CURSO/GUÍA PRÁCTICA ASSET MANAGEMENT DE RESIDENCIAS DE MAYORES

PARA PROPIETARIOS E INVERSORES

RENTA, LEASE COVER, OCUPACIÓN, OPERADOR, CAPEX, KPIs Y VALOR DEL ACTIVO

1.186 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?..... 25

Introducción. 27

PARTE PRIMERA. 31

FUNDAMENTOS DEL ASSET MANAGEMENT DE RESIDENCIAS DE MAYORES: PROPIEDAD, INVERSIÓN, OPERADOR Y ESTRUCTURA CONTRACTUAL 31

Capítulo 1: Asset Management de Residencias de Mayores: Funciones del Propietario, Objetivos del Inversor y Protección del Valor del Activo 31

1. El asset management especializado en residencias de mayores como disciplina de inversión inmobiliaria. 31

a. Diferencias entre asset management, property management y gestión operativa de residencias. 31
b. Particularidades de las residencias de mayores frente a otros activos inmobiliarios. 33
c. Interdependencia entre rentabilidad inmobiliaria, solvencia del operador y calidad asistencial. 34
d. El objetivo fundamental: anticipar el deterioro operativo antes del impago de la renta. 36

2. Objetivos económicos y patrimoniales del propietario e inversor. 38

a. Seguridad y sostenibilidad de las rentas. 38
b. Preservación y crecimiento del valor inmobiliario. 39
c. Protección del capital invertido y rentabilidad ajustada al riesgo. 41
d. Liquidez, horizonte de inversión y estrategia de desinversión. 43

3. Funciones y responsabilidades del asset manager. 44

a. Seguimiento económico y financiero del operador. 44
b. Supervisión del contrato, las garantías y las obligaciones inmobiliarias. 46
c. Planificación del CAPEX y preservación del inmueble. 47
d. Identificación de riesgos, recomendaciones y ejecución de decisiones autorizadas. 49

4. Relaciones entre propietario, inversor, operador y demás participantes. 51

a. Propietario inmobiliario, sociedad patrimonial y vehículo de inversión. 51
b. Operador, sociedad explotadora y sociedades garantes. 52
c. Financiadores, gestores de activos, asesores técnicos y auditores. 54
d. Distribución de competencias y prevención de conflictos de intereses. 56

5. Organización del sistema de asset management. 57

a. Plan anual de gestión del activo y objetivos cuantificables. 57
b. Calendario mensual, trimestral y anual de supervisión. 59
c. Matriz de responsabilidades, autorizaciones y decisiones reservadas. 61
d. Documentación, trazabilidad y conservación de evidencias. 62

6. Principios de inversión responsable y gestión preventiva. 64

a. Protección de residentes y continuidad del servicio asistencial. 64
b. Límites de intervención del propietario en la gestión del operador. 66
c. Equilibrio entre rentabilidad, cumplimiento y sostenibilidad. 67
d. Decisiones basadas en información contrastada y alertas tempranas. 69

Capítulo 2: Mercado Internacional de Residencias de Mayores: Tipologías de Activos, Riesgos y Diferencias entre España y Latinoamérica 72

1. Clasificación de los activos residenciales para mayores. 72

a. Residencias asistidas y centros de atención a la dependencia. ... 72
b. Residencias privadas, concertadas y con financiación pública. ... 74
c. Senior living, assisted living y otras modalidades residenciales. ... 75
d. Diferencias entre activos inmobiliarios, actividad asistencial y servicios complementarios. ... 77

2. Factores de mercado determinantes de la rentabilidad. ... 79
a. Envejecimiento demográfico, dependencia y demanda efectiva. ... 79
b. Capacidad adquisitiva y financiación del servicio. ... 81
c. Competencia, oferta de plazas y posicionamiento comercial. ... 82
d. Disponibilidad de personal y condicionantes territoriales. ... 84

3. Particularidades del mercado español. ... 86
a. Competencias estatales, autonómicas y municipales. ... 86
b. Autorizaciones, acreditaciones y requisitos de funcionamiento. ... 87
c. Plazas privadas, concertadas y modalidades de financiación. ... 89
d. Consecuencias económicas de las diferencias territoriales. ... 91

4. Particularidades de los principales mercados latinoamericanos. ... 93
a. México y sus particularidades institucionales, contractuales y operativas. ... 93
b. Colombia, Chile y Perú: estructuras de mercado y supervisión. ... 95
c. Argentina y Brasil: inflación, divisas, regulación y modelos empresariales. ... 97
d. Construcción de matrices regulatorias específicas para cada país y territorio. ... 99

5. Riesgos de inversión y gestión transfronteriza. ... 101
a. Riesgo de divisa, inflación y actualización de rentas. ... 101
b. Riesgos fiscales, societarios y de repatriación de rendimientos. ... 103
c. Riesgos regulatorios, políticos y de ejecución contractual. ... 105
d. Comparabilidad de los indicadores entre países y monedas. ... 106

6. Selección y evaluación inicial de activos internacionales. ... 108
a. Localización, demanda potencial y competencia. ... 108
b. Calidad del inmueble y adecuación funcional. ... 110
c. Calidad crediticia y trayectoria del operador. ... 112
d. Matriz de inversión y clasificación inicial de riesgos. ... 114

Capítulo 3: Contratos de Residencias de Mayores: Arrendamiento, Renta, Garantías, Obligaciones y Derechos de Supervisión del Propietario ... 117

1. Estructuras contractuales de explotación. ... 117
a. Arrendamiento inmobiliario de larga duración. ... 117
b. Contratos de gestión y operación por cuenta del propietario. ... 119
c. Modelos híbridos de renta fija, variable y participación en resultados. ... 121
d. Diferencias de riesgo entre estructuras PropCo/OpCo y contratos de gestión. ... 123

2. Determinación de la renta contractual. ... 125
a. Renta fija inicial y escalados contractuales. ... 125
b. Actualización por inflación y mecanismos de revisión. ... 127
c. Rentas variables vinculadas a ingresos o resultados. ... 128
d. Periodos de carencia, incentivos y ajustes extraordinarios. ... 130

3. Duración, estabilidad y protección del contrato. ... 132
a. Plazo inicial, prórrogas y vencimientos. ... 132
b. Periodos de obligado cumplimiento y opciones de resolución. ... 134
c. Cesión, subarrendamiento y cambios de control del operador. ... 135
d. Garantías, depósitos, avales y compromisos de sociedades matrices. ... 137

4. Derechos de información y supervisión del propietario. ... 139

a. Reporting financiero y operativo obligatorio. 139
b. Acceso a presupuestos, cuentas y documentación justificativa. 141
c. Derechos de inspección, auditoría y verificación. 143
d. Confidencialidad, protección de datos y límites de acceso a información asistencial. 145

5. Distribución contractual de gastos, mantenimiento y CAPEX. 147
a. Reparaciones ordinarias y extraordinarias. 147
b. Sustitución de instalaciones y elementos esenciales. 148
c. Obras de adaptación normativa y eficiencia energética. 150
d. Responsabilidad económica por deterioros y falta de mantenimiento. 152

6. Protección contractual frente al deterioro o sustitución del operador. 154
a. Obligaciones de comunicación de incidencias relevantes. 154
b. Incumplimientos, periodos de subsanación y mecanismos de garantía. 156
c. Derechos de intervención contractual y continuidad operativa. 158
d. Terminación, entrega del inmueble y transición a un nuevo operador. 160

PARTE SEGUNDA..... 164

CONTROL ECONÓMICO DEL ASSET MANAGEMENT: RENTA, LEASE COVER, OCUPACIÓN, OPERADOR Y RENTABILIDAD OPERATIVA 164

Capítulo 4: Control de la Renta de Residencias de Mayores: Devengo, Facturación, Cobro, Morosidad y Previsión de Ingresos del Propietario 164

1. Construcción del registro maestro de rentas. 164
a. Identificación del activo, arrendatario y obligados al pago. 164
b. Renta contractual y componentes fijos y variables. 166
c. Calendario de vencimientos, revisiones y pagos. 168
d. Registro de garantías y obligaciones complementarias. 169

2. Cálculo y actualización de la renta exigible. 171
a. Revisión anual según el índice contractual aplicable. 171
b. Escalados, carencias y ajustes pactados. 173
c. Liquidación de renta variable y componentes adicionales. 175
d. Control de impuestos indirectos y retenciones aplicables por jurisdicción. 176

3. Facturación y conciliación de cobros. 178
a. Emisión y comprobación de facturas. 178
b. Conciliación bancaria y aplicación de pagos. 180
c. Diferencias entre renta devengada, facturada y cobrada. 181
d. Detección de pagos parciales, retrasos y errores. 183

