



CURSO/GUÍA PRÁCTICA DESARROLLO DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES (PBSA) SUELO, HABITACIONES, AMENITIES, COSTE POR CAMA, OPERADOR, PLAZO Y RENTABILIDAD

890 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?.....	23
Introducción.	25
PARTE PRIMERA.	30
ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES (PBSA): MERCADO, DEMANDA, CIUDAD Y MODELO DE NEGOCIO.....	30
Capítulo 1. Desarrollo de residencias de estudiantes (PBSA): modelo inmobiliario, promotor, inversor y estrategia de desarrollo	30
1. El desarrollo inmobiliario de una residencia de estudiantes (PBSA)	30
a. Concepto de Purpose-Built Student Accommodation (PBSA)	30
b. Diferencias entre PBSA, residencia universitaria tradicional, colegio mayor, alojamiento compartido y vivienda convencional	31
c. Desarrollo desde suelo frente a adquisición de activo existente	33
d. Promoción para mantener en cartera frente a promoción para vender	34
e. Desarrollo por fases.....	35
f. Creación de valor durante el proceso de desarrollo	36
2. Participantes en el desarrollo de una residencia de estudiantes	37
a. Promotor inmobiliario	37
b. Propietario e inversor	38
c. Gestor u operador PBSA	39
d. Universidad y centros educativos	41
e. Entidades financieras e inversores institucionales	42
f. Arquitectos, project managers, consultores y contratistas	43
3. Ciclo completo de desarrollo de un proyecto PBSA	44
a. Identificación de oportunidad	44
b. Análisis de mercado	45
c. Selección y adquisición del suelo.....	46
d. Diseño y licencias	47
e. Construcción y equipamiento.....	48
f. Apertura, estabilización y salida.....	49
4. Principales modelos de desarrollo PBSA	50
a. Desarrollo especulativo	50
b. Desarrollo con operador previamente seleccionado	50
c. Desarrollo vinculado a universidad.....	51
d. Desarrollo mediante joint venture	52
e. Forward funding	53
f. Forward purchase	54
5. Objetivos del promotor y del inversor en un proyecto PBSA.....	55
a. Rentabilidad sobre coste	55
b. Yield on cost	55
c. Margen promotor	56
d. TIR del proyecto	57
e. Valor estabilizado	58
f. Estrategia de desinversión	58

6. Particularidades del desarrollo PBSA en España y Latinoamérica	60
a. Diferencias de madurez entre mercados	60
b. Sistemas universitarios y movilidad estudiantil	60
c. Régimen jurídico y urbanístico	61
d. Disponibilidad de financiación	62
e. Profesionalización de operadores	63
f. Riesgos específicos por país	64

Capítulo 2. Mercado PBSA, selección de ciudad, universidad y microlocalización para desarrollar una residencia de estudiantes 66

1. Análisis de la demanda de alojamiento estudiantil.....	66
a. Número de estudiantes universitarios	66
b. Estudiantes desplazados	68
c. Estudiantes internacionales.....	69
d. Erasmus y programas internacionales	71
e. Estudiantes de posgrado	72
f. Demanda potencial de camas	73
2. Selección de ciudades para desarrollar PBSA	75
a. Población universitaria	75
b. Ratio estudiantes/camas PBSA.....	76
c. Crecimiento de matriculaciones	77
d. Oferta actual y futura	78
e. Rentas de alojamiento.....	79
f. Liquidez del mercado de inversión.....	80
3. Análisis de universidades y áreas de captación	81
a. Campus universitarios	81
b. Universidades públicas	81
c. Universidades privadas	82
d. Escuelas de negocio.....	83
e. Centros de formación superior.....	83
f. Movilidad entre campus y residencia	84
4. Análisis de microlocalización del proyecto PBSA	85
a. Distancia al campus	85
b. Transporte público	86
c. Accesibilidad peatonal y ciclista	86
d. Comercio y restauración	87
e. Seguridad del entorno	88
f. Calidad urbana de la localización	89
5. Análisis competitivo de residencias de estudiantes	90
a. Inventario de competidores	90
b. Número de camas	91
c. Tipologías de habitaciones	91
d. Precios	92
e. Amenities.....	93
f. Ocupación estimada.....	93
6. Estudio de mercado previo a la adquisición del suelo	94
a. Mercado primario.....	94
b. Mercado secundario.....	95
c. Rentas actuales	95

d. Evolución previsible de rentas.....	96
e. Pipeline de nuevos proyectos.....	97
f. Recomendación go/no go	97

PARTE SEGUNDA.....100

SUELO PARA EL DESARROLLO DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES (PBSA): PLANEAMIENTO, ADQUISICIÓN Y DUE DILIGENCE100

Capítulo 3. Selección y adquisición de suelo para desarrollar una residencia de estudiantes (PBSA)100

1. Criterios inmobiliarios para seleccionar suelo PBSA	100
a. Localización	100
b. Superficie.....	102
c. Edificabilidad.....	103
d. Geometría de parcela	104
e. Accesibilidad	105
f. Capacidad potencial de camas	106
2. Valor del suelo en función del proyecto PBSA	107
a. Precio por metro cuadrado de suelo	107
b. Precio por metro cuadrado edificable.....	108
c. Precio de suelo por cama potencial.....	109
d. Valor residual del suelo	110
e. Incidencia del suelo sobre el coste total	111
f. Precio máximo de compra	112
3. Formas de adquisición del suelo PBSA	114
a. Compraventa directa.....	114
b. Opción de compra	115
c. Contrato condicionado	116
d. Aportación de suelo	116
e. Joint venture con propietario	117
f. Compra mediante sociedad vehículo	118
4. Condiciones suspensivas en la compra de suelo PBSA	119
a. Viabilidad urbanística	119
b. Obtención de licencia	120
c. Financiación	120
d. Due diligence técnica	121
e. Due diligence jurídica	122
f. Aprobación del comité de inversión	123
5. Negociación económica del suelo	123
a. Precio inicial.....	123
b. Pagos aplazados	124
c. Depósitos	125
d. Ajustes por edificabilidad	126
e. Ajustes por número de camas.....	126
f. Mecanismos de salida	127
6. Decisión de adquisición del suelo PBSA.....	128
a. Valor residual.....	128
b. Coste previsto.....	128
c. Número de camas.....	129
d. Rentabilidad esperada.....	130

e. Riesgos identificados	131
f. Precio máximo admisible	132

Capítulo 4. Planeamiento, licencias y due diligence del suelo para desarrollar una residencia de estudiantes (PBSA).....134

