



CURSO/GUÍA PRÁCTICA ASSET MANAGEMENT DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES PARA PROPIETARIOS

NOI, OCUPACIÓN, RENTAS, OPEX, CAPEX, KPIs Y VALOR DEL ACTIVO

866 págs.





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

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

Copyright © inmoley.com

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	24
Introducción.	26
PARTE PRIMERA.	30
FUNDAMENTOS DEL ASSET MANAGEMENT DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES: ESTRATEGIA DEL PROPIETARIO, CONTROL DEL OPERADOR Y CREACIÓN DE VALOR	30
Capítulo 1: Asset Management de Residencias de Estudiantes (PBSA): Funciones del Propietario, Objetivos de Rentabilidad y Maximización del Valor del Activo	30
1. El asset management como función estratégica de la propiedad.	30
a. Diferencias entre asset management, property management y gestión operativa.....	30
b. El propietario como responsable último del rendimiento económico del activo.	32
c. Separación entre decisiones estratégicas del inversor y ejecución del operador.	33
d. El asset management como instrumento de protección y creación de valor.	35
2. Objetivos económicos y financieros del propietario de una residencia de estudiantes.	36
a. Maximización sostenible del Net Operating Income (NOI).	36
b. Crecimiento de las rentas y optimización de la ocupación.	38
c. Control de los gastos operativos (OPEX) y de las inversiones de capital (CAPEX).	39
d. Preservación del valor inmobiliario y de la liquidez de la inversión.....	41
3. Estrategia de inversión y posicionamiento del activo PBSA	42
a. Residencias estabilizadas, activos en comercialización y proyectos en reposicionamiento.	42
b. Segmentación por universidades, estudiantes, niveles de renta y ubicación.	44
c. Estrategias core, core plus y value-add aplicadas a residencias.	45
d. Horizonte de inversión, rentabilidad exigida y estrategia de desinversión.	47
4. Elaboración del plan estratégico del activo o Asset Business Plan.	48
a. Diagnóstico inicial del inmueble y de su explotación.	48
b. Objetivos plurianuales de ingresos, NOI y valoración.	50
c. Plan de actuación comercial, financiera y de inversiones.	51
d. Indicadores de seguimiento y calendario de ejecución.	53
5. Organización de la función de asset management.	54
a. Asset manager interno, externo y modelos de gestión delegada.	54
b. Relaciones con inversores, entidades financieras y operadores.	56
c. Facultades de decisión, autorizaciones y responsabilidades.	57
d. Presupuesto de asset management y recursos de supervisión.	59
6. Particularidades del asset management internacional en España y Latinoamérica.	60
a. Diferencias entre mercados universitarios consolidados y emergentes.	60
b. Diversidad de contratos, modelos de explotación y estructuras de propiedad.....	62
c. Riesgos de inflación, divisa, financiación y estabilidad normativa.	63
d. Adaptación de los criterios institucionales de gestión a cada país.	65
Capítulo 2: Control del Operador de Residencias de Estudiantes: Contratos de Gestión, Responsabilidades, Incentivos y Protección del Propietario	67
1. Modelos contractuales y distribución del riesgo entre propietario y operador.	67
a. Contrato de gestión mediante honorarios.	67

b. Arrendamiento de larga duración con renta fija o garantizada.	68
c. Contratos híbridos con componentes fijos y variables.	70
d. Acuerdos con universidades y reservas de bloques de camas.	72
2. Facultades de supervisión económica y operativa del propietario.	73
a. Derechos de información y acceso a la documentación.	73
b. Aprobación del presupuesto anual y de sus modificaciones.	75
c. Autorización de gastos extraordinarios y compromisos relevantes.	76
d. Facultades de inspección y auditoría.	78
3. Honorarios, incentivos y alineación de intereses con el operador.	79
a. Honorarios básicos y su base de cálculo.	79
b. Incentivos vinculados a NOI, ingresos y ocupación.	81
c. Penalizaciones y mecanismos correctores por incumplimiento.	82
d. Conflictos entre crecimiento de ingresos y rentabilidad neta.	84
4. Obligaciones contractuales de información y reporting.	85
a. Información comercial y ocupación.	85
b. Estado de resultados y evolución presupuestaria.	87
c. Tesorería, morosidad y compromisos pendientes.	88
d. Informes de mantenimiento, inversiones y riesgos.	89
5. Evaluación periódica del rendimiento del operador.	91
a. Cuadro de indicadores contractuales.	91
b. Comparación entre resultados reales y objetivos.	92
c. Identificación de incumplimientos y desviaciones recurrentes.	94
d. Procedimientos de requerimiento, subsanación y seguimiento.	95
6. Renegociación, sustitución y continuidad del operador.	97
a. Revisión de honorarios y objetivos de explotación.	97
b. Procedimientos de renegociación contractual.	98
c. Causas de resolución, penalizaciones y derechos de intervención.	100
d. Plan de transición y continuidad de ingresos ante un cambio de operador.	101
Capítulo 3: Organización del Sistema de Control del Asset Management: Información, Auditoría, Riesgos y Gobierno del Activo PBSA 104	
1. Diseño del sistema de información del propietario. 104	
a. Información mínima exigible al operador.	104
b. Fuentes de datos comerciales, contables y financieras.	106
c. Integración de sistemas de reservas, gestión y contabilidad.	107
d. Responsables de elaboración, validación y aprobación de los datos.	109
2. Calidad, integridad y trazabilidad de la información. 110	
a. Conciliación entre ocupación, contratos, facturación y cobros.	110
b. Identificación de inconsistencias y duplicidades.	112
c. Control de ajustes manuales y modificaciones retrospectivas.	113
d. Conservación de evidencias y documentación justificativa.	114
3. Gobierno corporativo y calendario de supervisión del activo. 116	
a. Reuniones mensuales entre propietario y operador.	116
b. Revisiones trimestrales de resultados y previsiones.	117
c. Aprobación anual del presupuesto y del Asset Business Plan.	119
d. Escalado de incidencias al comité de inversiones.	120
4. Sistema de control interno y auditoría del operador. 121	
a. Auditorías económicas y revisión de cuentas.	122

b. Verificación de ingresos, descuentos y gastos.	123
c. Control de operaciones vinculadas y contratación de proveedores.	124
d. Auditorías especiales ante desviaciones o sospechas de irregularidad.	125
5. Control de riesgos normativos, contractuales y patrimoniales.	127
a. Licencias, habilitaciones y condiciones de explotación.	127
b. Seguridad contra incendios, seguros y obligaciones de conservación.	128
c. Protección de datos, confidencialidad y ciberseguridad.	130
d. Matriz de responsabilidades entre propietario, operador y terceros.	131
6. Adaptación del sistema de gobierno a España y Latinoamérica.....	133
a. Matriz de obligaciones por jurisdicción.	133
b. Tratamiento de diferencias contables y fiscales.	134
c. Riesgos de cumplimiento y responsabilidades locales.	136
d. Homogeneización de información para inversores internacionales.	137
PARTE SEGUNDA.....	140
ASSET MANAGEMENT COMERCIAL DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES: OCUPACIÓN, RENTAS POR CAMA, RESERVAS, COMERCIALIZACIÓN E INGRESOS.....	140
Capítulo 4: Control de la Ocupación de Residencias de Estudiantes: Camas Disponibles, Reservas, Estacionalidad y Rendimiento Económico	140
1. Definición de la capacidad comercializable de la residencia.....	140
a. Número de camas físicas, operativas y comercializables.	140
b. Habitaciones individuales, compartidas y tipologías especiales.	142
c. Camas temporalmente fuera de servicio.....	144
d. Capacidad equivalente y comparabilidad entre inmuebles.	145
2. Medición de la ocupación física y económica.	147
a. Ocupación contratada, efectiva y facturable.	147
b. Diferencias entre ocupación física y ocupación generadora de ingresos.	148
c. Ocupación media mensual, por curso académico y anual.....	150
d. Tratamiento de gratuidades, descuentos y plazas bloqueadas.	151
3. Seguimiento de las reservas anticipadas y del ritmo de comercialización.	153
a. Reservas confirmadas para el próximo curso.	153
b. Comparación de reservas con el ejercicio anterior.	154
c. Curvas de comercialización y velocidad de contratación.	155
d. Identificación temprana de déficits de ocupación.	157
4. Gestión económica de renovaciones y cancelaciones.	159
a. Tasa de renovación de estudiantes (renewals o rebookings).	159
b. Cancelaciones antes y después de la firma contractual.	160
c. Anulaciones, ausencias y camas nuevamente disponibles.	162
d. Efectos de las cancelaciones sobre ingresos y tesorería.	163
5. Análisis de estacionalidad y períodos de baja ocupación.	165
a. Calendario académico y duración de los contratos.....	165
b. Ocupación durante verano, vacaciones y períodos intermedios.	166
c. Comercialización de estancias de corta duración cuando esté permitida.	168
d. Rentabilidad incremental de estrategias de ocupación alternativa.....	169
6. Plan de intervención ante desviaciones de ocupación.	170
a. Umbrales de alerta temprana.	170
b. Revisión de tarifas y canales comerciales.	172

c. Medidas correctoras acordadas con el operador.	173
d. Seguimiento del efecto sobre ocupación, NOI y valor del activo.	174