4. Seguimiento de morosidad y retrasos. 185
a. Clasificación de importes vencidos por antigüedad. 185
b. Identificación de retrasos recurrentes. 186
c. Requerimientos, intereses y mecanismos contractuales. 188
d. Escalamiento de incidencias sin comprometer innecesariamente la continuidad asistencial. 190

5. Previsión de rentas y riesgo de cobro. 192
a. Presupuesto mensual y anual de ingresos inmobiliarios. 192
b. Probabilidad de cobro y escenarios de retraso. 193
c. Concentración de ingresos por operador. 195
d. Consecuencias sobre el flujo de caja del propietario. 197

6. Sistema de alertas preventivas del cobro. 198
a. Señales anteriores al primer impago. 198

b. Deterioro de la puntualidad y pagos fraccionados. 200
c. Relación entre incidencias de cobro y resultados del operador. 201
d. Protocolo mensual de control y comunicación. 203

Capítulo 5: Lease Cover de Residencias de Mayores: EBITDA/Renta, EBITDAR, Cobertura de Arrendamiento y Capacidad Real de Pago del Operador 208

1. Concepto de lease cover y utilidad para el propietario. 208
a. Relación entre beneficios operativos y renta contractual. 208
b. Cobertura económica y capacidad efectiva de pago. 210
c. Indicadores de cobertura por residencia y por operador. 212
d. Limitaciones del indicador y necesidad de analizar conjuntamente la liquidez. 214

2. Diferencias entre EBITDA, EBITDAR y EBITDARM. 216
a. Definición y cálculo del EBITDA operativo. 216
b. EBITDAR como resultado antes de alquileres. 218
c. EBITDARM y tratamiento de honorarios de gestión. 220
d. Efectos de NIIF 16/IFRS 16 y necesidad de homogeneizar las magnitudes. 222

3. Cálculo técnico de la cobertura de renta. 224
a. EBITDAR dividido por renta contractual comparable. 224
b. Conciliación entre EBITDA antes o después de alquiler y EBITDAR. 226
c. Ajustes por partidas extraordinarias y resultados no recurrentes. 228
d. Comparación de coberturas sobre periodos homogéneos. 230

4. Normalización del resultado operativo. 232
a. Eliminación de ingresos excepcionales. 232
b. Identificación de gastos extraordinarios justificables. 233
c. Incorporación de costes recurrentes infravalorados. 235
d. Análisis del resultado sostenible frente al resultado declarado. 237

5. Interpretación de la evolución del lease cover. 239
a. Cobertura histórica, trimestral y anualizada. 239
b. Cobertura presupuestada y cobertura real. 241
c. Umbrales internos de vigilancia adaptados al activo y contrato. 243
d. Deterioro progresivo aunque todavía exista pago puntual. 245

6. Lease cover como instrumento de alerta temprana. 246
a. Sensibilidad de la cobertura a ocupación y tarifas. 246
b. Sensibilidad a incrementos salariales y otros gastos. 248
c. Cobertura ajustada por necesidades recurrentes de inversión y caja. 250
d. Decisiones preventivas antes de alcanzar una situación de impago. 252

Capítulo 6: Ocupación y Tarifas de Residencias de Mayores: Ingresos del Operador, Mix de Residentes y Riesgo para la Renta Inmobiliaria 257

1. Medición de la capacidad y ocupación residencial. 257
a. Plazas autorizadas, operativas y comercializables. 257
b. Ocupación física, económica y facturada. 259
c. Estancias, días ocupados y ocupación media. 261
d. Diferencias entre ocupación puntual y tendencia consolidada. 263

2. Análisis de altas, bajas y rotación de residentes. 265
a. Entradas, salidas y estancias medias. 265
b. Evolución de la demanda y listas de espera. 267
c. Conversión de solicitudes en ingresos efectivos. 268
d. Motivos de abandono y deterioro de la ocupación. 270

3. Estructura de tarifas e ingresos por residente. 272
a. Tarifas privadas y modalidades de contratación. 272
b. Ingresos de plazas concertadas o financiadas públicamente. 274
c. Servicios adicionales y niveles de dependencia. 276
d. Ingreso medio efectivo por plaza ocupada y disponible. 278

4. Mix de residentes y composición de ingresos. 280
a. Distribución por modalidades de pago. 280
b. Niveles asistenciales y necesidades de recursos. 281
c. Descuentos, promociones y concesiones comerciales. 283
d. Concentración de ingresos y riesgo de contraparte. 285

5. Relación entre ocupación, tarifas y margen operativo. 287
a. Punto de equilibrio económico de la residencia. 287
b. Impacto de una caída de ocupación sobre los costes fijos. 289
c. Incrementos tarifarios frente al aumento de costes. 291
d. Elasticidad de la demanda y competencia territorial. 293

6. Previsión y vigilancia de los ingresos residenciales. 295
a. Presupuesto de ocupación y tarifas. 295
b. Proyección de ingresos por escenarios. 297
c. Indicadores adelantados de caída de facturación. 300
d. Medidas de seguimiento que el propietario puede exigir contractualmente. 301

Capítulo 7: Costes, Personal y Margen Operativo de Residencias de Mayores: Evaluación de la Eficiencia del Operador y Sostenibilidad de la Renta 306

1. Estructura económica de explotación de una residencia. 306
a. Costes de personal y servicios asistenciales. 306
b. Alimentación, limpieza, suministros y mantenimiento. 308
c. Gastos generales, comerciales y administrativos. 310
d. Costes fijos, variables y semivariables. 312

2. Control del gasto de personal. 314
a. Plantilla, categorías profesionales y turnos. 314
b. Ratios asistenciales y exigencias de personal. 315
c. Horas extraordinarias, absentismo y rotación. 317
d. Dependencia de personal externo y presión salarial. 319

3. Análisis del margen operativo del operador. 321
a. Margen EBITDA y EBITDAR. 321
b. Margen operativo por plaza. 323
c. Comparación entre residencias homogéneas. 325
d. Evolución de productividad sin deteriorar la atención. 327

4. Comparación entre presupuesto y resultado real. 328
a. Desviaciones de ingresos. 328
b. Desviaciones salariales y otros costes. 330
c. Variaciones por volumen, precio y eficiencia. 332
d. Explicación de desviaciones y responsabilidad correctora. 334

5. Calidad de explotación y sostenibilidad económica. 336
a. Costes ocultos del deterioro de la atención. 336
b. Consecuencias económicas de reclamaciones y rotación de residentes. 338
c. Impacto de inspecciones y exigencias de personal. 339
d. Relación entre reputación, ocupación y capacidad de pago. 341

6. Medidas preventivas sobre la rentabilidad operativa. 343
a. Identificación de sobrecostes estructurales. 343
b. Seguimiento de planes de mejora del operador. 344
c. Evaluación de ahorros compatibles con las exigencias asistenciales. 346
d. Proyección del efecto de las medidas sobre el lease cover. 348

Capítulo 8: Solvencia y Liquidez del Operador de Residencias de Mayores: Covenant Testing, Garantías y Detección Anticipada del Riesgo de Impago 352

1. Evaluación crediticia del operador. 352
a. Análisis de cuentas anuales y estados financieros. 352
b. Estructura patrimonial y fondos propios. 354
c. Endeudamiento, concentración de obligaciones y contingencias. 356
d. Riesgo del grupo empresarial frente al riesgo de cada residencia. 357

2. Análisis de liquidez y capital circulante. 359
a. Tesorería disponible y restricciones de utilización. 359
b. Derechos de cobro, deudas comerciales y vencimientos. 361
c. Retrasos con proveedores, trabajadores y administraciones. 363
d. Diferencias entre beneficio contable y caja disponible. 364

3. Previsión de tesorería del operador. 366
a. Proyección semanal de caja a trece semanas. 366
b. Previsión mensual de entradas y salidas. 369
c. Vencimientos de deuda y obligaciones extraordinarias. 371
d. Capacidad residual para atender la renta inmobiliaria. 372

4. Evaluación de garantías contractuales. 374
a. Avales bancarios, depósitos y otras garantías. 374
b. Garantías corporativas de sociedades matrices. 376
c. Solvencia efectiva de los garantes. 378
d. Vigencia, ejecutabilidad y actualización de garantías. 379

5. Covenant testing financiero y contractual. 381
a. Identificación de covenants del contrato y de la financiación. 381
b. Cálculo de cobertura, apalancamiento y ratios exigibles. 383
c. Fechas de medición, periodos de subsanación y excepciones. 385
d. Pruebas de incumplimiento y documentación del resultado. 386

6. Sistema de vigilancia crediticia del operador 388
a. Indicadores adelantados de tensión financiera. 388
b. Seguimiento reforzado de operadores vulnerables. 389
c. Clasificación del riesgo y actualización de probabilidades. 391
d. Acciones preventivas anteriores al impago contractual. 393