1. Due diligence urbanística del suelo PBSA	134
a. Clasificación del suelo	134
b. Calificación urbanística	135
c. Uso permitido	137
d. Compatibilidad del uso residencial estudiantil	138
e. Edificabilidad	139
f. Ocupación y altura	141
2. Parámetros urbanísticos que determinan el número de camas.....	142
a. Superficie edificable	142
b. Retranqueos	143
c. Alturas.....	144
d. Dotaciones obligatorias.....	145
e. Aparcamientos	145
f. Espacios libres	146
3. Due diligence técnica del suelo.....	147
a. Topografía	147
b. Geotecnia	148
c. Contaminación.....	149
d. Redes de servicios	150
e. Servidumbres.....	151
f. Riesgos naturales	152
4. Licencias y autorizaciones para un proyecto PBSA.....	153
a. Planeamiento	153
b. Licencia de obras	153
c. Licencia de actividad	154
d. Autorizaciones sectoriales.....	155
e. Primera ocupación o equivalente.....	156
f. Apertura y funcionamiento	157
5. Riesgos jurídicos y administrativos del desarrollo PBSA.....	157
a. Cambios de uso	157
b. Modificaciones urbanísticas	158
c. Recursos administrativos.....	159
d. Protección patrimonial	160
e. Servidumbres y cargas.....	160
f. Retrasos en licencias	161
6. Matriz de riesgos de suelo y planeamiento	162
a. Riesgo	162
b. Probabilidad	163
c. Impacto	164
d. Responsable	165
e. Medida mitigadora	165
f. Decisión de inversión	166

PARTE TERCERA.....169

HABITACIONES, CAMAS Y AMENITIES EN EL DESARROLLO DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES (PBSA)

.....	169
Capítulo 5. Número de camas, superficie por cama y programa funcional de una residencia de estudiantes (PBSA).....	169
1. Determinación del número óptimo de camas.....	169
a. Demanda potencial	169
b. Capacidad urbanística	170
c. Economía de escala	172
d. Costes fijos	173
e. Competencia	174
f. Rentabilidad	175
2. Ratio de superficie construida por cama	177
a. Superficie útil privada	177
b. Circulaciones	178
c. Amenities	179
d. Zonas técnicas	180
e. Espacios de servicio	181
f. Ratio bruto por cama	182
3. Eficiencia arquitectónica del proyecto PBSA.....	183
a. Superficie útil.....	183
b. Superficie construida.....	184
c. Superficie alquilable	185
d. Espacios no generadores de ingresos	186
e. Ratio neto/bruto.....	186
f. Optimización de plantas.....	187
4. Dimensionamiento de la residencia	188
a. Proyectos pequeños	188
b. Proyectos medianos	189
c. Proyectos grandes	190
d. Economías de escala	191
e. Límites operativos	192
f. Fases de desarrollo.....	193
5. Programa funcional de una residencia PBSA	194
a. Habitaciones	194
b. Zonas comunes.....	195
c. Administración.....	195
d. Servicios.....	196
e. Instalaciones.....	197
f. Circulaciones	198
6. Test de eficiencia por cama	198
a. Metros cuadrados por cama	198
b. CAPEX por cama	199
c. Renta por cama.....	200
d. OPEX por cama	201
e. EBITDA por cama	202
f. Valor por cama	203
Capítulo 6. Diseño de habitaciones, estudios, baños y cocinas en una residencia de estudiantes (PBSA)	207

1. Tipologías de alojamiento PBSA	207
a. Habitación individual	207
b. Habitación doble	208
c. Estudio	210
d. Clúster	211
e. Apartamento compartido.....	212
f. Unidades premium.....	213
2. Diseño de la habitación individual	214
a. Superficie mínima.....	214
b. Zona de descanso	215
c. Zona de estudio	216
d. Almacenamiento	217
e. Iluminación	218
f. Privacidad	219
3. Diseño de baños	220
a. Baño privado	220
b. Baño compartido.....	221
c. Dimensiones	221
d. Equipamiento	222
e. Mantenimiento.....	223
f. Accesibilidad.....	224
4. Cocinas en proyectos PBSA.....	225
a. Kitchenette privada	225
b. Cocina compartida	226
c. Cocina por clúster	226
d. Equipamiento	227
e. Extracción y ventilación	228
f. Seguridad	229
5. Diseño para durabilidad y mantenimiento	229
a. Materiales resistentes	229
b. Reposición	230
c. Limpieza	231
d. Estandarización	232
e. Ciclo de vida.....	233
f. Coste total de propiedad.....	233
6. Diseño de habitaciones orientado a rentabilidad	234
a. Coste por habitación	234
b. Prima de renta.....	235
c. Tamaño óptimo	236
d. Mix de producto	237
e. Habitaciones premium	238
f. Rentabilidad incremental	239
Capítulo 7. Amenities, espacios comunes y servicios en el desarrollo de residencias de estudiantes (PBSA).....	242
1. Estrategia de amenities en PBSA	242
a. Necesidades reales del estudiante	242
b. Diferenciación comercial	243
c. Coste de construcción.....	244