Capítulo 5: Asset Management de Rentas e Ingresos PBSA: Precio Medio por Cama, Descuentos, RevPAB y Optimización de Ingresos 177

1. Estructura de ingresos de una residencia de estudiantes.	177
a. Renta contractual por cama y tipología.	177
b. Ingresos por servicios complementarios.	179
c. Ingresos recurrentes y extraordinarios.	180
d. Tratamiento de suministros y servicios incluidos en la tarifa.	182
2. Determinación de la renta media por cama.	183
a. Renta publicada, contratada y efectivamente devengada.	183
b. Renta media ponderada por tipología y duración contractual.	185
c. Diferencias entre renta nominal y renta neta de incentivos.	186
d. Comparación de rentas entre cursos académicos.	188
3. Medición del ingreso por cama disponible.	189
a. Revenue per Available Bed (RevPAB).	189
b. Definición del período de medición y denominador utilizado.	191
c. Relación entre ocupación, renta efectiva y RevPAB.	192
d. Normalización de indicadores para comparar residencias.	194
4. Gestión de tarifas, descuentos y promociones.	195
a. Política de precios por temporada y tipo de habitación.	195
b. Incentivos comerciales y descuentos autorizados.	197
c. Promociones por contratación anticipada.	199
d. Evaluación de la rentabilidad neta de las promociones.	200
5. Benchmarking competitivo de precios y rendimientos.	202
a. Identificación de residencias comparables.	202
b. Comparación de renta por cama y servicios incluidos.	203
c. Relación entre precio, calidad del inmueble y localización.	205
d. Posicionamiento del activo frente a su competencia.	206
6. Estrategia de optimización de ingresos del propietario.	208
a. Incrementos de renta y límites de absorción del mercado.	208
b. Equilibrio entre precio y ocupación.	209
c. Simulación de escenarios de crecimiento de ingresos.	211
d. Impacto de las decisiones tarifarias sobre NOI y valoración.	213

Capítulo 6: Supervisión de la Comercialización de Residencias de Estudiantes: Marketing, Conversión, Renovaciones y Cobro de Rentas 217

1. Plan comercial anual del operador.	217
a. Calendario de comercialización del curso académico.	217
b. Segmentación de estudiantes nacionales e internacionales.	219
c. Objetivos comerciales por canal y tipología de habitación.	221
d. Presupuesto comercial y responsabilidades del operador.	222
2. Control del embudo de captación y contratación.	224
a. Contactos comerciales y solicitudes recibidas.	224
b. Visitas, propuestas y reservas.	226
c. Tasa de conversión por canal.	227
d. Coste de adquisición de estudiantes y rentabilidad comercial.	229

3. Supervisión de los canales de distribución.	230
a. Comercialización directa.	230
b. Plataformas y agencias especializadas.	232
c. Acuerdos con universidades e instituciones académicas.	233
d. Comisiones, exclusividades y dependencia de intermediarios.	235
4. Política de retención y renovación de contratos.	236
a. Identificación temprana de estudiantes renovadores.	236
b. Incentivos de renovación.	237
c. Relación entre satisfacción, permanencia y renta.	239
d. Comparación del coste de retención y captación.	240
5. Control de facturación, cobro y morosidad.	242
a. Calendario de facturación y vencimiento de rentas.	242
b. Fianzas, depósitos, garantías y avales.	243
c. Antigüedad de saldos pendientes y bad debt.	244
d. Provisiones, recuperación de impagados y pérdidas definitivas.	246
6. Evaluación de la eficacia comercial del operador.	247
a. Presupuesto comercial frente a resultados.	247
b. Rentabilidad de campañas y canales.	249
c. Diagnóstico de incidencias recurrentes.	250
d. Reprogramación de actuaciones comerciales y objetivos de ingresos.	252
PARTE TERCERA.	255
ASSET MANAGEMENT ECONÓMICO DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES: PRESUPUESTO ANUAL, NOI, OPEX, CAPEX Y FF&E	255
Capítulo 7: Presupuesto Anual y Control del Net Operating Income (NOI) de Residencias de Estudiantes.	255
1. Elaboración del presupuesto económico anual del activo PBSA.	255
a. Presupuesto presentado por el operador.	255
b. Hipótesis de ocupación, renta y crecimiento.	257
c. Proyección de ingresos y gastos.	259
d. Revisión y aprobación por el propietario.	260
2. Estructura de la cuenta de explotación de la residencia.	262
a. Ingresos brutos y ajustes sobre ingresos.	262
b. Ingresos operativos efectivos.	264
c. Gastos de explotación imputables al inmueble.	265
d. Determinación del resultado operativo neto.	267
3. Cálculo y normalización del Net Operating Income.	268
a. Definición contractual y financiera del NOI.	268
b. Diferencias entre NOI, EBITDA y resultado contable.	270
c. Tratamiento de honorarios de gestión y gastos del propietario.	271
d. Exclusión o tratamiento diferenciado de deuda, impuestos, amortizaciones y CAPEX.	273
4. Seguimiento del NOI presupuestado frente al real.	274
a. Variaciones absolutas y porcentuales.	274
b. Desviaciones por ingresos y por gastos.	276
c. Efectos de ocupación, tarifa y mezcla de habitaciones.	278
d. Identificación de desviaciones recurrentes y extraordinarias.	279
5. Previsiones actualizadas y cierre económico.	281

a. Forecast mensual y trimestral.	281
b. Proyección del resultado al cierre del ejercicio.	282
c. Escenarios de sensibilidad de ingresos y gastos.	283
d. Conciliación entre presupuesto, previsión y cierre definitivo.	285

6. Decisiones de asset management basadas en el NOI. 287

a. Priorización de medidas de mejora.	287
b. Evaluación de propuestas del operador.	288
c. Cálculo de incrementos recurrentes de rentabilidad.	290
d. Transformación de las mejoras de NOI en creación de valor inmobiliario.	291

Capítulo 8: Control de los Gastos Operativos (OPEX) de Residencias de Estudiantes: Personal, Utilities, Mantenimiento, Marketing y Eficiencia 295

1. Elaboración y aprobación del presupuesto de OPEX. 295

a. Clasificación de gastos por naturaleza y centro de responsabilidad.	295
b. Costes fijos, variables y semivariables.	297
c. Presupuesto por cama y por cama ocupada.	298
d. Límites de gasto y procedimientos de autorización.	300

2. Control del coste de personal del operador. 301

a. Dimensionamiento económico de las plantillas.	301
b. Coste salarial y cargas asociadas.	303
c. Productividad y coste de personal por cama.	304
d. Comparación con residencias de características equivalentes.	306

3. Supervisión de suministros y utilities. 307

a. Electricidad, agua, climatización y conectividad.	307
b. Consumos unitarios y coste por cama.	309
c. Tarifas, contratos y condiciones de suministro.	310
d. Propuestas de eficiencia energética y ahorro.	312

4. Control económico del mantenimiento y de los servicios externalizados. 313

a. Mantenimiento preventivo y correctivo.	313
b. Limpieza, seguridad y otros servicios contratados.	315
c. Contratación, revisión y comparación de proveedores.	316
d. Identificación de costes extraordinarios y recurrentes.	317