PARTE TERCERA. 397

ASSET MANAGEMENT TÉCNICO Y OPERATIVO: CAPEX, MANTENIMIENTO, COMPLIANCE, SEGUROS, KPIs Y REPORTING 397

Capítulo 9: CAPEX y Mantenimiento de Residencias de Mayores: Planificación de Inversiones, Conservación del Inmueble y Protección de su Valor 397

1. Inventario técnico y estado de conservación del activo. 397
a. Estructura, envolvente e instalaciones. 397
b. Habitaciones, espacios comunes y zonas asistenciales. 400
c. Equipamiento inmobiliario y sistemas críticos. 402

d. Estado de conservación, antigüedad y vida útil estimada. 404

2. Clasificación de inversiones y gastos de conservación. 406
a. Mantenimiento ordinario y preventivo. 406
b. Reparaciones extraordinarias y sustituciones. 408
c. CAPEX de reposición y CAPEX de mejora. 410
d. Inversiones obligatorias por exigencias normativas. 411

3. Elaboración del plan plurianual de CAPEX. 413
a. Identificación de necesidades a corto, medio y largo plazo. 413
b. Estimación de importes y calendarios. 415
c. Priorización por seguridad, obligatoriedad y valor económico. 417
d. Previsión de reservas para futuras inversiones. 419

4. Asignación de responsabilidades económicas. 421
a. Obligaciones del propietario. 421
b. Obligaciones del operador. 423
c. Intervenciones compartidas y controversias contractuales. 425
d. Mecanismos de aprobación, financiación y recuperación de inversiones. 427

5. Control de ejecución del CAPEX. 429
a. Presupuesto, ofertas y contratación. 429
b. Seguimiento de plazos y desviaciones. 430
c. Certificaciones, recepción y garantías. 432
d. Comprobación de resultados y cierre documental. 434

6. Impacto del CAPEX sobre la rentabilidad del activo. 435
a. Rentabilidad incremental y ahorro operativo. 435
b. Adaptación funcional y competitividad. 437
c. Eficiencia energética, accesibilidad y obsolescencia. 439
d. Efectos sobre renta sostenible, valoración y estrategia de inversión. 441

Capítulo 10: Compliance, Seguridad, Inspecciones y Seguros de Residencias de Mayores: Riesgos Críticos para el Propietario y el Valor Inmobiliario 446

1. Cumplimiento normativo del activo y de su explotación. 446
a. Licencias, autorizaciones y acreditaciones. 446
b. Requisitos constructivos, asistenciales y de funcionamiento. 448
c. Diferencias territoriales entre España y Latinoamérica. 450
d. Matriz de obligaciones y responsables de cumplimiento. 452

2. Supervisión de la seguridad del inmueble. 454
a. Protección contra incendios y evacuación. 454
b. Instalaciones eléctricas, climatización y suministros críticos. 456
c. Accesibilidad y adaptación a residentes dependientes. 458
d. Mantenimiento reglamentario y revisiones obligatorias. 460

3. Inspecciones administrativas y requerimientos. 462
a. Registro de visitas, inspecciones y resultados. 462
b. Clasificación de deficiencias y medidas correctoras. 463
c. Plazos de subsanación y acreditación documental. 465
d. Consecuencias sobre capacidad, ocupación y continuidad operativa. 467

4. Incidentes relevantes y riesgos asistenciales. 469
a. Identificación de incidentes comunicables al propietario. 469
b. Accidentes, interrupciones de servicio y hechos graves. 470
c. Responsabilidad del operador y obligaciones del propietario. 472

d. Protocolos de comunicación, actuación y seguimiento. 473

5. Programa de seguros y gestión de siniestros. 475
a. Seguro del inmueble y daños materiales. 475
b. Responsabilidad civil, profesional y otras coberturas aplicables. 477
c. Interrupción de actividad, pérdida de rentas y exclusiones. 479
d. Capitales asegurados, franquicias, vigencia y tramitación. 481

6. Continuidad operativa y riesgo reputacional. 483
a. Planes de emergencia y contingencia. 483
b. Riesgos de suspensión de actividad. 484
c. Protección de residentes y coordinación con autoridades. 486
d. Consecuencias reputacionales y económicas sobre el inmueble. 488

Capítulo 11: KPIs y Reporting de Residencias de Mayores: Cuadro de Mando Trimestral, Presupuesto-Real y Watchlist del Operador 493

1. Diseño del cuadro de mando del propietario. 493
a. KPIs de renta y cobro. 493
b. KPIs de ocupación, tarifas y actividad. 495
c. KPIs de márgenes, lease cover y liquidez. 497
d. KPIs de CAPEX, cumplimiento y riesgos. 500

2. Normalización y verificación de indicadores. 502
a. Diccionario de KPIs y fórmulas. 502
b. Fuentes de información y responsables. 504
c. Periodicidad, comparabilidad y series históricas. 505
d. Verificación y conciliación de información reportada. 507

3. Reporting económico y financiero trimestral. 509
a. Estado de resultados del operador. 509
b. Presupuesto frente a resultado real. 511
c. Cobertura de renta y evolución de tesorería. 512
d. Explicación de desviaciones y previsiones. 514

4. Reporting técnico y de cumplimiento. 516
a. Ejecución del CAPEX. 516
b. Mantenimiento e inspecciones. 517
c. Incidentes, seguros y contingencias. 518
d. Acciones pendientes y fechas comprometidas. 520

5. Watchlist de operadores y activos. 521
a. Clasificación de riesgo mediante semáforos. 521
b. Indicadores de deterioro y límites de tolerancia. 523
c. Evolución de incidencias y acumulación de señales. 524
d. Activación de seguimiento reforzado y escalamiento. 526

6. Gobierno del reporting y decisiones del inversor 528
a. Informe ejecutivo trimestral. 528
b. Reuniones de revisión con el operador. 529
c. Actas, acuerdos, responsables y fechas. 531
d. Información para el comité de inversiones y seguimiento del valor. 532

PARTE CUARTA. 538

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL ACTIVO: ALERTAS TEMPRANAS, STRESS TESTING, RENEGOCIACIÓN, REFINANCIACIÓN Y VALORACIÓN 538

Capítulo 12: Prevención del Impago en Residencias de Mayores: Stress Testing, Planes Correctores, Renegociación y Sustitución del Operador 538

1. Identificación de señales tempranas de deterioro. 538
a. Descenso de ocupación y debilitamiento comercial. 538
b. Reducción continuada del lease cover. 540
c. Deterioro del margen y de la liquidez. 543
d. Incumplimientos informativos, técnicos o contractuales. 544

2. Stress testing de la capacidad de pago. 546
a. Escenarios de caída de ocupación. 546
b. Escenarios de presión salarial e inflación. 549
c. Escenarios combinados de menores ingresos y mayores gastos. 551
d. Cálculo de resistencia financiera y tiempo hasta una eventual falta de liquidez. 552

3. Planes preventivos y correctores. 554
a. Diagnóstico de causas y viabilidad de recuperación. 554
b. Objetivos, medidas y calendario de seguimiento. 556
c. Compromisos de información y aportación de recursos. 558
d. Verificación de resultados e incumplimientos del plan. 559

4. Renegociación del contrato de arrendamiento. 561
a. Revisión sostenible de la renta. 561
b. Regear contractual y reajuste de obligaciones. 562
c. Extensión del lease y nuevas garantías. 564
d. Condiciones económicas y jurídicas para modificar el contrato. 565

5. Preparación de la sustitución del operador. 567
a. Identificación y evaluación de operadores alternativos. 567
b. Due diligence del sustituto y viabilidad del nuevo contrato. 568
c. Continuidad de residentes, personal y autorizaciones. 570
d. Transición ordenada y límites legales de intervención del propietario. 571

6. Gestión de crisis e incumplimientos graves. 573
a. Escalamiento formal y activación de garantías. 573
b. Negociación con operadores, acreedores y financiadores. 575
c. Preparación ante insolvencia y resolución contractual. 576
d. Recuperación del activo y protección de su continuidad asistencial. 578

Capítulo 13: Valoración y Estrategia de Inversión de Residencias de Mayores: Financiación, Refinanciación, Valor del Activo y Decisiones Hold/Sell 584

1. Análisis financiero del propietario. 584
a. Renta neta y flujo de caja inmobiliario. 584
b. Gastos del propietario y CAPEX. 586
c. Servicio de la deuda y distribución de caja. 588
d. Rentabilidad sobre el capital invertido. 590

2. Financiación y refinanciación del inmueble. 592
a. Estructura de deuda, tipos y vencimientos. 592
b. LTV, DSCR y demás covenants financieros. 593
c. Riesgos de refinanciación y valoración bancaria. 595
d. Alternativas de refinanciación y optimización del capital. 597