d. Coste operativo	245
e. Superficie consumida	246
f. Rentabilidad del amenity	247
2. Espacios de estudio y coworking.....	249
a. Salas silenciosas.....	249
b. Salas colaborativas	249
c. Cabinas.....	250
d. Salas de reuniones.....	251
e. Biblioteca	251
f. Conectividad.....	252
3. Deporte, ocio y bienestar	253
a. Gimnasio.....	253
b. Salas de fitness	254
c. Áreas de ocio	254
d. Cine.....	255
e. Gaming	256
f. Espacios exteriores.....	256
4. Restauración y Food & Beverage	257
a. Comedor	257
b. Cafetería	258
c. Vending	259
d. Cocinas compartidas	259
e. Operador externo.....	260
f. Viabilidad económica	261
5. Servicios operativos para residentes.....	261
a. Lavandería	261
b. Paquetería	262
c. Recepción	263
d. Limpieza	264
e. Bicicletas.....	264
f. Aparcamiento.....	265
6. Equilibrio entre amenities y rentabilidad	266
a. Metros cuadrados destinados a amenities.....	266
b. CAPEX	267
c. OPEX	268
d. Prima de renta.....	269
e. Impacto en ocupación	270
f. Retorno de la inversión	270
PARTE CUARTA.	275
DISEÑO TÉCNICO, COSTE POR CAMA Y CONSTRUCCIÓN DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES (PBSA)275	
Capítulo 8. Diseño técnico, instalaciones, sostenibilidad y tecnología de una residencia de estudiantes (PBSA).....	275
1. Diseño arquitectónico del proyecto PBSA	275
a. Eficiencia de plantas	275
b. Núcleos verticales.....	277
c. Circulaciones.....	278
d. Accesibilidad.....	280
e. Orientación	281

f. Flexibilidad futura	282
2. Instalaciones técnicas	283
a. Electricidad	283
b. Climatización	284
c. Fontanería.....	285
d. Ventilación.....	286
e. Telecomunicaciones	287
f. Gestión centralizada.....	288
3. Seguridad y protección contra incendios.....	289
a. Sectorización	289
b. Evacuación.....	290
c. Detección	291
d. Extinción.....	291
e. Control de accesos	292
f. Planes de emergencia	293
4. Acústica y confort	294
a. Aislamiento entre habitaciones.....	294
b. Ruido exterior.....	295
c. Instalaciones	295
d. Zonas comunes.....	296
e. Temperatura.....	297
f. Calidad del aire interior	297
5. Sostenibilidad y eficiencia energética	298
a. Diseño pasivo.....	298
b. Consumo energético	299
c. Consumo de agua	300
d. Energías renovables	300
e. Certificaciones	301
f. Reducción de emisiones.....	302
6. Tecnología y residencia inteligente.....	303
a. Wi-Fi	303
b. Control de accesos	304
c. Aplicaciones para residentes	305
d. Smart metering	305
e. BMS	306
f. Datos operativos	307
Capítulo 9. Coste por cama, CAPEX, FF&E y value engineering en el desarrollo de residencias de estudiantes (PBSA).....	312
1. Estructura completa del coste de desarrollo PBSA.....	312
a. Suelo	312
b. Construcción.....	314
c. Honorarios	316
d. Licencias	317
e. Financiación	318
f. Preapertura	319
2. Coste de construcción por cama	321
a. Obra civil.....	321
b. Estructura	322

c. Fachada	322
d. Instalaciones	323
e. Acabados	324
f. Urbanización	326
3. FF&E y OS&E en residencias de estudiantes	327
a. Mobiliario de habitaciones	327
b. Equipamiento de cocinas	328
c. Equipamiento de amenities	329
d. Tecnología	330
e. Señalética	331
f. Equipamiento operativo.....	331
4. Costes indirectos del desarrollo	332
a. Arquitectos	332
b. Project management.....	333
c. Ingeniería	334
d. Consultores.....	335
e. Seguros	335
f. Comercialización	336
5. Contingencia de desarrollo	337
a. Contingencia de diseño	337
b. Contingencia de obra	338
c. Inflación	339
d. Variación de precios	339
e. Imprevistos	340
f. Reserva del promotor	341
6. Value engineering aplicado al PBSA	342
a. Reducción de coste sin reducir valor	342
b. Estandarización	343
c. Modularidad	344
d. Optimización de materiales.....	345
e. Optimización de instalaciones.....	346
f. Impacto sobre coste por cama.....	347
Capítulo 10. Contratación de obra, construcción, modularidad y plazo de desarrollo de una residencia de estudiantes (PBSA).....	354
1. Estrategias de contratación de obra.....	354
a. Contratista general	354
b. Construction management.....	356
c. Design & build.....	357
d. Contratos por lotes.....	358
e. Precio cerrado	360
f. Open book.....	361
2. Selección del contratista	362
a. Experiencia	362
b. Solvencia.....	363
c. Capacidad técnica	364
d. Oferta económica.....	366
e. Plazo	367
f. Garantías	368

3. Cronograma completo del desarrollo PBSA	369
a. Due diligence	369
b. Diseño	370
c. Licencias	371
d. Construcción	372
e. Equipamiento	373
f. Apertura	374
4. Ruta crítica del proyecto	375
a. Planeamiento	375
b. Licencias	375
c. Proyecto ejecutivo	376
d. Contratación	377
e. Equipos de largo plazo de suministro	377
f. Puesta en marcha	378
5. Construcción industrializada y modular	379
a. Prefabricación	379
b. Baños modulares	380
c. Habitaciones modulares	381
d. Ventajas de plazo	382
e. Riesgos logísticos	383
f. Comparación económica	384
6. Control de obra	386
a. Coste	386
b. Plazo	387
c. Calidad	388
d. Certificaciones	389
e. Cambios	390
f. Recepción	391
PARTE QUINTA.	398
OPERADOR, COMERCIALIZACIÓN Y APERTURA EN EL DESARROLLO DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES (PBSA)	398
Capítulo 11. Incorporación del operador, especificaciones operativas y comercialización de una residencia de estudiantes (PBSA)	398
1. Selección temprana del operador PBSA	398
a. Momento de incorporación	398
b. Experiencia	400
c. Marca	401
d. Capacidad comercial	402
e. Sistemas de gestión	404
f. Solvencia	405
2. Modelos de relación propietario-operador	406
a. Gestión directa	406
b. Contrato de gestión	407
c. Arrendamiento	409
d. Renta fija	410
e. Renta variable	411
f. Modelo híbrido	412