5. Control de marketing, administración y otros OPEX. 319

a. Marketing, captación y comisiones comerciales.	319
b. Software, administración y sistemas.	320
c. Seguros, tributos operativos y gastos generales.	321
d. Provisiones por morosidad y gastos no recuperables.	323

6. Plan de eficiencia y reducción sostenible del OPEX. 324

a. Benchmarking de costes operativos.	324
b. Identificación de ineficiencias.	326
c. Negociación con proveedores y revisión de contratos.	327
d. Medición del ahorro efectivo y de su impacto en el NOI.	329

Capítulo 9: Asset Management del CAPEX y FF&E de Residencias de Estudiantes: Conservación, Reposición, Modernización y Rentabilidad de las Inversiones 333

1. Clasificación de inversiones y gastos del inmueble. 333

a. Diferencias entre OPEX y CAPEX.	333
b. Inversiones de conservación y reposición.	335
c. Inversiones de mejora y reposicionamiento.	336

d. Criterios contables y fiscales según jurisdicción.....	338
2. Plan plurianual de inversiones del activo.	339
a. Diagnóstico técnico y estado de conservación.....	339
b. Vida útil de instalaciones y componentes.....	341
c. Programación de inversiones a cinco y diez años.....	342
d. Priorización según riesgo, urgencia y rentabilidad.....	344
3. Gestión del mobiliario, equipamiento y FF&E.....	346
a. Inventario y control de Furniture, Fixtures & Equipment.....	346
b. Vida útil y ciclos de reposición.....	347
c. Reservas económicas para sustituciones.....	348
d. Control del gasto ejecutado y del equipamiento disponible.....	350
4. Análisis financiero de las inversiones de capital.	351
a. Presupuesto y coste total de inversión.....	351
b. Retorno de la inversión y plazo de recuperación.....	353
c. Incremento de rentas o reducción de OPEX atribuible al CAPEX.....	354
d. Impacto de la inversión en el valor del activo.....	356
5. Supervisión del CAPEX ejecutado por terceros.	357
a. Aprobación de proyectos y presupuestos.....	357
b. Procedimientos de contratación y comparación de ofertas.....	359
c. Control de plazo, coste, calidad y certificaciones.....	360
d. Recepción, garantías y liquidación de inversiones.....	361
6. Plan de sostenibilidad y protección del valor inmobiliario.	363
a. Eficiencia energética e hídrica.....	363
b. Seguridad, accesibilidad y adaptación normativa.....	364
c. Obsolescencia funcional y competitividad de la residencia.....	367
d. Integración del CAPEX técnico en la estrategia de inversión.....	368
PARTE CUARTA.	372
CONTROL INSTITUCIONAL DEL ASSET MANAGEMENT DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES: KPIs, REPORTING, FINANCIACIÓN, VALORACIÓN Y ESTRATEGIA DE SALIDA	372
Capítulo 10: Cuadro de Mando del Propietario: KPIs, Dashboard Mensual, Benchmarking y Forecast del Activo PBSA.....	372
1. Diseño del cuadro de mando del asset management.....	372
a. Indicadores esenciales de ingresos, ocupación y rentabilidad.....	372
b. Indicadores de costes y eficiencia operativa.....	374
c. Indicadores de tesorería, financiación y CAPEX.....	376
d. Responsables, fuentes, fórmulas y periodicidad.....	377
2. KPIs comerciales y de ocupación.....	379
a. Ocupación física y económica.....	379
b. Renta media efectiva por cama y RevPAB.....	381
c. Reservas anticipadas, cancelaciones y renovaciones.....	382
d. Conversión comercial, descuentos y coste de captación.....	384
3. KPIs económicos y financieros.....	385
a. NOI total, NOI por cama y margen NOI.....	385
b. OPEX por cama y relación OPEX/ingresos.....	386
c. Morosidad, cobros y flujo de caja operativo.....	388
d. CAPEX comprometido, ejecutado y pendiente.....	389

4. Dashboard mensual y reporting institucional.	390
a. Resumen ejecutivo para el propietario.	390
b. Resultados reales frente a presupuesto y año anterior.	392
c. Semáforos de desviaciones y alertas.	393
d. Propuestas de actuación y decisiones pendientes.	395
5. Benchmarking entre activos y mercados.	396
a. Comparación homogénea de residencias.	396
b. Indicadores normalizados por cama y período.	397
c. Ajustes por servicios incluidos, tipología y ubicación.	398
d. Detección de activos y operadores con bajo rendimiento.	400
6. Forecast, escenarios y sistema de alerta temprana.	401
a. Forecast de ingresos y NOI al cierre.	401
b. Escenarios base, optimista y adverso.	403
c. Sensibilidad a renta, ocupación y OPEX.	405
d. Recomendaciones estratégicas a partir de las previsiones.	406
Capítulo 11: Asset Management Financiero de Residencias de Estudiantes: Tesorería, Financiación, Covenants, Refinanciación y Valoración del Activo	409
1. Seguimiento de la tesorería del propietario.	409
a. Conciliación entre NOI y flujo de caja.	409
b. Calendario de cobros, pagos e inversiones.	411
c. Necesidades de liquidez y reservas.	413
d. Distribuciones al inversor y retención de caja.	414
2. Control de la financiación del activo PBSA.	416
a. Estructura de deuda y condiciones contractuales.	416
b. Tipos de interés, amortizaciones y vencimientos.	417
c. Coste financiero y exposición a tipos variables.	419
d. Riesgos de refinanciación y concentración de vencimientos.	420
3. Seguimiento del cumplimiento de covenants financieros.	422
a. Debt Service Coverage Ratio (DSCR).	422
b. Loan to Value (LTV).	423
c. Interest Coverage Ratio (ICR) y otros indicadores.	425
d. Cálculo contractual, certificación y márgenes de cumplimiento.	426
4. Refinanciación y optimización de la estructura de capital.	428
a. Diagnóstico de capacidad de endeudamiento.	428
b. Valoración de alternativas de refinanciación.	429
c. Costes, garantías y condiciones de nuevas operaciones.	432
d. Efectos sobre rentabilidad del capital y liquidez.	433
5. Valoración periódica de la residencia de estudiantes.	435
a. Capitalización del NOI estabilizado.	435
b. Método de descuento de flujos de caja (DCF).	436
c. Comparables de mercado y valoración por cama.	438
d. Sensibilidad a yields, crecimiento y CAPEX futuro.	440
6. Estrategia financiera y preservación del valor.	441
a. Relación entre rendimiento operativo y valor inmobiliario.	441
b. Evaluación del riesgo de pérdida de valor.	442
c. Preparación de información para tasadores y financiadores.	444
d. Decisiones de mantener, refinanciar, invertir o vender.	445

Capítulo 12: Plan de Mejora del Asset Management PBSA: Reposicionamiento, Renegociación del Operador, Creación de Valor y Desinversión 449

1. Diagnóstico integral de un activo con rendimiento insuficiente.	449
a. Identificación de problemas comerciales.	449
b. Detección de sobrecostos operativos.	451
c. Análisis de deficiencias técnicas y funcionales.	453
d. Determinación de causas atribuibles al mercado o al operador.	454
2. Elaboración del plan de mejora del activo.....	456
a. Objetivos cuantificables de ocupación, renta y NOI.....	456
b. Medidas comerciales y revisión de precios.	457
c. Reestructuración de gastos y contratos.	459
d. Plan de inversiones y calendario de resultados.	460
3. Renegociación y sustitución estratégica del operador.	462
a. Comparación de resultados con obligaciones contractuales.	462
b. Revisión de honorarios e incentivos.....	463
c. Análisis económico del cambio de operador.	464
d. Ejecución de un plan de transición sin pérdida de continuidad.....	466
4. Reposicionamiento y modernización de la residencia.....	467
a. Revisión del producto y del público objetivo.	467
b. Remodelación de habitaciones y espacios comunes.	468
c. Actualización de servicios y política comercial.	469
d. Rentabilidad incremental del reposicionamiento.	471
5. Preparación del activo para su venta.	472
a. Estabilización de ocupación e ingresos.	472
b. Normalización del NOI y documentación financiera.	473
c. Regularización de contratos, CAPEX y contingencias.	476
d. Preparación del data room y del proceso de venta.	477
6. Decisión final de inversión y estrategia de salida.....	478
a. Comparación entre mantener y vender.	478
b. Valor actual frente al valor potencial tras mejoras.	479
c. Análisis de escenarios de salida y rentabilidad.....	481
d. Recomendación motivada para el comité de inversiones.....	483

