capacidad de anticipación.

Hoy, la excelencia en la gestión de activos en renta exige disciplina, datos y una ejecución impecable. La diferencia entre una cartera que sufre y una cartera que crece no está en tener menos problemas, sino en detectarlos antes, medirlos mejor y responder con herramientas concretas. Si quiere dar ese salto, este es el momento: incorpore un enfoque avanzado, estandarice su operativa y convierta el riesgo del inquilino en un factor controlable. El siguiente paso hacia una gestión más sólida y rentable empieza aquí.