3. Especificaciones técnicas del operador	413
a. Habitaciones	413
b. Recepción	414
c. Back of house.....	415
d. Lavandería	416
e. Almacenes	416
f. Sistemas tecnológicos	417
4. Participación del operador durante diseño y obra	418
a. Design review	418
b. Revisión de habitaciones	419
c. Revisión de amenities	420
d. Revisión de instalaciones	421
e. FF&E.....	422
f. Commissioning	422
5. Precomercialización de la residencia.....	425
a. Naming	425
b. Branding	425
c. Web	426
d. Campañas digitales.....	427
e. Acuerdos universitarios	429
f. Preventas.....	430
6. Plan de apertura y estabilización	431
a. Equipo de preapertura	431
b. Contratación de personal	432
c. Sistemas	433
d. Primeras reservas	434
e. Ramp-up de ocupación	434
f. Estabilización	436
PARTE SEXTA.	444
FINANCIACIÓN, RENTABILIDAD Y SALIDA DEL DESARROLLO DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES (PBSA)	444
Capítulo 12. Financiación de desarrollo, rentabilidad, valoración y salida de una residencia de estudiantes (PBSA).....	444
1. Presupuesto financiero del desarrollo PBSA.....	444
a. Coste de suelo	444
b. CAPEX	446
c. Costes indirectos.....	448
d. Costes financieros	449
e. Contingencias	451
f. Coste total de desarrollo	452
2. Financiación bancaria de construcción.....	454
a. Loan to Cost.....	454
b. Aportación de fondos propios.....	455
c. Disposiciones	457
d. Certificaciones	458
e. Covenants.....	459
f. Vencimiento	460

3. Alternativas de financiación	462
a. Equity.....	462
b. Joint venture	463
c. Mezzanine.....	464
d. Preferred equity	465
e. Forward funding	466
f. Financiación institucional	467
4. Modelo financiero de desarrollo PBSA.....	468
a. Calendario de inversión	468
b. Curva de desembolsos.....	470
c. Rentas	471
d. Ocupación.....	472
e. OPEX	473
f. EBITDA estabilizado.....	474
5. Indicadores de rentabilidad	476
a. Yield on cost	476
b. Development spread	477
c. Margen sobre coste	478
d. TIR.....	479
e. Equity multiple	480
f. Punto de equilibrio.....	481
6. Valoración y estrategia de salida	482
a. NOI estabilizado.....	482
b. Yield de salida	483
c. Valor por cama.....	485
d. Venta a inversor institucional.....	486
e. Refinanciación	488
f. Mantener frente a vender.....	489
PARTE SÉPTIMA.	500
CHECKLISTS Y FORMULARIOS PARA EL DESARROLLO DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES (PBSA)500	
Capítulo 13. Checklists para selección de ciudad, suelo y viabilidad de un desarrollo PBSA500	
1. CHECKLIST. Selección de ciudad para una residencia de estudiantes	500
Sección 1. Población universitaria.....	501
Sección 2. Demanda	502
Sección 3. Competencia	502
Sección 4. Rentas.....	503
Sección 5. Pipeline.....	504
Sección 6. Liquidez inversora	505
2. CHECKLIST. Microlocalización para una residencia de estudiantes	506
Sección 1. Distancia a universidades	506
Sección 2. Transporte	507
Sección 3. Seguridad	508
Sección 4. Comercio	509
Sección 5. Restauración.....	509
Sección 6. Calidad urbana	510
3. CHECKLIST. Suelo PBSA	511
Sección 1. Superficie.....	511



Sección 2. Edificabilidad	513
Sección 3. Uso	513
Sección 4. Geometría	514
Sección 5. Accesos	514
Sección 6. Servicios	515
4. CHECKLIST. Verificación urbanística de un desarrollo PBSA	516
Sección 1. Planeamiento	516
Sección 2. Uso permitido	517
Sección 3. Alturas	517
Sección 4. Ocupación	518
Sección 5. Dotaciones	519
Sección 6. Licencias	519
5. CHECKLIST. Due diligence técnica de suelo para un desarrollo PBSA	520
Sección 1. Geotecnia	520
Sección 2. Topografía	521
Sección 3. Contaminación	522
Sección 4. Servicios	523
Sección 5. Servidumbres	523
Sección 6. Riesgos constructivos	524
6. FORMULARIO. Decisión go/no go de adquisición de suelo PBSA	525
Sección 1. Datos básicos	525
Sección 2. Riesgos	526
Sección 3. Coste	527
Sección 4. Número de camas	528
Sección 5. Rentabilidad	529
Sección 6. Recomendación final	530
Capítulo 14. Checklists para habitaciones, amenities, diseño, coste por cama y construcción PBSA	533
1. CHECKLIST. Programa funcional de una residencia de estudiantes	533
Sección 1. Habitaciones	534
Sección 2. Amenities	535
Sección 3. Servicios	535
Sección 4. Back of house	536
Sección 5. Circulaciones	537
Sección 6. Instalaciones	538
2. CHECKLIST. Diseño de habitaciones PBSA	539
Sección 1. Superficie	539
Sección 2. Cama	540
Sección 3. Escritorio	541
Sección 4. Almacenamiento	541
Sección 5. Baño	542
Sección 6. Cocina	543
3. CHECKLIST. Amenities de una residencia de estudiantes	544
Sección 1. Estudio	544
Sección 2. Coworking	545
Sección 3. Gimnasio	546
Sección 4. Lavandería	546
Sección 5. F&B	547
Sección 6. Ocio	548