PARTE QUINTA. 486

CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE ASSET MANAGEMENT DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES PARA PROPIETARIOS.....486

Capítulo 13: Checklists y Formularios de Gobierno del Asset Management PBSA: Supervisión del Operador, Contratos, Reporting y Control de Riesgos.....486

1. Checklists de organización del asset management del propietario.	487
a. Checklist de puesta en marcha del control del activo.	487
Sección 1. Identificación del mandato	488
Sección 2. Acceso a información y documentación	488
Sección 3. Activación del control.....	489
b. Checklist de recepción inicial de información del operador.	489
Sección 1. Información comercial	490
Sección 2. Información económica.....	490
Sección 3. Información patrimonial y contractual	490

c. Checklist de revisión del Asset Business Plan.	491
Sección 1. Hipótesis de explotación	491
Sección 2. Hipótesis económicas y financieras.....	492
Sección 3. Aprobación estratégica	492
d. Checklist de responsabilidades y autorizaciones del propietario.	493
Sección 1. Responsabilidades ordinarias.....	493
Sección 2. Umbrales económicos	493
Sección 3. Incidencias y urgencias.....	494
2. Formularios de supervisión contractual del operador.....	494
a. Formulario de identificación de obligaciones contractuales	494
Sección 1. Identificación contractual	495
Sección 2. Obligaciones supervisadas	495
Sección 3. Mecanismos de seguimiento	495
b. Matriz de honorarios, incentivos y penalizaciones.	496
Sección 1. Honorarios básicos	496
Sección 2. Incentivo por resultados	497
Sección 3. Penalizaciones y salvaguardas.....	497
c. Formulario de autorización de operaciones relevantes.	498
Sección 1. Identificación de la actuación.....	498
Sección 2. Evaluación económica	499
Sección 3. Resolución del propietario	499
d. Registro de incumplimientos y medidas correctoras.	500
Sección 1. Incidencia detectada	500
Sección 2. Contraste y requerimiento	500
Sección 3. Resultado y seguimiento	501
3. Checklists de revisión periódica del operador.	501
a. Checklist de supervisión mensual.....	501
Sección 1. Resultado comercial	501
Sección 2. Resultado económico	502
Sección 3. Seguimiento y decisión.....	502
b. Checklist de revisión trimestral.	503
Sección 1. Resultados acumulados.....	503
Sección 2. Evaluación de actividad y riesgos	503
Sección 3. Acuerdos de seguimiento	504
c. Checklist de control del cierre anual.	504
Sección 1. Conciliación económica	505
Sección 2. Inversiones y tesorería	505
Sección 3. Aprobación y observaciones	505
d. Checklist de preparación del presupuesto siguiente.	506
Sección 1. Base histórica y objetivos	506
Sección 2. Presupuesto propuesto	507
Sección 3. Revisión y aprobación	507
4. Formularios de gobierno corporativo y toma de decisiones.....	508
a. Modelo de acta de reunión propietario-operador.	508
Sección 1. Identificación de la reunión.....	508
Sección 2. Resultados examinados.....	508
Sección 3. Acuerdos	509
b. Modelo de informe al comité de inversiones.....	509
Sección 1. Identificación de la propuesta.....	510
Sección 2. Evaluación económica	510
Sección 3. Riesgos y resolución	510
c. Formulario de solicitud y aprobación de actuaciones.	511

Sección 1. Solicitud.....	511
Sección 2. Evaluación de rentabilidad	512
Sección 3. Autorización y control	512
d. Registro de decisiones, responsables y plazos	513
Sección 1. Identificación del registro.....	513
Sección 2. Decisiones y responsables.....	513
Sección 3. Escalado y próxima revisión	514

5. Checklists de auditoría y control de riesgos.....515

a. Checklist de conciliación de información.	515
Sección 1. Datos comerciales	516
Sección 2. Ingresos y contabilidad.....	516
Sección 3. Revisión financiera	516
b. Checklist de control económico y contable.....	517
Sección 1. Revisión de ingresos y gastos	517
Sección 2. Revisión de inversiones y pasivos	517
Sección 3. Validación	518
c. Checklist de obligaciones técnicas y normativas.	519
Sección 1. Identificación técnica	519
Sección 2. Obligaciones supervisadas	519
Sección 3. Seguimiento patrimonial.....	520
d. Checklist de seguros, licencias y documentación crítica.	520
Sección 1. Identificación y autorizaciones.....	520
Sección 2. Seguros.....	521
Sección 3. Custodia y continuidad.....	521

6. Formularios de renegociación o sustitución del operador.....522

a. Informe de evaluación de rendimiento contractual.....	522
Sección 1. Identificación de la evaluación	522
Sección 2. Resultado económico	523
Sección 3. Cumplimiento y recomendación	523
b. Formulario de requerimiento de plan corrector.	524
Sección 1. Identificación del requerimiento.....	524
Sección 2. Hechos y medida solicitada	524
Sección 3. Respuesta y evaluación	525
c. Matriz de comparación de alternativas de operador.	525
Sección 1. Alternativas evaluadas	525
Sección 2. Evaluación económica	526
Sección 3. Evaluación de riesgos y recomendación	526
d. Checklist de transición y entrega documental.	527
Sección 1. Preparación contractual y organizativa.....	527
Sección 2. Información comercial y financiera.....	528
Sección 3. Contratos, instalaciones y personal	528
Sección 4. Procedimiento de entrega y cierre.....	528

Capítulo 14: Checklists y Formularios Financieros del Asset Management PBSA: Presupuesto Anual, NOI, OPEX, Tesorería y Control de Desviaciones.....531

1. Formularios de elaboración del presupuesto anual. 532

a. Modelo completo de presupuesto de ingresos.....	532
Sección 1. Identificación del presupuesto.....	533
Sección 2. Presupuesto de alojamiento	533
Sección 3. Ingresos complementarios	534
Sección 4. Indicadores de validación.....	534
b. Modelo completo de presupuesto de OPEX.	535



Sección 1. Identificación económica	535
Sección 2. Gastos de explotación presupuestados	536
Sección 3. Indicadores de eficiencia presupuestaria	536
Sección 4. Límites y autorizaciones	537
c. Modelo de presupuesto de NOI.	538
Sección 1. Identificación y perímetro	538
Sección 2. Cálculo presupuestario	538
Sección 3. Relación con inversión y financiación	539
d. Formulario de aprobación y revisión presupuestaria.	539
Sección 1. Propuesta sometida a aprobación	540
Sección 2. Revisión del asset manager	540
Sección 3. Resolución del propietario	540
2. Formularios de cálculo y conciliación del NOI.....	541
a. Estado de ingresos operativos.....	541
Sección 1. Identificación y ocupación.....	541
Sección 2. Alojamiento	542
Sección 3. Servicios complementarios	542
b. Estado de gastos de explotación.	543
Sección 1. Identificación del cierre	543
Sección 2. OPEX real por naturaleza	543
Sección 3. Control de clasificación	544
c. Hoja de cálculo conceptual y conciliación del NOI.	545
Sección 1. Magnitudes anuales	545
Sección 2. Conciliación trimestral.....	545
Sección 3. Validación de rentabilidad	546
d. Modelo de normalización de resultados y ajustes.	546
Sección 1. Resultado de partida	547
Sección 2. Ajuste propuesto	547
Sección 3. Destino del resultado	547
3. Checklists de control del OPEX.....	548
a. Checklist de costes de personal.....	548
Sección 1. Base de comparación	548
Sección 2. Productividad y dimensionamiento	550
Sección 3. Decisión de supervisión	550
b. Checklist de suministros y utilities.	551
Sección 1. Presupuesto y ejecución	551
Sección 2. Electricidad	551
Sección 3. Otros suministros y decisión	552
c. Checklist de mantenimiento y servicios externos.	552
Sección 1. Mantenimiento	553
Sección 2. Servicios externalizados	553
Sección 3. Resultado.....	553
d. Checklist de marketing, administración y otros gastos.	554
Sección 1. Marketing y honorarios	554
Sección 2. Administración y otros conceptos.....	555
Sección 3. Deterioro de créditos	555
4. Formularios de análisis de desviaciones.....	556
a. Modelo presupuesto frente a real.....	556
Sección 1. Identificación	556
Sección 2. Comparación consolidada	556
Sección 3. Indicadores y conclusión	557
b. Formulario de explicación de desviaciones por partida.....	557