3. Métodos de valoración inmobiliaria. 599
a. Capitalización de rentas y yields. 599

b. Descuento de flujos de caja..... 600
c. Comparación con transacciones y activos equivalentes..... 603
d. Valoración mediante escenarios y análisis de sensibilidad. 605

4. Impacto del operador sobre el valor del activo. 606
a. Calidad crediticia y estabilidad de ingresos. 606
b. Lease cover y sostenibilidad de la renta..... 608
c. Plazo contractual, garantías y vencimientos. 609
d. CAPEX pendiente, riesgo regulatorio y liquidez de mercado. 611

5. Asset management estratégico de carteras internacionales. 612
a. Diversificación geográfica y por operador..... 612
b. Concentración de rentas y riesgos. 614
c. Exposición a inflación, divisas y fiscalidad. 615
d. Comparación de rentabilidades y valoraciones entre mercados. 617

6. Decisión de mantener, invertir, refinanciar o vender.....618
a. Estrategia hold y creación de valor a largo plazo. 618
b. Estrategia sell y preparación de la desinversión. 620
c. Comparación financiera entre alternativas. 622
d. Memorando de inversión, decisión y plan de ejecución. 624

PARTE QUINTA. CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE ASSET MANAGEMENT DE RESIDENCIAS DE MAYORES 630

Capítulo 14: Checklists y Formularios de Control Contractual de Residencias de Mayores: Arrendamiento, Renta, Cobro, Garantías y Vencimientos 630

1. Checklist integral de revisión del contrato de arrendamiento. 631
a. Identificación de partes y estructura contractual. 631
Sección 1. Identificación del inmueble y de las partes..... 632
Sección 2. Representación y facultades 632
Sección 3. Estructura empresarial y responsabilidades 633
b. Renta, duración, actualizaciones y obligaciones. 634
Sección 1. Duración y condiciones de renta..... 634
Sección 2. Actualizaciones y escalados..... 635
Sección 3. Obligaciones económicas de conservación 635
c. Garantías, incumplimientos y derechos de supervisión. 636
Sección 1. Garantías contractuales 636
Sección 2. Incumplimientos y procedimientos..... 637
Sección 3. Derechos de supervisión y comunicación 637
d. Modelo de informe de revisión contractual..... 638
Sección 1. Identificación de la revisión 639
Sección 2. Hallazgos contractuales..... 639
Sección 3. Conclusiones y decisiones recomendadas 640

2. Formulario maestro de rentas del activo.....641
a. Ficha individual del contrato. 641
Sección 1. Datos maestros 641
Sección 2. Parámetros económicos..... 641
Sección 3. Garantías y obligaciones relevantes..... 642
b. Calendario de facturación y vencimientos. 643
Sección 1. Configuración del calendario..... 643
Sección 2. Facturación del ejercicio 2026 644
Sección 3. Control de cierre y actualización 644
c. Control de actualizaciones y renta exigible. 645

Sección 1. Base contractual de actualización ... 645
Sección 2. Cálculo de nueva renta ... 646
Sección 3. Comunicación y control ... 646
d. Plantilla de conciliación de rentas. ... 647
Sección 1. Conciliación contractual y de facturación ... 647
Sección 2. Conciliación bancaria ... 648
Sección 3. Conciliación de incidencias ... 648

3. Checklist mensual de cobros y morosidad. ... 649
a. Verificación de facturación. ... 649
Sección 1. Identificación de la factura ... 649
Sección 2. Comprobaciones de calidad ... 650
Sección 3. Registro del control ... 650
b. Comprobación bancaria de cobros. ... 651
Sección 1. Cuenta de cobro y procedimiento ... 651
Sección 2. Comprobación de octubre ... 652
Sección 3. Comprobación de julio ... 652
c. Registro de retrasos e importes pendientes. ... 653
Sección 1. Posición de deuda ... 653
Sección 2. Antigüedad de saldos ... 654
Sección 3. Historial y riesgo ... 655
d. Modelo de informe de incidencias de pago. ... 655
Sección 1. Identificación de la incidencia ... 656
Sección 2. Evaluación económica y contractual ... 656
Sección 3. Actuaciones recomendadas ... 657

4. Formularios de garantías contractuales. ... 657
a. Inventario de garantías y garantes. ... 657
Sección 1. Garantía bancaria ... 658
Sección 2. Garantía corporativa ... 658
Sección 3. Evaluación conjunta ... 659
b. Verificación de vigencia y suficiencia. ... 660
Sección 1. Comprobación del aval bancario ... 660
Sección 2. Comprobación documental y jurídica ... 661
Sección 3. Garantía corporativa ... 661
c. Calendario de renovación. ... 662
Sección 1. Calendario del aval bancario ... 662
Sección 2. Calendario de garantía corporativa ... 663
Sección 3. Alertas y acciones ... 663
d. Modelo de requerimiento de actualización o reposición. ... 664
Sección 1. Datos de emisión ... 664
Sección 2. Contenido económico de la solicitud ... 665
Sección 3. Texto de comunicación ... 665
Sección 4. Control de emisión y respuesta ... 666

5. Checklist de vencimientos y obligaciones contractuales. ... 667
a. Prórrogas y vencimientos. ... 667
Sección 1. Duración contractual ... 667
Sección 2. Calendario de renovación ... 668
Sección 3. Riesgos y actuaciones ... 668
b. Revisiones de renta. ... 669
Sección 1. Control de actualización ... 669
Sección 2. Efectos económicos y financieros ... 670
Sección 3. Ejecución administrativa ... 670
c. Entrega de información y certificaciones. ... 671

Sección 1. Obligaciones periódicas 671
Sección 2. Resultado de la entrega 672
Sección 3. Acciones de seguimiento 672
d. Calendario de alertas y comunicaciones. 673
Sección 1. Alertas económicas inmediatas 673
Sección 2. Alertas contractuales de cierre de ejercicio 674
Sección 3. Alertas de garantías y documentación 674

6. Formularios de gestión de incumplimientos. 675
a. Registro y clasificación de incumplimientos. 675
Sección 1. Incidencia de julio de 2026 675
Sección 2. Incidencia de octubre de 2026 676
Sección 3. Incidencia informativa 676
Sección 4. Riesgo preventivo de garantías 677
b. Modelo de solicitud de información. 678
Sección 1. Identificación de la comunicación 678
Sección 2. Hechos que fundamentan la solicitud 679
Sección 3. Texto propuesto 679
Sección 4. Control de respuesta 680
c. Modelo de requerimiento de subsanación. 681
Sección 1. Datos de la reclamación 681
Sección 2. Comprobaciones previas 681
Sección 3. Texto propuesto de requerimiento 682
Sección 4. Control de emisión y cumplimiento 683
d. Modelo de seguimiento y cierre de incidencias. 683
Sección 1. Identificación de la incidencia cerrada 684
Sección 2. Verificación documental de subsanación 684
Sección 3. Evaluación de causa y riesgo residual 685
Sección 4. Relación con incidencias posteriores 685
Sección 5. Acta final de cierre y comunicación 686

Capítulo 15: Checklists y Formularios de Supervisión Financiera del Operador: Lease Cover, Ocupación, EBITDA, Tesorería, Covenants y Watchlist 692

1. Checklist trimestral de información financiera. 694
a. Estados financieros y documentación obligatoria. 694
Sección 1. Identificación del reporting 694
Sección 2. Estados financieros recibidos 695
Sección 3. Información operativa complementaria 695
Sección 4. Resultado del control 696
b. Comprobación de integridad y coherencia. 696
Sección 1. Comprobación de ingresos 697
Sección 2. Comprobación de costes 697
Sección 3. Verificación de resultados 698
c. Conciliación de datos entre periodos. 698
Sección 1. Resultados cerrados de 2026 699
Sección 2. Comparación de evolución 699
Sección 3. Conciliación con ejercicio anterior y previsiones 700
d. Formulario de aceptación y validación del reporting. 700
Sección 1. Identificación del expediente 701
Sección 2. Datos aceptados para control 701
Sección 3. Reservas y decisiones 702

2. Formularios de EBITDA, EBITDAR y lease cover. 702
a. Plantilla de cálculo del resultado operativo. 702

Sección 1. Ingresos de explotación 703
Sección 2. Costes anteriores a renta 703
Sección 3. Resultado y cobertura 704
b. Modelo de conciliación y ajustes de normalización. 704
Sección 1. Resultado contable de partida 705
Sección 2. Ajustes propuestos 705
Sección 3. Resultado normalizado 706
c. Hoja de cálculo de cobertura de renta. 706
Sección 1. Cálculos trimestrales cerrados 707
Sección 2. Cobertura móvil y acumulada 707
Sección 3. Proyección y covenant 708
d. Modelo de análisis histórico y evolución trimestral. 709
Sección 1. Referencia histórica 709
Sección 2. Evolución durante 2026 709
Sección 3. Evaluación y decisiones 710