4. CHECKLIST. Coste por cama de un desarrollo PBSA.....	549
Sección 1. Obra.....	549
Sección 2. FF&E	550
Sección 3. Honorarios.....	550
Sección 4. Licencias	551
Sección 5. Financiación.....	552
Sección 6. Contingencia.....	552
5. CHECKLIST. Value engineering aplicado a una residencia PBSA	554
Sección 1. Superficie.....	554
Sección 2. Materiales	555
Sección 3. Instalaciones.....	556
Sección 4. Modularidad.....	557
Sección 5. Estandarización	557
Sección 6. Ahorro obtenido.....	558
6. CHECKLIST. Construcción de una residencia de estudiantes	560
Sección 1. Coste.....	560
Sección 2. Plazo	561
Sección 3. Calidad	562
Sección 4. Seguridad	563
Sección 5. Cambios.....	563
Sección 6. Recepción	564
Capítulo 15. Checklists para operador, financiación, preapertura y estabilización del desarrollo PBSA.....	567
1. CHECKLIST. Selección del operador PBSA	567
Sección 1. Experiencia	568
Sección 2. Marca	568
Sección 3. Ocupación	569
Sección 4. Rentas.....	570
Sección 5. Organización.....	571
Sección 6. Solvencia	572
2. CHECKLIST. Contrato con el operador PBSA	573
Sección 1. Duración	573
Sección 2. Honorarios.....	574
Sección 3. Incentivos	574
Sección 4. Obligaciones.....	575
Sección 5. Garantías	576
Sección 6. Terminación	576
3. CHECKLIST. Financiación de desarrollo PBSA	577
Sección 1. LTC	578
Sección 2. Equity	578
Sección 3. Tipo de interés.....	579
Sección 4. Covenants.....	580
Sección 5. Disposiciones.....	581
Sección 6. Garantías	581
4. CHECKLIST. Preapertura de una residencia de estudiantes	582
Sección 1. Personal.....	583
Sección 2. Sistemas	583
Sección 3. FF&E	584

Sección 4. Marketing	585
Sección 5. Reservas	585
Sección 6. Licencias	586
5. CHECKLIST. Commissioning y entrega de una residencia PBSA	587
Sección 1. Instalaciones	588
Sección 2. Habitaciones	588
Sección 3. Amenities	589
Sección 4. Defectos	590
Sección 5. Documentación	590
Sección 6. Formación	591
6. CHECKLIST. Estabilización de una residencia de estudiantes	592
Sección 1. Ocupación	592
Sección 2. Renta media	593
Sección 3. Ingresos	594
Sección 4. OPEX	595
Sección 5. EBITDA	596
Sección 6. Valoración	597
Capítulo 16. Formularios técnicos a texto completo para el desarrollo de residencias de estudiantes (PBSA).....	602
1. FORMULARIO. Ficha inicial de oportunidad PBSA.....	602
Sección 1. Ciudad	603
Sección 2. Localización	603
Sección 3. Suelo	604
Sección 4. Capacidad	605
Sección 5. Coste.....	606
Sección 6. Rentabilidad	606
2. FORMULARIO. Análisis de suelo PBSA.....	608
Sección 1. Datos registrales.....	608
Sección 2. Datos urbanísticos	609
Sección 3. Datos técnicos	610
Sección 4. Valoración	611
Sección 5. Riesgos.....	612
Sección 6. Condiciones de compra	612
3. FORMULARIO. Programa de necesidades del proyecto PBSA	614
Sección 1. Número de camas	614
Sección 2. Mix de habitaciones	615
Sección 3. Amenities	615
Sección 4. Servicios	616
Sección 5. Instalaciones.....	617
Sección 6. Especificaciones del operador	618
4. FORMULARIO. Presupuesto por cama de un desarrollo PBSA	619
Sección 1. Suelo.....	619
Sección 2. Hard costs.....	620
Sección 3. Soft costs	621
Sección 4. FF&E	621
Sección 5. Financiación.....	622
Sección 6. Contingencia.....	623
5. FORMULARIO. Seguimiento mensual del desarrollo PBSA	625

Sección 1. Presupuesto	625
Sección 2. Coste comprometido.....	626
Sección 3. Coste pagado.....	626
Sección 4. Plazo	627
Sección 5. Riesgos.....	628
Sección 6. Decisiones pendientes	629
6. FORMULARIO. Comité de inversión PBSA: aprobación o rechazo final	630
Sección 1. Inversión total	631
Sección 2. Número de camas	631
Sección 3. Rentabilidad	632
Sección 4. Financiación.....	633
Sección 5. Riesgos.....	634
Sección 6. Aprobación o rechazo	635
PARTE OCTAVA.....	639
PRÁCTICA DEL DESARROLLO DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES (PBSA)	639
Capítulo 17. Casos prácticos de mercado, localización y adquisición de suelo para desarrollar residencias de estudiantes (PBSA)	639
1. Caso práctico. Selección entre tres ciudades universitarias.....	639
a. Número de estudiantes	639
b. Oferta PBSA	641
c. Rentas	644
d. Pipeline.....	646
e. Coste del suelo	647
f. Selección de ciudad.....	649
2. Caso práctico. Comparación de tres microlocalizaciones	652
a. Campus	652
b. Transporte	653
c. Seguridad	655
d. Competencia	656
e. Renta potencial	657
f. Decisión	659
3. Caso práctico. Compra de solar condicionado a licencia	661
a. Precio solicitado	661
b. Edificabilidad	661
c. Número de camas.....	662
d. Plazo de licencia	664
e. Condiciones suspensivas	665
f. Precio máximo.....	666
4. Caso práctico. Solar barato con riesgo urbanístico.....	667
a. Planeamiento	667
b. Cambio de uso.....	668
c. Riesgo administrativo	669
d. Rentabilidad potencial	670
e. Ajuste de precio.....	671
f. Decisión go/no go	672
5. Caso práctico. Valor residual de suelo PBSA	673
a. Ingresos estabilizados.....	673
b. OPEX	675

c. NOI	676
d. Valor de salida	677
e. Costes de desarrollo	678
f. Valor máximo del suelo	679

6. Caso práctico. Comparación entre España y Latinoamérica	681
a. Coste del suelo	681
b. Coste de construcción	682
c. Rentas	683
d. Financiación	685
e. Riesgo país	686
f. Rentabilidad ajustada al riesgo	687

Capítulo 18. Casos prácticos de número de camas, habitaciones, amenities y coste de desarrollo PBSA