Sección 1. Identificación de partidas desfavorables	557
Sección 2. Identificación de ahorros	558
Sección 3. Causas y medidas	558
c. Registro de desviaciones recurrentes.....	559
Sección 1. Identificación del riesgo	559
Sección 2. Evolución trimestral	560
Sección 3. Escalado y seguimiento	560
d. Plan de acción económico y seguimiento.	561
Sección 1. Objetivos	561
Sección 2. Ahorros previstos	561
Sección 3. Seguimiento	562
5. Formularios de tesorería y morosidad.	562
a. Modelo de previsión mensual de tesorería.....	562
Sección 1. Situación inicial.....	562
Sección 2. Previsión mensual	563
Sección 3. Consolidación y decisión	564
b. Informe de antigüedad de saldos pendientes.....	565
Sección 1. Identificación	565
Sección 2. Antigüedad de saldos	566
Sección 3. Evaluación y actuaciones.....	566
c. Formulario de control de depósitos y garantías.	567
Sección 1. Identificación	567
Sección 2. Movimientos del ejercicio	567
Sección 3. Conciliación y custodia	568
d. Modelo de provisiones, pérdidas y recuperación de impagados.....	568
Sección 1. Situación inicial.....	568
Sección 2. Movimiento del deterioro.....	569
Sección 3. Conciliación con tesorería	569
Sección 4. Seguimiento de recuperaciones.....	570
6. Formularios de forecast y cierre anual.	570
a. Modelo de forecast trimestral.....	570
Sección 1. Identificación del forecast	570
Sección 2. Resultados reales acumulados	571
Sección 3. Previsión del período pendiente	571
Sección 4. Forecast anual	572
b. Escenarios de cierre económico.	573
Sección 1. Base común	573
Sección 2. Escenario base.....	573
Sección 3. Escenario favorable	573
Sección 4. Escenario adverso	574
c. Formulario de conciliación entre presupuesto y cierre.	575
Sección 1. Presupuesto original	575
Sección 2. Forecast de junio.....	575
Sección 3. Cierre real	576
Sección 4. Resultado de control	576
d. Informe económico anual para el propietario.	577
Sección 1. Identificación del informe	577
Sección 2. Resultados operativos	577
Sección 3. Conciliación anual de tesorería	578
Sección 4. Inversión y valoración	579
Sección 5. Evaluación de riesgos	579
Sección 6. Decisiones recomendadas.....	580



Capítulo 15: Checklists y Formularios Comerciales del Asset Management PBSA: Ocupación, Rentas, RevPAB, Reservas, Renovaciones y Dashboard de KPIs.....583

1. Formularios de inventario de camas y ocupación.	585
a. Modelo de inventario de habitaciones y camas.	585
Sección 1. Identificación del inventario.....	585
Sección 2. Inventario por tipología.....	586
Sección 3. Disponibilidad y restricciones.....	587
b. Formulario de ocupación física mensual.	588
Sección 1. Identificación del período	588
Sección 2. Ocupación física por tipología	588
Sección 3. Interpretación económica.....	589
c. Formulario de ocupación económica mensual.....	590
Sección 1. Ocupación facturable	590
Sección 2. Ingresos efectivos de alojamiento.....	590
Sección 3. Potencial económico de referencia.....	591
Sección 4. Conclusión comercial	592
d. Modelo de seguimiento por tipología y curso académico.	592
Sección 1. Identificación	592
Sección 2. Rendimiento por tipología	593
Sección 3. Diagnóstico y decisión	594
2. Formularios de control de rentas e ingresos.....	594
a. Matriz de tarifas por cama y tipología.....	594
Sección 1. Identificación de la política	595
Sección 2. Tarifas por tipología	595
Sección 3. Autorizaciones.....	596
b. Formulario de renta media efectiva.	596
Sección 1. Datos mensuales	596
Sección 2. Cálculo	597
Sección 3. Comparación anual	597
c. Modelo de cálculo del RevPAB.	598
Sección 1. Identificación.....	598
Sección 2. RevPAB mensual.....	598
Sección 3. RevPAB anual	599
Sección 4. Conclusión	599
d. Registro de descuentos, promociones y ajustes.	600
Sección 1. Identificación	600
Sección 2. Descuentos por tipología	600
Sección 3. Conciliación de ingresos	601
3. Formularios de reservas anticipadas y renovaciones.	602
a. Modelo de seguimiento de reservas del próximo curso.	602
Sección 1. Identificación del seguimiento	602
Sección 2. Reservas confirmadas	603
Sección 3. Composición de reservas	603
Sección 4. Decisión comercial	604
b. Curva comparativa de reservas interanuales.	604
Sección 1. Identificación	604
Sección 2. Curva de reservas	605
Sección 3. Interpretación	605
c. Formulario de control de renovaciones.....	606
Sección 1. Identificación de la cohorte.....	606
Sección 2. Resultado de renovaciones	606

Sección 3. Incentivos de retención	607
d. Registro de cancelaciones y camas liberadas	608
Sección 1. Identificación	608
Sección 2. Desglose de cancelaciones	608
Sección 3. Causas y recuperación	609
4. Checklists de comercialización y marketing.....	609
a. Checklist de revisión del plan comercial	609
Sección 1. Identificación del plan	610
Sección 2. Objetivos comerciales	610
Sección 3. Medidas y controles	610
b. Checklist de evaluación de canales de captación	611
Sección 1. Identificación	611
Sección 2. Canales comerciales	612
Sección 3. Consolidación	613
c. Checklist de control de campañas y comisiones.....	614
Sección 1. Identificación de campaña	614
Sección 2. Resultados comerciales	614
Sección 3. Decisión económica	615
d. Checklist de medidas urgentes ante baja ocupación.	615
Sección 1. Activación de la alerta	615
Sección 2. Diagnóstico inmediato	616
Sección 3. Medidas correctoras	616
5. Formularios de benchmarking comercial.	618
a. Ficha de residencia competidora.....	618
Sección 1. Identificación del comparable	618
Sección 2. Condiciones comerciales	618
Sección 3. Comparación con Prado del Cedral.....	619
b. Matriz comparativa de precios y servicios.	619
Sección 1. Identificación	619
Sección 2. Tarifas y servicios	620
Sección 3. Referencia de comparación.....	621
c. Modelo de posicionamiento competitivo.....	621
Sección 1. Identificación	622
Sección 2. Características del producto.....	622
Sección 3. Diagnóstico	622
d. Formulario de recomendación de actualización de rentas.	623
Sección 1. Identificación	623
Sección 2. Tarifa propuesta	624
Sección 3. Sensibilidad económica	624
Sección 4. Decisión	625
6. Modelos de dashboard y reporting comercial.	625
a. Cuadro de mando mensual de ocupación	625
Sección 1. Identificación	626
Sección 2. Ocupación global	626
Sección 3. Ocupación por tipología	626
Sección 4. Decisión	627
b. Cuadro de mando de ingresos y RevPAB.....	627
Sección 1. Ingresos del mes.....	628
Sección 2. KPIs comerciales	628
Sección 3. Relación con NOI	629
c. Modelo consolidado de KPIs comerciales.....	629
Sección 1. Información del activo.....	630

Sección 2. KPIs comerciales de 2027	630
Sección 3. KPIs del próximo curso	631
Sección 4. Evaluación ejecutiva	631
d. Informe ejecutivo de incidencias y medidas correctoras	632
Sección 1. Identificación de la incidencia	632
Sección 2. Diagnóstico comercial	632
Sección 3. Impacto económico potencial	633
Sección 4. Plan corrector	633
Sección 5. Objetivos de recuperación	634
Sección 6. Decisión del propietario	635

Capítulo 16: Checklists y Formularios Estratégicos del Asset Management PBSA: CAPEX, FF&E, Covenants, Valoración, Refinanciación y Plan de Salida.....639