3. Checklists de ocupación, tarifas y rentabilidad. 712
a. Control mensual de plazas y ocupación. 712
Sección 1. Capacidad del establecimiento 712
Sección 2. Ocupación mensual 712
Sección 3. Evaluación comercial 713
b. Formulario de tarifas e ingresos medios. 714
Sección 1. Tarifas efectivas del trimestre 714
Sección 2. Ingresos mensuales 715
Sección 3. Evaluación y medidas 715
c. Checklist de personal y estructura de costes. 716
Sección 1. Costes laborales mensuales 716
Sección 2. Costes variables y generales 717
Sección 3. Evaluación de desviaciones 717
d. Plantilla de margen operativo y punto de equilibrio. 718
Sección 1. Hipótesis unitarias 718
Sección 2. Cálculo anualizado 719
Sección 3. Cobertura objetivo y sensibilidad 719

4. Formularios de liquidez y covenant testing. 720
a. Modelo de previsión de caja a trece semanas. 720
Sección 1. Hipótesis de partida 720
Sección 2. Calendario de movimientos 721
Sección 3. Saldos semanales proyectados sin medidas extraordinarias 721
Sección 4. Conciliación y conclusión 722
b. Checklist de obligaciones financieras. 723
Sección 1. Identificación de financiación 723
Sección 2. Restricciones y obligaciones adicionales 724
Sección 3. Actuaciones del propietario 724
c. Certificado de comprobación de covenants. 725
Sección 1. Identificación contractual 725
Sección 2. Testing del ejercicio 2025 726
Sección 3. Previsión del ejercicio 2026 726
Sección 4. Conclusión y seguimiento 727
d. Formulario de alertas por deterioro crediticio. 727
Sección 1. Alertas operativas 728
Sección 2. Alertas financieras 728
Sección 3. Alertas contractuales 729

5. Formularios de presupuesto-real y desviaciones. 729

a. Plantilla de presupuesto anual. 729
Sección 1. Ingresos presupuestados 730
Sección 2. Gastos presupuestados 730
Sección 3. Resultado y objetivos 731
b. Cuadro de desviaciones mensuales y trimestrales. 731
Sección 1. Desviaciones del tercer trimestre 732
Sección 2. Conciliación del EBITDAR trimestral 732
Sección 3. Desviación anual prevista 733
c. Formulario de explicación de desviaciones. 734
Sección 1. Diagnóstico comercial 734
Sección 2. Diagnóstico de costes 734
Sección 3. Consecuencia financiera 735
d. Modelo de plan de corrección y seguimiento. 736
Sección 1. Objetivos económicos 737
Sección 2. Medidas operativas 737
Sección 3. Medidas financieras 738
Sección 4. Seguimiento y condiciones de éxito 738

6. Checklist y formulario de watchlist del operador. 739
a. Cuestionario de indicadores de alerta temprana. 739
Sección 1. Actividad y márgenes 739
Sección 2. Liquidez y deuda 740
Sección 3. Comportamiento contractual 740
b. Matriz de clasificación de riesgos. 741
Sección 1. Criterios internos de clasificación 741
Sección 2. Clasificación por dimensión 742
Sección 3. Resultado agregado y acciones 743
c. Ficha de seguimiento reforzado. 743
Sección 1. Activación de seguimiento 744
Sección 2. Compromisos propuestos 744
Sección 3. Información reforzada y reuniones 745
Sección 4. Criterios de salida del seguimiento reforzado 745
d. Informe trimestral de solvencia y riesgo de impago. 746
Sección 1. Identificación del informe 746
Sección 2. Resultados operativos 747
Sección 3. Ocupación y rentabilidad 747
Sección 4. Liquidez y cumplimiento 748
Sección 5. Alternativas y recomendaciones 748
Sección 6. Decisión y calendario de control 749

Capítulo 16: Checklists y Formularios de CAPEX, Mantenimiento y Compliance de Residencias de Mayores: Inspecciones, Seguros e Incidentes 756

1. Checklist técnico integral del inmueble. 758
a. Inspección de elementos constructivos. 758
Sección 1. Identificación de la inspección 759
Sección 2. Estructura y envolvente 759
Sección 3. Habitaciones y espacios comunes 760
Sección 4. Acciones resultantes 761
b. Comprobación de instalaciones críticas. 762
Sección 1. Instalaciones eléctricas y respaldo 762
Sección 2. Detección, alarma y protección 762
Sección 3. Agua, climatización y circulación vertical 763
Sección 4. Conclusión y prioridad 763

c. Verificación de accesibilidad y seguridad. ... 764
Sección 1. Circulaciones y accesibilidad ... 764
Sección 2. Seguridad y evacuación ... 765
Sección 3. Evaluación y acciones ... 765
d. Formulario de deficiencias y prioridades. ... 766
Sección 1. Deficiencias identificadas ... 766
Sección 2. Clasificación por prioridad ... 767
Sección 3. Responsables y fechas ... 768

2. Formularios de planificación y control del CAPEX. ... 768
a. Inventario plurianual de inversiones. ... 768
Sección 1. Inversiones históricas de 2026 ... 769
Sección 2. Programa extraordinario de 2027 ... 769
Sección 3. Distribución trimestral y revisión ... 770
Sección 4. Control plurianual ... 771
b. Ficha de propuesta de CAPEX. ... 771
Sección 1. Identificación de la propuesta ... 772
Sección 2. Justificación técnica ... 772
Sección 3. Evaluación económica ... 773
Sección 4. Autorización y condiciones ... 773
c. Presupuesto, autorización y seguimiento. ... 774
Sección 1. Presupuesto aprobado ... 774
Sección 2. Compromisos y ejecución ... 775
Sección 3. Calendario de certificación previsto ... 775
Sección 4. Procedimiento de desviaciones ... 776
d. Acta de recepción y cierre de inversión. ... 776
Sección 1. Identificación de la obra ... 777
Sección 2. Comprobación de ejecución ... 777
Sección 3. Cierre económico y garantías ... 778

3. Checklists de mantenimiento preventivo y correctivo. ... 778
a. Plan anual de mantenimiento. ... 779
Sección 1. Identificación del programa ... 779
Sección 2. Distribución económica del mantenimiento ... 779
Sección 3. Programación y documentación ... 780
b. Registro de revisiones reglamentarias. ... 781
Sección 1. Identificación de instalaciones y expedientes ... 781
Sección 2. Comprobaciones pendientes ... 782
Sección 3. Control de cumplimiento ... 782
c. Control de reparaciones y averías. ... 783
Sección 1. Identificación de la avería ... 783
Sección 2. Actuación técnica ... 784
Sección 3. Costes y responsabilidades ... 784
d. Formulario de incidencias recurrentes. ... 786
Sección 1. Historial de incidencias ... 786
Sección 2. Diagnóstico técnico ... 786
Sección 3. Medidas de prevención ... 787

4. Checklists de cumplimiento y autorizaciones. ... 788
a. Matriz de licencias y autorizaciones. ... 788
Sección 1. Autorizaciones vinculadas al inmueble ... 788
Sección 2. Autorizaciones de explotación ... 788
Sección 3. Control documental y alertas ... 789
b. Registro de requisitos normativos. ... 790
Sección 1. Requisitos inmobiliarios ... 790

Sección 2. Requisitos de explotación y funcionamiento 790
Sección 3. Evaluación de obligaciones abiertas 791
c. Seguimiento de inspecciones y requerimientos. 792
Sección 1. Identificación de la actuación administrativa 792
Sección 2. Requerimientos identificados 792
Sección 3. Estado al 3 de noviembre de 2026 793
d. Formulario de subsanación y cierre documental. 794
Sección 1. Subsanación del circuito de alarma 794
Sección 2. Documentación eléctrica 794
Sección 3. Adaptaciones de accesibilidad 795

5. Formularios de seguros y siniestros. 796
a. Inventario de pólizas y coberturas. 796
Sección 1. Seguro inmobiliario de daños 796
Sección 2. Responsabilidad civil del propietario 797
Sección 3. Seguros del operador 797
b. Checklist de capitales, exclusiones y vencimientos. 798
Sección 1. Capitales y valor asegurable 798
Sección 2. Franquicias y exclusiones 799
Sección 3. Renovaciones y acciones 799
c. Parte de comunicación de siniestro. 800
Sección 1. Datos del siniestro 800
Sección 2. Descripción y medidas 801
Sección 3. Daños económicos comunicados 801
Sección 4. Documentación y estado 802
d. Modelo de seguimiento de indemnizaciones y pérdida de rentas. 802
Sección 1. Conciliación de daños materiales 803
Sección 2. Daños del operador 803
Sección 3. Análisis de pérdida de ingresos 804
Sección 4. Evaluación de pérdida de rentas inmobiliarias 804