1. Caso práctico. ¿350, 450 o 550 camas?	697
a. Economías de escala	697
b. Coste por cama	700
c. Superficie	702
d. Ocupación	704
e. EBITDA	705
f. Rentabilidad	707
2. Caso práctico. Habitación individual frente a estudio	709
a. Superficie	709
b. Coste	710
c. Renta	712
d. Ocupación	713
e. Margen	714
f. Mix óptimo	716
3. Caso práctico. Rediseño para aumentar el número de camas	718
a. Proyecto inicial	718
b. Metros cuadrados	719
c. Circulaciones	720
d. Amenity space	721
e. Nuevas camas	723
f. Impacto económico	724
4. Caso práctico. ¿Cuántos amenities puede pagar una residencia?	726
a. Gimnasio	726
b. Coworking	728
c. Cine	729
d. F&B	730
e. Coste incremental	732
f. Rentabilidad incremental	733
5. Caso práctico. Value engineering de un proyecto PBSA	735
a. Presupuesto inicial	735
b. Sobrecoste	736
c. Alternativas	737
d. Ahorro	740
e. Impacto operativo	741
f. Presupuesto final	743

6. Caso práctico. Construcción modular frente a construcción tradicional.....	745
a. Coste.....	745
b. Plazo	746
c. Calidad	748
d. Transporte.....	749
e. Riesgo	750
f. Decisión	751

Capítulo 19. Casos prácticos de operador, financiación, construcción y apertura de residencias de estudiantes (PBSA).....765

1. Caso práctico. Selección entre tres operadores	765
a. Marca.....	765
b. Honorarios.....	767
c. Ocupación prevista	769
d. Renta prevista	771
e. Garantías	772
f. Selección final.....	774
2. Caso práctico. Contrato de gestión frente a arrendamiento.....	776
a. Ingresos del propietario	776
b. Riesgo operativo.....	777
c. Incentivos.....	779
d. Financiabilidad	780
e. Valoración.....	781
f. Decisión	782
3. Caso práctico. Financiación de una promoción PBSA	783
a. Coste total	783
b. Equity.....	784
c. Deuda.....	785
d. LTC.....	786
e. Costes financieros	787
f. Rentabilidad del equity	788
4. Caso práctico. Sobrecoste de construcción del 15 %	790
a. Presupuesto inicial	790
b. Incremento	791
c. Contingencia	792
d. Financiación adicional	793
e. Rediseño	794
f. Impacto sobre TIR	795
5. Caso práctico. Retraso de seis meses en la apertura	796
a. Costes financieros.....	796
b. Pérdida de ingresos	797
c. Curso académico.....	798
d. Penalizaciones	799
e. Liquidez.....	801
f. Plan de recuperación.....	802
6. Caso práctico. Apertura con ocupación inferior a la prevista	803
a. Presupuesto.....	803
b. Ocupación real	804
c. Renta media.....	806

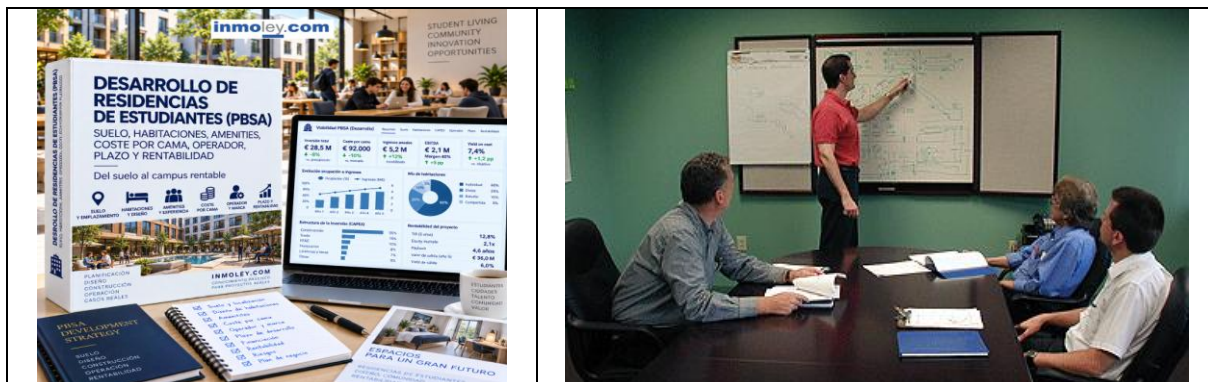
d. OPEX	807
e. EBITDA	808
f. Plan de estabilización	809

Capítulo 20. Casos prácticos integrales de desarrollo PBSA desde el suelo hasta la apertura, estabilización y salida825

1. Caso práctico integral. Desarrollo de una residencia PBSA de 300 camas	825
a. Suelo	825
b. Diseño	827
c. Coste	829
d. Operador	830
e. Financiación	831
f. Rentabilidad	833
2. Caso práctico integral. Desarrollo urbano de 500 camas junto a un gran campus	835
a. Estudio de mercado	835
b. Programa funcional	836
c. Amenities	837
d. CAPEX	839
e. Precomercialización	840
f. Valor estabilizado	842
3. Caso práctico integral. Proyecto premium de 700 camas	844
a. Mix de habitaciones	844
b. Amenities premium	845
c. Coste por cama	846
d. Renta premium	848
e. Operador	850
f. Retorno	851
4. Caso práctico integral. Desarrollo PBSA en una ciudad latinoamericana	852
a. Mercado universitario	852
b. Suelo	853
c. Inflación	854
d. Divisa	855
e. Financiación	857
f. Rentabilidad ajustada al riesgo	858
5. Caso práctico integral. Desarrollo, estabilización y venta a inversor institucional	860
a. Coste total	860
b. NOI estabilizado	861
c. Yield on cost	862
d. Yield de salida	863
e. Development spread	864
f. Beneficio del promotor	865
6. Caso práctico integral. Comité de inversión: decisión final de desarrollar o abandonar el proyecto	866
a. Precio del suelo	866
b. Número de camas	868
c. CAPEX	869
d. Plazo	871
e. TIR y sensibilidad	872
f. Decisión final	875



¿QUÉ APRENDERÁ?