1. Formularios técnicos de CAPEX y FF&E.	642
a. Inventario técnico y estado de conservación.	642
Sección 1. Identificación del activo	642
Sección 2. Evaluación de instalaciones.....	643
Sección 3. Estado del mobiliario y equipamiento	643
Sección 4. Conclusión técnica.....	644
b. Programa plurianual de CAPEX.	644
Sección 1. Identificación	645
Sección 2. CAPEX ordinario de 2028.....	645
Sección 3. CAPEX ordinario de 2029.....	646
Sección 4. CAPEX ordinario de 2030.....	646
Sección 5. Consolidación plurianual	646
c. Registro de reposición de FF&E.	647
Sección 1. Identificación	647
Sección 2. Reposiciones previstas	648
Sección 3. Control de ejecución	649
d. Modelo de autorización y seguimiento de inversiones.....	649
Sección 1. Identificación de la actuación.....	650
Sección 2. Presupuesto y rentabilidad	650
Sección 3. Resolución	650
2. Checklists de evaluación de inversiones de capital.	651
a. Checklist de justificación técnica del CAPEX.....	651
Sección 1. Diagnóstico	651
Sección 2. Alternativas examinadas	652
Sección 3. Condiciones de implantación	652
b. Checklist de análisis económico de inversiones.	653
Sección 1. Hipótesis de la inversión	653
Sección 2. Evaluación mediante flujos	654
Sección 3. Sensibilidad y decisión	654
c. Formulario de comparación de ofertas.	655
Sección 1. Identificación	655
Sección 2. Ofertas recibidas	655
Sección 3. Selección y presupuesto.....	656
d. Modelo de control de desviaciones de obra e inversión.	658
Sección 1. Identificación del proyecto.....	658
Sección 2. Situación económica	658
Sección 3. Previsión final	659
3. Formularios de control de financiación y covenants.	659
a. Ficha de financiación del activo.....	659

Sección 1. Identificación	660
Sección 2. Principal y tipo de interés	660
Sección 3. Covenants hipotéticos	660
b. Modelo de seguimiento del servicio de la deuda	661
Sección 1. Deuda al comienzo de 2028	661
Sección 2. Proyección posterior	662
Sección 3. Alerta financiera	663
c. Formulario de cálculo de DSCR, LTV e ICR.	663
Sección 1. Identificación	663
Sección 2. Debt Service Coverage Ratio	664
Sección 3. Loan to Value	666
Sección 4. Interest Coverage Ratio	666
Sección 5. Conclusión	666
d. Registro de vencimientos y alertas de incumplimiento.	667
Sección 1. Identificación	667
Sección 2. Obligaciones supervisadas	667
Sección 3. Sensibilidad de interés	668
4. Formularios de valoración periódica del activo.	669
a. Modelo de valoración por capitalización del NOI	669
Sección 1. Identificación	669
Sección 2. NOI real y normalizado	669
Sección 3. Valoración	670
Sección 4. Conclusión	670
b. Modelo de valoración mediante DCF.	671
Sección 1. Hipótesis del modelo	671
Sección 2. Flujo previsto de 2028	671
Sección 3. Flujos de 2029 y 2030	672
Sección 4. Valor terminal	672
Sección 5. Actualización de flujos	673
c. Matriz de sensibilidad de yields y valor.	675
Sección 1. Identificación	675
Sección 2. Escenarios de yield	675
Sección 3. Evaluación de riesgo	676
d. Ficha de valoración por cama y comparación de mercado.	676
Sección 1. Activo objeto de valoración	677
Sección 2. Comparables hipotéticos	677
Sección 3. Conclusión	678
5. Checklists de mejora y reposicionamiento.	679
a. Checklist de diagnóstico de bajo rendimiento.	679
Sección 1. Identificación	679
Sección 2. Evaluación comercial	679
Sección 3. Evaluación económica y técnica	680
Sección 4. Decisión	680
b. Formulario de plan de mejora de ocupación y NOI	680
Sección 1. Identificación	681
Sección 2. Objetivo comercial	681
Sección 3. Efecto económico	682
Sección 4. Seguimiento	682
c. Matriz de decisiones de reposicionamiento.	682
Sección 1. Identificación	683
Sección 2. Alternativas	683
Sección 3. Resolución	684

d. Modelo de seguimiento económico de resultados	684
Sección 1. Identificación	685
Sección 2. Objetivo económico	685
Sección 3. Simulación de revisión	685
Sección 4. Decisión	686
6. Formularios de refinanciación y desinversión.....	686
a. Checklist de preparación de refinanciación.....	686
Sección 1. Situación financiera de partida	688
Sección 2. Propuesta hipotética de nueva financiación	688
Sección 3. Liquidez obtenida	688
Sección 4. Covenants previstos	689
b. Checklist de preparación de venta.	690
Sección 1. Identificación	690
Sección 2. Información económica.....	690
Sección 3. Documentación contractual y técnica.....	691
Sección 4. Data room y proceso	691
c. Modelo de comparación mantener frente a vender.	692
Sección 1. Identificación de alternativas	692
Sección 2. Venta inmediata	692
Sección 3. Alternativa de mantener	693
Sección 4. Comparación homogénea del activo.....	693
Sección 5. Recomendación condicionada	694
d. Informe final de recomendación al comité de inversiones.	694
Sección 1. Identificación	695
Sección 2. Resultados y posición inicial.....	695
Sección 3. Programa de inversiones.....	695
Sección 4. Situación financiera	696
Sección 5. Valoraciones y alternativas	696
Sección 6. Riesgos estratégicos	697
Sección 7. Recomendaciones al comité	697
Sección 8. Acuerdo hipotético del comité.....	698
PARTE SEXTA.	702
PRÁCTICA DE ASSET MANAGEMENT DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES PARA PROPIETARIOS..	702
Capítulo 17: Caso Práctico Integral de Asset Management de una Residencia de Estudiantes Estabilizada: Presupuesto, Ocupación, NOI y Valor del Activo.....	702
1. Presentación del activo y mandato del propietario.	703
a. Residencia estabilizada de 350 camas en España.	703
b. Situación contractual del operador	704
c. Ingresos, costes y valor inicial del activo.	705
d. Objetivos de rentabilidad y mantenimiento del valor.....	707
2. Elaboración y aprobación del presupuesto anual.	708
a. Hipótesis de ocupación y renta media.	708
b. Presupuesto completo de ingresos.	710
c. Presupuesto completo de OPEX.	711
d. Cálculo del NOI presupuestado.	712
3. Seguimiento económico de doce meses de explotación.	714
a. Ocupación y rentas efectivas.....	714
b. Gastos reales y desviaciones.	715
c. Evolución mensual del NOI.	717

d. Conciliación con tesorería y cobros.....	719
4. Cuadro de mando y análisis de resultados.....	721
a. KPIs de ocupación y RevPAB.....	721
b. KPIs de costes y margen operativo.....	724
c. Comparación con presupuesto y ejercicio anterior.....	725
d. Informe mensual completo del asset manager.....	726
5. Valoración económica del inmueble.....	728
a. Normalización del NOI.....	728
b. Capitalización mediante distintos yields.....	729
c. Sensibilidad del valor a incrementos de renta.....	731
d. Valoración antes y después de las mejoras.....	732
6. Resolución final y decisiones del propietario.....	734
a. Evaluación de resultados del operador.....	734
b. Aprobación de medidas de mejora.....	735
c. Elaboración del nuevo presupuesto.....	736
d. Informe razonado de creación de valor.....	739
Capítulo 18: Caso Práctico de Asset Management de una Residencia de Estudiantes con Baja Ocupación: Desviaciones de NOI, Plan Comercial y Renegociación del Operador.....	742
1. Diagnóstico de una residencia con bajo rendimiento.....	742
a. Residencia de 250 camas en un mercado universitario español.....	742
b. Ocupación inferior a las previsiones.....	744
c. Descuentos elevados y debilitamiento de ingresos.....	745
d. Desviaciones relevantes frente al NOI presupuestado.....	747
2. Análisis comercial y económico del problema.....	749
a. Comparación de rentas con residencias competidoras.....	749
b. Evolución de reservas y cancelaciones.....	750
c. Evaluación de campañas comerciales.....	752
d. Identificación de problemas atribuibles al operador.....	753
3. Revisión del presupuesto y de las previsiones.....	754
a. Nuevo escenario de ocupación.....	754
b. Corrección de hipótesis de renta.....	755
c. Revisión del OPEX.....	757
d. Forecast de NOI y flujo de caja.....	758
4. Diseño y ejecución del plan de mejora.....	761
a. Nueva estrategia tarifaria.....	761
b. Reorientación del marketing.....	762
c. Incentivos de renovación y captación.....	763
d. Reducción de gastos improductivos.....	764
5. Renegociación del contrato de gestión.....	765
a. Evaluación de incumplimientos y cláusulas aplicables.....	765
b. Propuesta de modificación de honorarios.....	766
c. Análisis de continuidad frente a sustitución.....	767
d. Plan de actuación y calendario contractual.....	769
6. Evaluación de resultados y decisión del propietario.....	770
a. Comparación de escenarios antes y después del plan.....	770
b. Recuperación prevista de ocupación y NOI.....	772
c. Efecto de las medidas sobre el valor del activo.....	774

d. Recomendación de continuidad, sustitución o venta.	776
--	-----

Capítulo 19: Caso Práctico Internacional de Asset Management PBSA en Latinoamérica: Inflación, Divisa, OPEX, Financiación y Preservación del Valor 780