6. Formularios de incidentes relevantes y continuidad. 805
a. Ficha de comunicación de incidente grave. 805
Sección 1. Identificación del incidente 806
Sección 2. Actuaciones inmediatas 806
Sección 3. Comunicación y documentación 807
b. Matriz de evaluación de riesgos y responsabilidades. 808
Sección 1. Criterios de evaluación 808
Sección 2. Riesgos técnicos 808
Sección 3. Riesgos contractuales y financieros 809
Sección 4. Medidas y escalamiento 810
c. Checklist de continuidad operativa. 811
Sección 1. Organización de continuidad 811
Sección 2. Respuesta ante interrupción de agua 811
Sección 3. Respuesta ante fallo eléctrico o de alarma 812
Sección 4. Verificación de preparación 812
d. Informe de medidas correctoras y seguimiento. 813
Sección 1. Identificación del informe 814
Sección 2. CAPEX y estado técnico 814
Sección 3. Mantenimiento e inspecciones 815
Sección 4. Seguros y siniestros 815
Sección 5. Incidentes y continuidad 816
Sección 6. Decisiones y calendario 816

Capítulo 17: Formularios Estratégicos de Asset Management: Reporting Trimestral, Stress

Testing, Renegociación, Refinanciación, Valoración y Hold/Sell 826

1. Formulario completo de reporting trimestral del activo. 829
a. Resumen ejecutivo y situación general. 829
Sección 1. Identificación del informe 829
Sección 2. Situación general del activo 829
Sección 3. Acontecimientos relevantes 830
Sección 4. Conclusión ejecutiva 830
b. KPIs financieros, operativos y técnicos. 831
Sección 1. Indicadores operativos del operador 832
Sección 2. Indicadores de rentabilidad y renta 832
Sección 3. Indicadores técnicos y patrimoniales 833
Sección 4. Indicadores financieros del propietario 833
c. Riesgos, incidencias y acciones pendientes. 834
Sección 1. Riesgos del operador 834
Sección 2. Riesgos contractuales y técnicos 835
Sección 3. Riesgos de financiación y decisiones 835
d. Conclusiones y propuestas al propietario. 836
Sección 1. Conclusiones principales 836
Sección 2. Propuestas inmediatas 837
Sección 3. Propuestas estratégicas 837

2. Formularios de stress testing y alerta temprana. 838
a. Plantilla de escenarios de ocupación y tarifas. 838
Sección 1. Hipótesis generales 839
Sección 2. Escenario base sin medidas 839
Sección 3. Escenarios adversos 840
Sección 4. Escenario de recuperación 840
b. Modelo de sensibilidad de gastos y márgenes. 841
Sección 1. Estructura económica de partida 841
Sección 2. Sensibilidad laboral 842
Sección 3. Sensibilidad de tarifas y costes variables 842
Sección 4. Sensibilidad combinada 843
c. Simulación de lease cover y tesorería. 844
Sección 1. Caja inicial y obligaciones 844
Sección 2. Cobertura por escenario 845
Sección 3. Tesorería resultante 845
Sección 4. Necesidades de liquidez 846
d. Informe de resistencia financiera y medidas recomendadas. 847
Sección 1. Resultado del análisis 847
Sección 2. Resistencia de tesorería 847
Sección 3. Medidas recomendadas 848

3. Formularios de planes correctores del operador. 849
a. Diagnóstico y causas del deterioro. 849
Sección 1. Diagnóstico de ingresos 849
Sección 2. Diagnóstico de costes 849
Sección 3. Consecuencia sobre rentabilidad 850
b. Plan de recuperación con objetivos medibles. 851
Sección 1. Objetivos de ocupación 851
Sección 2. Objetivos de costes y resultado 851
Sección 3. Objetivos de liquidez 852
c. Calendario de compromisos. 853
Sección 1. Compromisos inmediatos 853
Sección 2. Compromisos operativos 853

Sección 3. Compromisos contractuales y técnicos ... 854
d. Acta de seguimiento y evaluación de resultados. ... 855
Sección 1. Identificación de la reunión ... 855
Sección 2. Resultados examinados ... 855
Sección 3. Propuestas y evaluación ... 856

4. Formularios de renegociación y sustitución contractual. ... 858
a. Ficha de evaluación de una reducción o ajuste de renta. ... 858
Sección 1. Renta original y propuesta ... 858
Sección 2. Renta anual resultante ... 858
Sección 3. Sostenibilidad operativa ... 859
Sección 4. Condiciones para considerar la propuesta ... 860
b. Modelo de análisis económico del regear y extensión del lease. ... 860
Sección 1. Contrato original ... 861
Sección 2. Propuesta de modificación ... 861
Sección 3. Análisis inmobiliario simplificado ... 862
Sección 4. Condiciones de decisión ... 862
c. Checklist de selección de operador alternativo. ... 863
Sección 1. Identificación del candidato ... 863
Sección 2. Propuesta económica ... 864
Sección 3. Evaluación de riesgos ... 864
d. Formulario de plan de transición y continuidad asistencial. ... 865
Sección 1. Condiciones previas ... 865
Sección 2. Modelo económico de transición ... 866
Sección 3. Protección de residentes y funcionamiento ... 866
Sección 4. Gobierno y decisión ... 867

5. Formularios de refinanciación y valoración. ... 869
a. Hoja de análisis de deuda y covenants. ... 869
Sección 1. Estructura de deuda ... 869
Sección 2. Covenants financieros ... 869
Sección 3. Propuesta de refinanciación ... 870
b. Modelo de flujo de caja del propietario. ... 871
Sección 1. Flujo inmobiliario de 2026 ... 871
Sección 2. Ajustes de cobro y seguros ... 872
Sección 3. Flujo previsto de 2027 con renta original ... 872
Sección 4. Sensibilidad a una reducción temporal de renta ... 873
c. Plantilla de valoración por capitalización y descuento de flujos. ... 873
Sección 1. Capitalización de NOI actual ... 874
Sección 2. Hipótesis del DCF ... 874
Sección 3. Flujos anuales del DCF ... 875
Sección 4. Valor terminal y resultado ... 876
d. Análisis de sensibilidad del valor del activo. ... 877
Sección 1. Sensibilidad del DCF a tasas de descuento ... 877
Sección 2. Sensibilidad a yield de salida ... 877
Sección 3. Escenarios de riesgo patrimonial por capitalización ... 878
Sección 4. Efecto sobre covenants ... 880

6. Formularios de decisiones de inversión y desinversión. ... 881
a. Matriz comparativa hold/refinance/sell. ... 881
Sección 1. Estrategia HOLD ... 881
Sección 2. Estrategia REFINANCE ... 881
Sección 3. Estrategia SELL ... 882
Sección 4. Comparación y conclusión ... 883
b. Modelo de plan anual de asset management. ... 883

Sección 1. Objetivos inmobiliarios de 2027 884
Sección 2. Objetivos del operador 884
Sección 3. Plan de CAPEX y cumplimiento 885
Sección 4. Plan financiero y de revisión 885
c. Memorando de inversión para comité. 886
Sección 1. Identificación de la operación 886
Sección 2. Tesis de inversión 887
Sección 3. Riesgos materiales 887
Sección 4. Recomendación y condiciones 888
d. Acta de decisión, responsables y seguimiento. 889
Sección 1. Identificación del comité 889
Sección 2. Decisiones aprobadas dentro del supuesto 889
Sección 3. Responsables y calendario 890
Sección 4. Condiciones de revisión estratégica 891
Sección 5. Cierre del acta y control posterior 891

PARTE SEXTA. PRÁCTICA DEL ASSET MANAGEMENT DE RESIDENCIAS DE MAYORES:.....896

Capítulo 18: Caso Práctico Ficticio en España: Deterioro del Lease Cover de una Residencia de Mayores que Sigue Pagando Puntualmente la Renta.....896

1. Presentación del activo, operador y contrato.....896
a. Residencia ficticia de 140 plazas..... 896
b. Contrato de arrendamiento y renta anual. 899
c. Situación económica inicial del operador. 901
d. Objetivos de rentabilidad del propietario. 903

2. Evolución de los indicadores operativos. 905
a. Descenso progresivo de la ocupación. 905
b. Incremento de los costes laborales. 907
c. Evolución de tarifas e ingresos. 909
d. Deterioro del margen operativo. 911