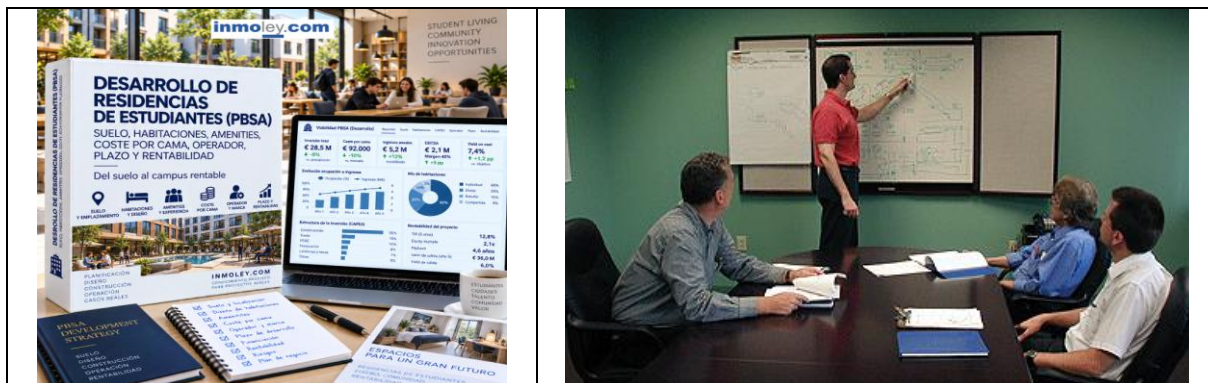
Lo que Aprenderá con la Guía Práctica de "DESARROLLO DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES (PBSA): SUELO, HABITACIONES, AMENITIES, COSTE POR CAMA, OPERADOR, PLAZO Y RENTABILIDAD" en 12 puntos:

1. Analizar la demanda de alojamiento estudiantil y seleccionar las ciudades, universidades y microlocalizaciones con mayor potencial para desarrollar una residencia PBSA.
2. Seleccionar, valorar y adquirir suelo para PBSA en función de la edificabilidad, el número potencial de camas, el coste por cama y el precio máximo de compra.
3. Realizar la due diligence urbanística, jurídica y técnica del suelo, identificando los riesgos de uso, licencias, geotecnia, contaminación, servicios, servidumbres y plazos administrativos.
4. Determinar el número óptimo de camas y la superficie por cama para maximizar la eficiencia arquitectónica, las economías de escala y la rentabilidad del proyecto.
5. Diseñar el mix óptimo de habitaciones individuales, dobles, estudios y unidades premium en función de superficie, coste, renta, ocupación y valor generado.
6. Dimensionar amenities, espacios de estudio, coworking, gimnasio, lavandería, restauración y zonas de ocio evaluando su CAPEX, OPEX, utilización y rentabilidad incremental.
7. Optimizar el diseño técnico, las instalaciones, la sostenibilidad, la tecnología, la seguridad, la acústica y el mantenimiento de una residencia PBSA.
8. Calcular el coste completo de desarrollo y el coste por cama, incluyendo suelo, obra, FF&E, OS&E, honorarios, licencias, financiación, preapertura y contingencias.



9. Aplicar técnicas de value engineering, estandarización, prefabricación y construcción modular para reducir costes y plazos sin destruir renta, ocupación, calidad operativa ni valor del activo.
10. Seleccionar al operador PBSA, estructurar la relación propietario-operador y coordinar sus especificaciones durante el diseño, la construcción, la precomercialización, el commissioning y la apertura.
11. Estructurar la financiación del desarrollo y analizar LTC, equity, disposiciones, covenants, costes financieros, yield on cost, development spread, TIR, equity multiple y punto de equilibrio.
12. Gestionar todo el ciclo del desarrollo PBSA desde la adquisición del suelo hasta la apertura, estabilización, valoración, refinanciación o venta, utilizando checklists, formularios y casos prácticos de decisión de inversión.

Introducción.



Desarrollar una residencia de estudiantes (PBSA): convertir una oportunidad inmobiliaria en un activo operativo, rentable y atractivo para el inversor

El desarrollo de residencias de estudiantes ha dejado de ser una actividad inmobiliaria de nicho para convertirse en una especialidad que exige combinar análisis de mercado, urbanismo, arquitectura, construcción, operación, financiación y valoración. Un proyecto PBSA no se limita a levantar un edificio con habitaciones. Su rentabilidad depende de decisiones encadenadas que empiezan mucho antes de comprar el suelo y terminan mucho después de finalizar la obra, cuando la residencia ha alcanzado una ocupación estable, una renta sostenible y un NOI capaz de justificar su valor.

El promotor se enfrenta desde el principio a preguntas decisivas. ¿En qué ciudad existe realmente demanda de alojamiento estudiantil? ¿Qué universidad o conjunto de campus genera suficiente población desplazada? ¿Qué microlocalización puede soportar una residencia de 300, 500 o 700 camas? ¿Cuánto puede pagarse por el suelo? ¿Qué superficie por cama resulta eficiente? ¿Conviene desarrollar habitaciones individuales, estudios o un mix de ambos productos? ¿Cuántos amenities necesita realmente la residencia? ¿Qué coste por cama puede soportar el proyecto? ¿En qué momento debe incorporarse el operador? ¿Qué ocurre si la obra se retrasa y se pierde el inicio del curso académico?

Cada una de estas preguntas afecta directamente a la siguiente.

Un suelo demasiado caro obliga a conseguir más camas, mayores rentas o menores costes. Una mala eficiencia arquitectónica incrementa los metros cuadrados por cama y el CAPEX. Un exceso de amenities consume superficie y aumenta el OPEX. Una habitación mal diseñada puede reducir la renta o aumentar el mantenimiento durante años. Un operador incorporado demasiado tarde puede descubrir problemas funcionales cuando modificarlos ya resulta



costoso. Una estructura financiera excesivamente apalancada puede convertir un retraso razonable en una necesidad urgente de equity adicional.

Por eso, el desarrollo PBSA debe analizarse como un sistema completo.

Esta guía práctica está diseñada precisamente para ordenar ese proceso desde la selección inicial del mercado hasta la apertura, estabilización y eventual salida de la inversión.