1. Presentación del activo y del contexto económico.	780
a. Residencia de 450 camas en un mercado universitario latinoamericano.	780
b. Contratos de alojamiento y estructura de ingresos.	782
c. Gastos en moneda local y compromisos financieros.....	784
d. Exposición a inflación, tipos de interés y divisa.	785
2. Elaboración del presupuesto económico.....	787
a. Rentas por cama y ocupación prevista.	787
b. Presupuesto de personal y suministros.	788
c. Costes de mantenimiento y servicios.	789
d. Cálculo del NOI en moneda local.	790
3. Análisis de desviaciones y riesgos.	792
a. Incremento de utilities y salarios.....	792
b. Revisión de rentas y límites contractuales.	793
c. Efectos del tipo de cambio.	795
d. Desviaciones del NOI real respecto al presupuestado.	796
4. Control financiero y cumplimiento de covenants.	799
a. Proyección de tesorería.....	799
b. Cálculo de DSCR y LTV.	800
c. Sensibilidad a tipos de interés.	802
d. Riesgo de incumplimiento financiero.....	804
5. Elaboración del plan de protección del valor.....	805
a. Medidas de eficiencia operativa.....	805
b. Revisión de precios y contratación.....	806
c. CAPEX selectivo de eficiencia.	807
d. Renegociación de deuda y condiciones financieras.	808
6. Resolución y recomendaciones al inversor internacional.....	810
a. Valoración en moneda local.	810
b. Conversión y análisis de rentabilidad para el inversor.	811
c. Comparación de escenarios económicos.	813
d. Recomendación de mantener, refinanciar o desinvertir.	817

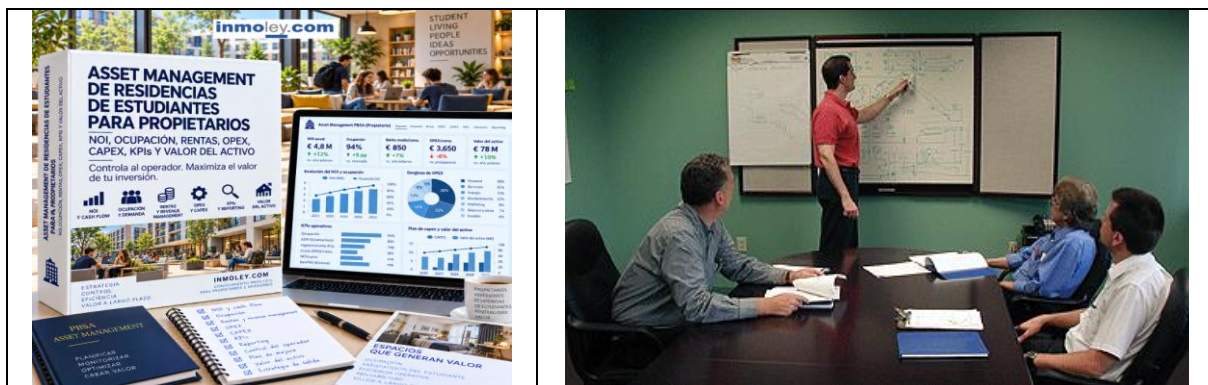
Capítulo 20: Caso Práctico Integral de Asset Management de una Cartera Internacional de Residencias de Estudiantes: Benchmarking, CAPEX, Reposicionamiento, Refinanciación y Estrategia de Salida 821

1. Presentación de la cartera y estrategia del propietario.....	821
a. Cartera de residencias en España y Latinoamérica.	821
b. Diferencias de tamaño, posicionamiento y operador.	824
c. Resultados económicos y financieros de cada inmueble.	825
d. Objetivos de rentabilidad y valorización del conjunto.	827
2. Elaboración del cuadro de mando consolidado.	829
a. Ocupación y rentas por cama.	829
b. RevPAB y NOI por activo.	832
c. OPEX y CAPEX comparables.....	833
d. KPIs consolidados y clasificación de desviaciones.....	835



3. Identificación de activos con potencial de mejora.	837
a. Residencias con ocupación insuficiente.	837
b. Activos con costes operativos elevados.	838
c. Inmuebles con necesidades de modernización.	839
d. Residencias con riesgo financiero o pérdida de competitividad.	840
4. Elaboración del programa de optimización de la cartera.	843
a. Priorización de inversiones de CAPEX.	843
b. Plan de reposicionamiento de activos.	845
c. Revisión y renegociación de contratos de operadores.	846
d. Objetivos de mejora del NOI consolidado.	847
5. Valoración y alternativas financieras.	849
a. Valoración individual de las residencias.	849
b. Valoración agregada de la cartera.	850
c. Simulación de refinanciación.	852
d. Comparación entre venta individual y venta en cartera.	854
6. Decisión final del comité de inversiones.	855
a. Selección de activos para mantener.	855
b. Selección de activos para reposicionar.	857
c. Selección de activos para vender.	858
d. Plan estratégico plurianual y valoración esperada de la cartera.	860

¿QUÉ APRENDERÁ?



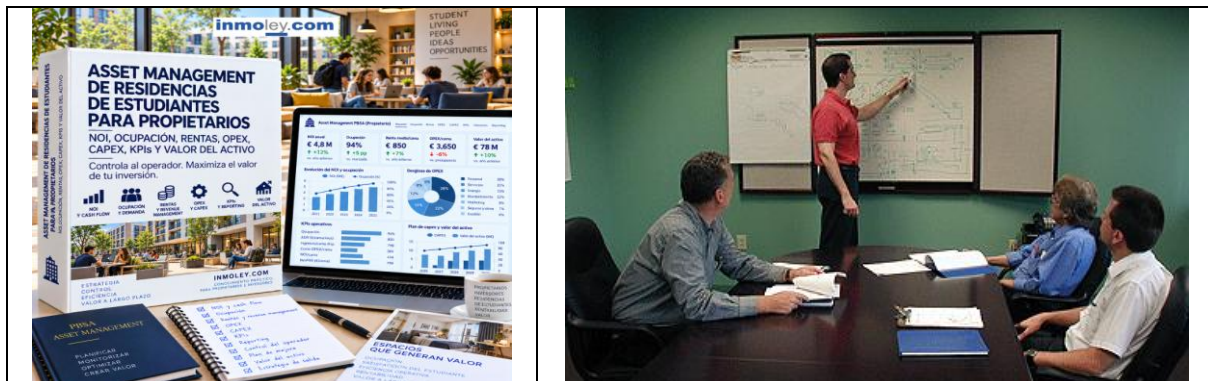
Lo que aprenderá con la Guía Práctica de "ASSET MANAGEMENT DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES PARA PROPIETARIOS: NOI, OCUPACIÓN, RENTAS, OPEX, CAPEX, KPIs Y VALOR DEL ACTIVO".