3. Cálculo de la capacidad de pago. 913
a. Reconstrucción del EBITDA y EBITDAR. 913
b. Cálculo del lease cover durante ocho trimestres. 915
c. Análisis de liquidez y obligaciones futuras. 918
d. Identificación del riesgo oculto pese a la ausencia de impagos. 922

4. Stress testing y anticipación del problema. 924
a. Escenario de continuidad. 924
b. Escenario de deterioro adicional. 926
c. Estimación del momento de tensión de caja. 927
d. Determinación de indicadores críticos de intervención. 930

5. Plan preventivo del asset manager. 932
a. Requerimiento de reporting reforzado. 932
b. Reunión y plan corrector con el operador. 933
c. Evaluación de garantías y alternativas contractuales. 935
d. Seguimiento de compromisos y resultados. 937

6. Resolución y aprendizaje profesional.....940
a. Comparación de medidas alternativas. 940
b. Efecto de la intervención temprana sobre el riesgo de renta. 942
c. Informe final del propietario. 945
d. Checklists y formularios cumplimentados del caso. 947

Capítulo 19: Caso Práctico Ficticio en México: Caída de Ocupación, Inflación y Problemas de Tesorería del Operador de una Residencia de Mayores 960

1. Presentación de la inversión inmobiliaria. 960
a. Residencia ficticia de 180 plazas. 960
b. Contrato de renta y mecanismo de actualización. 963
c. Estructura financiera de la sociedad operadora. 965
d. Condiciones de mercado y competencia. 966

2. Evolución de ingresos y ocupación. 968
a. Pérdida de residentes y reducción de nuevas incorporaciones. 968
b. Descuentos y dificultades de actualización tarifaria. 970
c. Variación de ingresos por plaza ocupada. 972
d. Desviaciones frente al presupuesto anual. 974

3. Deterioro de costes, margen y liquidez. 976
a. Presión inflacionaria sobre los gastos. 976
b. Crecimiento del gasto de personal. 978
c. Reducción del resultado operativo. 980
d. Tensiones de tesorería y retrasos con proveedores. 983

4. Análisis financiero del riesgo de impago. 985
a. Cálculo de EBITDAR y cobertura de renta. 985
b. Previsión de caja a trece semanas. 987
c. Simulación de escenarios de ocupación e inflación. 991
d. Determinación de la renta económicamente sostenible. 993

5. Alternativas de actuación del propietario. 996
a. Plan operativo de recuperación. 996
b. Revisión contractual condicionada. 998
c. Refuerzo de garantías y reporting. 999
d. Comparación con una posible sustitución del operador. 1001

6. Solución y conclusiones del caso. 1002
a. Evaluación financiera de cada alternativa. 1002
b. Selección razonada de la estrategia. 1006
c. Seguimiento trimestral de la solución. 1007
d. Formularios de lease cover, tesorería y renegociación cumplimentados. 1009

Capítulo 20: Caso Práctico Ficticio en Chile: CAPEX Obligatorio, Incidentes de Explotación y Sustitución del Operador de una Residencia de Mayores 1023

1. Presentación del activo y situación contractual. 1023
a. Residencia ficticia de 120 plazas. 1023
b. Antigüedad del inmueble e instalaciones. 1026
c. Distribución contractual de mantenimiento y CAPEX. 1028
d. Situación económica y operativa del arrendatario. 1030

2. Detección de deficiencias técnicas y operativas. 1033
a. Incidencias de mantenimiento recurrentes. 1033
b. Deficiencias relevantes identificadas en una inspección. 1035
c. Necesidades extraordinarias de inversión. 1038
d. Riesgos para la continuidad del servicio y para los residentes. 1040

3. Evaluación económica y contractual del problema. 1042
a. Estimación de CAPEX correctivo. 1042

b. Identificación de obligaciones de propietario y operador. 1043
c. Impacto sobre el flujo de caja de ambas partes. 1046
d. Consecuencias sobre rentabilidad y valoración inmobiliaria. 1048

4. Agravamiento de la situación del operador. 1050
a. Deterioro de liquidez y resultados. 1050
b. Incumplimiento de compromisos de mantenimiento. 1053
c. Activación de protocolos contractuales. 1055
d. Evaluación de continuidad y riesgo de interrupción de la actividad. 1056

5. Preparación del cambio de operador. 1058
a. Selección de candidatos y due diligence. 1058
b. Evaluación de nuevas condiciones de renta. 1060
c. Planificación contractual y regulatoria de la transición. 1063
d. Protección de residentes, personal y funcionamiento del centro. 1066

6. Resolución integral del caso. 1069
a. Ejecución del plan de CAPEX. 1069
b. Formalización de la solución contractual. 1072
c. Comparación del valor del activo antes y después. 1074
d. Formularios técnicos, contractuales y de transición cumplimentados. 1078

Capítulo 21: Caso Práctico Ficticio Internacional: Asset Management de una Cartera de Residencias de Mayores en España y Latinoamérica y Decisión de Refinanciación, Hold o Sell 1097

1. Presentación de la cartera inmobiliaria. 1097
a. Residencia ficticia en España. 1097
b. Residencia ficticia en Chile. 1101
c. Residencia ficticia en Colombia. 1103
d. Residencia ficticia en Perú. 1106

2. Construcción del cuadro de mando internacional. 1108
a. Homogeneización de ingresos y monedas. 1108
b. Comparación de ocupación, tarifas y márgenes. 1111
c. Cálculo de lease cover por activo y por operador. 1114
d. Comparación de CAPEX, riesgos y flujos de caja. 1116

3. Identificación de riesgos y oportunidades. 1119
a. Concentración por país y operador. 1119
b. Riesgo contractual y crediticio. 1122
c. Riesgos de divisa, inflación y financiación. 1124
d. Oportunidades de crecimiento del valor inmobiliario. 1126

4. Stress testing conjunto de la cartera. 1127
a. Escenario económico base. 1127
b. Escenario adverso de ocupación y márgenes. 1129
c. Escenario combinado de inflación, divisas y refinanciación. 1132
d. Efecto agregado sobre rentas, deuda y valor patrimonial. 1136

5. Comparación de estrategias de inversión. 1140
a. Mantener todos los activos con planes de mejora. 1140
b. Refinanciar parcialmente la cartera. 1142
c. Vender el activo de mayor riesgo. 1144
d. Reorganizar operadores, contratos y asignación de CAPEX. 1146

6. Decisión final del comité de inversiones. 1148

a. Valoración de cada activo y de la cartera. 1148
b. Comparación de rentabilidad y riesgo de las alternativas. 1150
c. Selección de estrategia hold/sell y plan plurianual. 1154
d. Memorando final, cuadro de mando y formularios cumplimentados. 1157

¿QUÉ APRENDERÁ?





LO QUE APRENDERÁ CON LA GUÍA PRÁCTICA DE «ASSET MANAGEMENT DE RESIDENCIAS DE MAYORES PARA PROPIETARIOS E INVERSORES»

1. Comprender el asset management de residencias de mayores, las funciones del propietario y del inversor, y las diferencias entre la propiedad inmobiliaria (PropCo) y la sociedad operadora (OpCo).

2. Analizar el mercado de residencias de mayores en España y Latinoamérica, identificar oportunidades de inversión y evaluar los riesgos inmobiliarios, operativos y regulatorios de cada país.

3. Estructurar y supervisar contratos de arrendamiento de residencias de mayores, incluyendo rentas, actualizaciones, duración, garantías, obligaciones de mantenimiento, derechos de información y vencimientos.

4. Controlar la facturación, el cobro de rentas, la morosidad y los flujos de caja del propietario, anticipando los riesgos de impago y protegiendo la rentabilidad inmobiliaria.

5. Calcular e interpretar el EBITDA, EBITDAR y lease cover del operador, determinar la renta económicamente sostenible y detectar el deterioro de su capacidad real de pago.

6. Analizar la ocupación, las tarifas, los ingresos por plaza, los costes laborales, los márgenes operativos y el punto de equilibrio económico de una residencia de mayores.

7. Evaluar la solvencia, la liquidez, el endeudamiento y los vencimientos financieros del operador mediante previsiones de tesorería a trece semanas, comprobación de covenants y sistemas de alerta temprana.

8. Planificar y controlar el CAPEX, el mantenimiento preventivo y correctivo, la conservación del inmueble, las inspecciones, las autorizaciones, el cumplimiento normativo y las inversiones necesarias para proteger el valor del activo.

9. Supervisar los seguros, los siniestros, los incidentes relevantes y los planes de continuidad operativa, identificando responsabilidades del propietario y del operador y los riesgos para los residentes y la explotación.

10. Elaborar cuadros de mando trimestrales, comparar presupuesto y resultados reales, establecer KPIs financieros, operativos y técnicos, y utilizar formularios y watchlists para controlar operadores y activos.