El lector encontrará una metodología profesional para estudiar ciudades universitarias, medir demanda, analizar estudiantes desplazados e internacionales, comparar oferta existente, evaluar pipeline y seleccionar las microlocalizaciones con mejores fundamentos. A continuación, la guía aborda la adquisición de suelo, su valoración residual, la edificabilidad, el número potencial de camas, las condiciones suspensivas y la due diligence urbanística y técnica necesaria antes de comprometer capital.

Una parte esencial se dedica al producto.

El número de camas no debe maximizarse de forma automática. Debe optimizarse.

La guía analiza cómo relacionar superficie construida, superficie útil, ratio bruto por cama, circulaciones, back of house, amenities y zonas técnicas. También estudia el diseño de habitaciones individuales, dobles, estudios, baños y cocinas, así como el equilibrio entre tamaño, coste, renta y ocupación.

Los amenities reciben un tratamiento especialmente práctico. Coworking, salas de estudio, gimnasio, lavandería, restauración, gaming, ocio o espacios exteriores pueden mejorar la comercialización, pero también consumir superficie productiva y aumentar costes. La cuestión profesional no es cuántos amenities puede incluir el proyecto, sino cuáles crean suficiente valor para justificar su CAPEX y OPEX.

La guía desarrolla igualmente el análisis del coste por cama, una de las métricas fundamentales del PBSA.

Suelo, hard costs, soft costs, FF&E, OS&E, licencias, financiación, preapertura y contingencias deben integrarse dentro de un único coste total de desarrollo. Ese coste debe compararse posteriormente con el NOI por cama y con el valor por cama.

Este enfoque permite evitar uno de los errores más frecuentes en promoción inmobiliaria: considerar que reducir CAPEX siempre mejora el proyecto.

No necesariamente.



Una reducción de 1.000.000 € puede resultar perjudicial si elimina una mejora capaz de generar 100.000 € adicionales de NOI anual y el mercado capitaliza ese resultado a un yield del 5 %. El ahorro inicial sería inferior al valor destruido.

Por eso, el value engineering ocupa un lugar central en esta guía. Se analiza cómo reducir costes sin deteriorar renta, ocupación, durabilidad ni eficiencia operativa, mediante estandarización, optimización de superficies, revisión de materiales, simplificación de instalaciones, prefabricación y construcción modular.

El plazo constituye otra variable crítica.

En PBSA, terminar unos meses tarde puede ser mucho más grave que en otros desarrollos inmobiliarios. Si la residencia no está preparada para recibir estudiantes al comienzo del curso, un retraso relativamente corto puede provocar la pérdida de una parte sustancial del ejercicio académico.

La planificación debe realizarse, por tanto, desde la fecha de apertura hacia atrás, protegiendo diseño, licencias, contratación, equipos de largo plazo de suministro, construcción, FF&E, commissioning y precomercialización.

El operador también debe incorporarse en el momento adecuado.

La residencia debe diseñarse para ser operable.

Recepción, paquetería, lavandería, almacenes, sistemas tecnológicos, mantenimiento, habitaciones y amenities requieren una revisión operativa antes de que el proyecto quede congelado. La guía analiza además las diferencias entre gestión directa, contrato de gestión, arrendamiento, renta fija, variable y estructuras híbridas.

El objetivo no es elegir al operador con menores honorarios.

Es seleccionar al que pueda producir el mejor NOI sostenible después de todos los costes.

La financiación completa la estructura económica del proyecto.

Loan to Cost, equity, disposiciones, certificaciones, covenants, intereses, deuda mezzanine, preferred equity, joint ventures y forward funding se analizan desde una perspectiva eminentemente práctica. Posteriormente, el lector podrá conectar esas fuentes de financiación con yield on cost, development spread, margen sobre coste, TIR, equity multiple y punto de equilibrio.

Todo ello desemboca en una cuestión esencial:

¿Cuánto vale realmente la residencia una vez estabilizada?



El NOI estabilizado y el yield de salida determinan gran parte de la respuesta. Sin embargo, la guía insiste en realizar sensibilidades porque pequeñas variaciones en ambos factores pueden provocar diferencias de varios millones de euros en valoración.

Precisamente por ello, los capítulos finales incorporan checklists, formularios cumplimentados y casos prácticos completos. El lector podrá seguir proyectos ficticios desde la selección de la ciudad y compra del terreno hasta el rediseño de habitaciones, optimización de amenities, financiación, elección del operador, sobrecostes de obra, retrasos, apertura, estabilización y venta institucional.

La finalidad de estos casos no es ofrecer una fórmula universal.

Es enseñar una forma profesional de razonar.

Cada decisión debe responder a preguntas concretas:

¿Cuánto cuesta?

¿Cuántos metros cuadrados consume?

¿Cuántas camas permite?

¿Qué renta produce?

¿Qué ocupación puede conseguir?

¿Qué OPEX genera?

¿Qué NOI queda?

¿Qué valor crea?

¿Qué riesgo introduce?

El profesional que domina esta secuencia dispone de una ventaja considerable.

Puede detectar antes los proyectos inviables.

Puede negociar mejor el precio del suelo.

Puede identificar dónde se está perdiendo eficiencia arquitectónica.

Puede distinguir un amenity comercialmente útil de un gasto innecesario.

Puede evaluar si una prima de CAPEX está realmente justificada.

Puede negociar con operadores, bancos, contratistas e inversores utilizando métricas comparables.



Y, sobre todo, puede decidir cuándo desarrollar y cuándo abandonar una oportunidad antes de comprometer demasiado capital.

Esa última capacidad es tan importante como saber construir.

Una buena promoción no empieza con la obra.

Empieza con una correcta decisión de inversión.

La guía que tiene entre sus manos pretende proporcionar las herramientas necesarias para llegar a esa decisión con mayor rigor, reducir errores durante el desarrollo y proteger la rentabilidad hasta la estabilización.

Porque en PBSA la creación de valor no depende de una única gran decisión.

Depende de decenas de decisiones aparentemente pequeñas que, multiplicadas por cientos de camas y varios años de desarrollo, terminan determinando la diferencia entre un proyecto simplemente construido y una inversión inmobiliaria verdaderamente rentable.

Dominar esas decisiones es el objetivo de esta guía.