1. Organizar el asset management de una residencia de estudiantes (PBSA) desde la perspectiva del propietario, estableciendo objetivos de rentabilidad, responsabilidades, procedimientos de supervisión y estrategias de creación de valor.
2. Supervisar al operador de una residencia de estudiantes, controlar el cumplimiento del contrato de gestión, evaluar sus resultados, revisar honorarios e incentivos y decidir cuándo conviene renegociar o sustituir al gestor.
3. Analizar la ocupación física y económica de una residencia, controlar las camas disponibles y contratadas, gestionar la estacionalidad y detectar oportunidades para mejorar el rendimiento de la capacidad comercializable.
4. Optimizar las rentas por cama y los ingresos operativos mediante políticas de precios, control de descuentos, cálculo de la renta media efectiva, análisis del RevPAB y comparación con residencias competidoras.
5. Supervisar la comercialización de una residencia de estudiantes mediante el seguimiento de reservas anticipadas, renovaciones, cancelaciones, campañas de marketing, canales de captación y costes de adquisición de estudiantes.
6. Elaborar, revisar y aprobar el presupuesto anual de explotación de una residencia PBSA, calcular el Net Operating Income (NOI), analizar desviaciones y preparar previsiones económicas actualizadas.
7. Controlar los gastos operativos (OPEX) de personal, suministros, mantenimiento, servicios, marketing y administración, identificando sobrecostes, ineficiencias y oportunidades de ahorro sostenible.



8. Planificar y supervisar las inversiones de capital (CAPEX) y la reposición de mobiliario y equipamiento (FF&E), evaluar su rentabilidad, controlar presupuestos y preservar el estado técnico y funcional del inmueble.
9. Diseñar cuadros de mando del propietario con indicadores clave de rendimiento (KPIs), elaborar informes mensuales y trimestrales, realizar benchmarking y evaluar los resultados económicos y comerciales del operador.
10. Gestionar la tesorería, controlar la financiación y los vencimientos, calcular los covenants financieros (DSCR, LTV e ICR), analizar riesgos de tipos de interés y valorar alternativas de refinanciación.
11. Valorar una residencia de estudiantes mediante la capitalización del NOI, el descuento de flujos de caja (DCF), los yields y los valores por cama, diseñando planes de reposicionamiento y comparando las alternativas de mantener, invertir o vender.
12. Aplicar formularios, checklists y casos prácticos integrales de asset management a residencias estabilizadas, activos con baja ocupación y carteras internacionales en España y Latinoamérica, incorporando los riesgos de inflación, divisa, financiación y estrategias de desinversión.

Introducción.



ASSET MANAGEMENT DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES: DE LA GESTIÓN OPERATIVA A LA CREACIÓN DE VALOR INMOBILIARIO

Una residencia de estudiantes puede estar llena y no ser suficientemente rentable. Puede aumentar sus ingresos y, al mismo tiempo, perder valor. Puede disponer de un operador experimentado y, sin embargo, no alcanzar los objetivos económicos del propietario. La diferencia entre tener una residencia en explotación y gestionar profesionalmente su valor reside precisamente en el asset management.

El mercado de las residencias de estudiantes, conocido internacionalmente como Purpose-Built Student Accommodation (PBSA), exige una visión cada vez más especializada. La evolución de la demanda universitaria, la competencia entre establecimientos, las expectativas de los estudiantes, los costes de explotación y las condiciones de financiación obligan a los propietarios a adoptar decisiones basadas en información económica rigurosa.

Ya no basta con conocer el porcentaje de ocupación o recibir una cuenta de resultados al finalizar el ejercicio. El propietario necesita saber cuánto ingreso genera cada cama disponible, qué rentas son realmente sostenibles, cuánto cuesta conseguir una nueva reserva, qué gastos pueden optimizarse y cómo repercute cada decisión sobre el Net Operating Income (NOI) y el valor del inmueble.

Una pequeña mejora recurrente del NOI puede traducirse en un incremento significativo del valor patrimonial. Por el contrario, una política comercial inadecuada, un aumento descontrolado del OPEX o una inversión de CAPEX mal planificada pueden comprometer la rentabilidad de una residencia durante varios ejercicios.

Esta guía práctica nace para responder a una cuestión fundamental: ¿cómo puede el propietario de una residencia de estudiantes supervisar al operador,



mejorar los resultados y transformar la explotación cotidiana en creación de valor inmobiliario?

La respuesta requiere combinar conocimientos comerciales, económicos, técnicos, contractuales y financieros.

El asset management comienza con una definición clara de responsabilidades. El operador administra la residencia, comercializa las camas, presta los servicios y gestiona la actividad diaria. El propietario, directamente o mediante un asset manager especializado, establece objetivos, supervisa resultados, autoriza inversiones relevantes y adopta decisiones patrimoniales.

Esta separación permite profesionalizar el control sin interferir innecesariamente en la gestión cotidiana.

Uno de los grandes protagonistas de la guía es el asset management comercial. La ocupación, por sí sola, no explica la rentabilidad. Es necesario analizar la renta efectiva por cama, los descuentos, la duración de las estancias, la estacionalidad, las renovaciones y las cancelaciones.

El RevPAB, las curvas de reservas, los costes de captación y la comparación con residencias competidoras permiten evaluar si la estrategia de marketing está convirtiendo la capacidad disponible en ingresos sostenibles.

El profesional aprenderá a interpretar estos indicadores y a utilizarlos para formular decisiones concretas sobre precios, promociones, campañas comerciales y posicionamiento competitivo.

Pero generar más ingresos no es suficiente.

El verdadero resultado económico depende de la relación entre ingresos y gastos. Por ello, la guía desarrolla el presupuesto anual, el cálculo del NOI y el control del OPEX, prestando especial atención a personal, suministros, mantenimiento, servicios externalizados, marketing y honorarios del operador.

La conservación del inmueble ocupa también un lugar esencial. Una residencia competitiva necesita instalaciones adecuadas, habitaciones funcionales y equipamiento en buen estado. Planificar el CAPEX y el FF&E permite proteger la calidad del alojamiento y evaluar qué inversiones contribuyen realmente a mejorar la rentabilidad.

La perspectiva financiera completa este análisis. La generación de NOI debe transformarse en tesorería suficiente para atender las obligaciones del inmueble. Comprender el servicio de la deuda, el DSCR, el LTV, los tipos de interés y las alternativas de refinanciación resulta indispensable para preservar la estabilidad del propietario.

La guía conecta finalmente todos estos elementos con la valoración inmobiliaria. Mediante la capitalización del NOI, los yields, el descuento de flujos de caja y los



análisis de sensibilidad, el profesional podrá comprender cómo las decisiones de explotación e inversión influyen en el valor del activo.

Este conocimiento resulta especialmente útil cuando es necesario decidir entre mantener una residencia, reposicionarla, renegociar el contrato del operador, refinanciarla o preparar su venta.

El enfoque es eminentemente práctico. Junto al desarrollo de las técnicas de asset management, la obra incorpora formularios, checklists, cuadros de mando, modelos de control y casos integrales con cálculos económicos.

Se analizan residencias estabilizadas, inmuebles con baja ocupación y carteras internacionales, incluyendo situaciones en las que la inflación, la divisa y la financiación condicionan las decisiones del inversor.

El lector encontrará herramientas para pasar del diagnóstico a la actuación: identificar desviaciones, exigir información, comparar alternativas, aprobar inversiones y comprobar resultados.

Esta guía está dirigida a propietarios, inversores, gestores de activos inmobiliarios, responsables de fondos, operadores de residencias, entidades financieras, consultores y profesionales que intervienen en la explotación y valoración del alojamiento universitario.

Su principal aportación consiste en ofrecer una visión integrada del negocio desde los intereses del propietario.

Conocer las técnicas avanzadas de asset management no significa limitarse a controlar al operador. Significa comprender qué decisiones generan rentabilidad sostenible, cuáles introducen riesgos innecesarios y cómo utilizar la información disponible para proteger el capital invertido.

En un sector donde cada cama disponible representa una oportunidad de ingreso y cada decisión operativa puede afectar al valor patrimonial, la especialización constituye una ventaja profesional decisiva.

Invertir en conocimiento permite mejorar la calidad de las decisiones, anticipar problemas y negociar con mayor fundamento con operadores, proveedores, financiadores y potenciales compradores.

Esta guía práctica ofrece un recorrido completo para adquirir esa capacidad de análisis y aplicarla a situaciones reales de gestión e inversión.

Porque el éxito de una residencia de estudiantes no se mide únicamente por el número de camas ocupadas, sino por su capacidad para generar un NOI sostenible, conservar su competitividad y aumentar el valor del patrimonio inmobiliario.



El siguiente paso es aprender a gestionar ese valor con método, criterio económico y visión estratégica.