11. Aplicar stress testing, diseñar planes correctores, renegociar rentas y contratos, evaluar la sustitución del operador y calcular el valor inmobiliario mediante capitalización de rentas, descuento de flujos de caja y análisis de sensibilidad.

12. Tomar decisiones de inversión, mantenimiento, refinanciación o venta (hold/sell), gestionar carteras internacionales y aplicar checklists, formularios y casos prácticos completos de residencias de mayores en España, México, Chile, Colombia y Perú.

Introducción.





ASSET MANAGEMENT DE RESIDENCIAS DE MAYORES: LA CLAVE PARA PROTEGER LA RENTA, ANTICIPAR LOS RIESGOS Y CREAR VALOR INMOBILIARIO

Invertir en una residencia de mayores no consiste únicamente en adquirir un inmueble, firmar un contrato de arrendamiento y cobrar una renta. Detrás de cada residencia existe una actividad empresarial compleja, intensiva en personal, sometida a exigencias regulatorias y profundamente vinculada a la calidad de los servicios que reciben sus residentes. Por eso, el verdadero valor de la inversión no depende exclusivamente de la ubicación, la calidad constructiva o la duración del contrato, sino también de la capacidad del operador para mantener una explotación rentable, solvente y sostenible.

Esta realidad convierte el asset management en una disciplina imprescindible para propietarios, inversores, sociedades patrimoniales, fondos de inversión y profesionales especializados en activos inmobiliarios alternativos.

Una residencia puede mantener una ocupación aparentemente satisfactoria y, sin embargo, presentar márgenes operativos insuficientes. Puede pagar puntualmente la renta mientras consume sus reservas de tesorería. Puede contar con un arrendamiento de larga duración y garantías importantes, pero necesitar inversiones extraordinarias que comprometan la rentabilidad del propietario. Incluso puede experimentar una pérdida significativa de valor sin que todavía se haya producido ningún impago.

¿Cómo detectar estas situaciones antes de que sea demasiado tarde? ¿Cómo saber si la renta pactada es realmente sostenible? ¿Qué indicadores permiten anticipar el deterioro financiero del operador? ¿Cuándo conviene renegociar un contrato, refinanciar el inmueble, sustituir al arrendatario o vender la residencia?

Estas son algunas de las preguntas fundamentales que debe responder un asset manager especializado.

La Guía Práctica de Asset Management de Residencias de Mayores para Propietarios e Inversores ofrece una metodología profesional para abordar estas decisiones desde una perspectiva inmobiliaria, financiera, contractual, técnica y estratégica.

Su planteamiento parte de una distinción esencial: el propietario del inmueble, o PropCo, y la sociedad que desarrolla la actividad residencial, u OpCo, tienen funciones y responsabilidades diferentes, pero sus resultados económicos están estrechamente relacionados.

El propietario necesita conocer mucho más que la renta contractual. Debe comprender cómo evoluciona la ocupación, qué tarifas obtiene el operador, cuánto representa el gasto de personal, cómo se comportan los márgenes y qué recursos genera realmente la explotación para atender sus obligaciones.

Uno de los conceptos centrales de la guía es el lease cover, indicador que permite relacionar el EBITDAR del operador con la renta inmobiliaria. Su cálculo, interpretación y seguimiento constituyen herramientas fundamentales para evaluar la sostenibilidad del arrendamiento. Pero la guía va más allá: explica por qué una cobertura aparentemente suficiente puede coexistir con dificultades de tesorería, endeudamiento elevado o necesidades de inversión que anticipen un futuro impago.

El lector aprenderá a construir sistemas de supervisión financiera mediante cuadros de mando trimestrales, análisis de presupuesto y resultados reales, previsiones de caja a trece semanas, comprobación de covenants y procedimientos de alerta temprana.

También descubrirá cómo organizar la gestión técnica del inmueble. El CAPEX, el mantenimiento preventivo, las inspecciones, las autorizaciones, los seguros y las obligaciones de cumplimiento normativo no son cuestiones secundarias. Una inversión de reposición aplazada, una deficiencia en una instalación crítica o una restricción administrativa pueden afectar directamente a la ocupación, a los ingresos del operador y al valor patrimonial de la residencia.

La guía enseña a identificar estas conexiones y a distribuir correctamente las responsabilidades entre propietario y operador.

Una atención especial merece la gestión preventiva de las dificultades económicas. El profesional aprenderá a elaborar escenarios de stress testing, evaluar la capacidad de resistencia del operador, diseñar planes correctores y comparar alternativas de renegociación contractual. También conocerá los criterios que deben examinarse antes de preparar una sustitución del operador, siempre respetando las obligaciones legales, los derechos de residentes y trabajadores y la continuidad de la actividad asistencial.

Desde la perspectiva del inversor, la guía aborda igualmente la financiación y refinanciación del inmueble, la interpretación del LTV y del DSCR, la valoración

mediante capitalización de rentas y descuento de flujos de caja, y las decisiones estratégicas de mantener o vender un activo.

Estas herramientas permiten ir más allá de una valoración estática. El objetivo es determinar cómo pueden evolucionar los ingresos, las inversiones, la deuda y el valor del inmueble bajo distintos escenarios.

La dimensión internacional ocupa también un lugar destacado. España y los mercados latinoamericanos presentan diferencias económicas, contractuales, regulatorias y monetarias que deben incorporarse al análisis. La guía examina estas cuestiones y desarrolla casos prácticos ficticios en España, México, Chile, Colombia y Perú, incluyendo la gestión de una cartera internacional y la comparación de estrategias de refinanciación, mantenimiento y desinversión.

Sin embargo, el principal valor de esta obra reside en su orientación práctica.

No se limita a explicar conceptos. Incorpora formularios, checklists, matrices de riesgos, cuadros de mando, modelos de reporting, hojas de cálculo económico, procedimientos de seguimiento y casos desarrollados con datos ficticios y verosímiles.

Estos instrumentos ayudan al profesional a transformar la información disponible en decisiones concretas: qué comprobar, qué calcular, qué documentación solicitar, qué riesgos comunicar, qué medidas proponer y cómo verificar sus resultados.

Para el propietario, estos conocimientos representan una oportunidad de proteger la renta y anticipar pérdidas. Para el inversor, permiten evaluar con mayor rigor la rentabilidad y el riesgo de sus activos. Para el gestor patrimonial, proporcionan una metodología de supervisión especializada. Para los operadores, facilitan la comprensión de los indicadores financieros y contractuales que condicionan la relación con sus arrendadores.

También son especialmente útiles para consultores inmobiliarios, asesores financieros, entidades financiadoras y profesionales que participan en la adquisición, explotación, financiación o venta de residencias de mayores.

En un sector en el que una decisión incorrecta puede comprometer inversiones importantes, disponer de información no es suficiente. Lo verdaderamente decisivo es saber interpretarla y actuar a tiempo.

La diferencia entre un propietario que se limita a recibir informes y un asset manager que crea valor reside precisamente en esa capacidad de anticipación.

Detectar una caída progresiva del lease cover antes de que aparezcan impagos. Identificar una necesidad de CAPEX antes de que provoque una interrupción. Negociar una refinanciación antes del vencimiento. Reconocer cuándo una renta elevada es insostenible. Preparar una alternativa de operador antes de que la

continuidad asistencial se encuentre comprometida. Y saber cuándo mantener un activo genera más valor que venderlo.

Estas decisiones no pueden improvisarse.

Requieren conocimientos especializados, criterios económicos sólidos y procedimientos de control contrastables.

La Guía Práctica de Asset Management de Residencias de Mayores está concebida para proporcionar precisamente esa preparación. Su contenido permite estudiar de forma ordenada los fundamentos de la inversión, profundizar en las técnicas de supervisión y aplicar los conocimientos mediante instrumentos profesionales y casos integrales.

Adquirir esta guía supone invertir en una forma más rigurosa de comprender y gestionar las residencias de mayores como activos inmobiliarios especializados.

Porque la rentabilidad no consiste únicamente en conseguir una buena renta inicial, sino en mantenerla de forma sostenible durante toda la vida de la inversión.

Porque el valor no se protege esperando a que aparezcan los problemas, sino identificándolos y gestionándolos con anticipación.

Y porque el mejor asset management no es el que simplemente reacciona ante una crisis, sino el que dispone de los conocimientos, la información y las herramientas necesarias para prevenirla.

El siguiente paso hacia una gestión inmobiliaria más profesional comienza con una idea fundamental: detrás de cada residencia de mayores existe un activo cuyo valor depende de la calidad de las decisiones que se adoptan sobre él.

Aprender a tomar esas decisiones con rigor es el verdadero objetivo de esta guía práctica.