CURSO/GUÍA PRÁCTICA DESARROLLO INMOBILIARIO DE RESIDENCIAS DE MAYORES

SUELO, NÚMERO DE PLAZAS, COSTE POR PLAZA, OPERADOR, FINANCIACIÓN, APERTURA Y RENTABILIDAD

939 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?..... 29

Introducción. 31

PARTE PRIMERA. 35

MERCADO, DEMOGRAFÍA Y DEMANDA DE NUEVAS RESIDENCIAS DE MAYORES..... 35

Capítulo 1: Análisis demográfico y demanda estructural de plazas residenciales para mayores en España y Latinoamérica 35

1. El envejecimiento demográfico como fundamento del desarrollo inmobiliario de residencias de mayores 35

a. Evolución de la población mayor de 65, 75, 80 y 85 años. 35
b. Esperanza de vida, dependencia y necesidades de cuidados de larga duración. 37
c. Cambios en las estructuras familiares y disponibilidad de cuidadores. 38
d. Diferencias demográficas y asistenciales entre España y Latinoamérica. 39
e. Proyecciones de población y horizontes de inversión de 10, 15 y 20 años. 40

2. Necesidad potencial, demanda efectiva y demanda solvente de plazas residenciales 42

a. Diferencias entre envejecimiento poblacional y demanda residencial efectiva. 42
b. Tasas de institucionalización y cobertura residencial. 43
c. Capacidad económica de residentes, familias y financiadores públicos. 44
d. Preferencias por cuidados domiciliarios, centros de día y atención residencial. 46
e. Conversión de necesidades asistenciales en plazas comercializables. 47

3. Déficit de plazas y oportunidades de desarrollo de nuevas residencias 48

a. Inventario de plazas existentes y distribución territorial. 48
b. Plazas autorizadas, operativas, ocupadas y realmente disponibles. 50
c. Identificación de déficits estructurales y déficits locales. 51
d. Evaluación de proyectos anunciados, autorizados y en construcción. 52
e. Validación crítica de estimaciones sectoriales de necesidades de nuevas plazas. 53

4. Segmentación de la demanda y definición del producto residencial 55

a. Residencias asistidas y diferentes grados de dependencia. 55
b. Unidades especializadas para personas con deterioro cognitivo. 56
c. Residencias privadas, plazas públicas y plazas concertadas. 57
d. Segmentos económico, medio, medio-alto y premium. 59
e. Diferencias entre residencias asistenciales, senior living y viviendas con servicios. 60

5. Comparación internacional de los mercados de residencias de mayores 61

a. Características del mercado español y sus diferencias territoriales. 61
b. Desarrollo del sector residencial en México, Chile y Colombia. 63
c. Particularidades de Argentina, Perú, Uruguay y otros mercados latinoamericanos. 64
d. Sistemas de financiación de cuidados y participación pública y privada. 65
e. Limitaciones de la comparación internacional de ratios de cobertura y tarifas. 67

6. Determinación de la oportunidad real de inversión residencial 68

a. Construcción de indicadores de demanda por municipio y área de influencia. 68
b. Estimación de demanda insatisfecha y potencial de absorción. 69
c. Identificación de segmentos con insuficiencia de oferta. 71
d. Escenarios demográficos, económicos y asistenciales. 72

e. Decisión preliminar de promover, aplazar o descartar una residencia. 73

Capítulo 2: Selección de ubicación, radio de captación, competencia y tarifas de una nueva residencia de mayores 76

1. Elección de la localización inmobiliaria y asistencial 76
a. Ubicaciones urbanas, metropolitanas, periurbanas y rurales 76
b. Proximidad a hospitales, centros sanitarios y servicios complementarios 78
c. Accesibilidad para familiares, profesionales y proveedores 79
d. Seguridad, entorno urbano, contaminación y calidad ambiental 81
e. Comparación de localizaciones mediante criterios ponderados 82

2. Delimitación del radio de captación de residentes 84
a. Definición del mercado primario y secundario de captación 84
b. Distancias, tiempos de desplazamiento y barreras territoriales 85
c. Procedencia de residentes y movilidad familiar 87
d. Distribución de población mayor por renta y grado de dependencia 88
e. Modelización de áreas de captación mediante información geográfica 90

3. Análisis de la competencia residencial existente y futura 91
a. Inventario de residencias competidoras 91
b. Plazas, ocupación estimada, antigüedad y posicionamiento comercial 92
c. Calidad de instalaciones, reputación y servicios asistenciales 94
d. Proyectos futuros y riesgo de sobreoferta 95
e. Comparación de ventajas y desventajas competitivas 97

4. Estudio de tarifas y capacidad de pago 98
a. Tarifas mensuales y precios efectivos de mercado 98
b. Diferencias entre habitación individual y compartida 100
c. Precios por dependencia, servicios y necesidades asistenciales 101
d. Descuentos, suplementos, revisiones y políticas comerciales 102
e. Relación entre tarifas, pensiones, patrimonio familiar y capacidad de pago 104

5. Definición del posicionamiento comercial de la residencia 105
a. Residencia de proximidad frente a destino residencial especializado 105
b. Modelo asistencial y nivel de servicios 107
c. Diferenciación arquitectónica, funcional y tecnológica 108
d. Tamaño y combinación de habitaciones según segmento de demanda 109
e. Propuesta de valor para residentes, familias y administraciones 111

6. Elaboración del estudio de mercado previo a la compra del suelo 112
a. Fuentes estadísticas y técnicas de investigación de mercado 112
b. Encuestas, entrevistas y contrastación con operadores 113
c. Previsión razonada de plazas, ocupación y tarifas 115
d. Evaluación de competencia, capacidad de absorción y sensibilidad comercial 116
e. Informe de mercado y recomendación de inversión 117

PARTE SEGUNDA 120

SUELO, LOCALIZACIÓN Y VIABILIDAD DEL DESARROLLO INMOBILIARIO DE RESIDENCIAS DE MAYORES. 120

Capítulo 3: Búsqueda, selección, adquisición y análisis urbanístico del suelo para desarrollar residencias de mayores 120

1. Identificación del suelo adecuado para una residencia de mayores 120
a. Suelo urbano, urbanizable y otras categorías según jurisdicción. 120

b. Parcelas dotacionales, terciarias, asistenciales y de equipamiento. 122
c. Compatibilidad del uso residencial asistencial con el planeamiento. 123
d. Suelo público, suelo privado y fórmulas de colaboración. 125
e. Alternativas entre terreno libre, edificio existente y rehabilitación. 126

2. Parámetros urbanísticos que condicionan las plazas autorizables 128
a. Superficie de parcela, edificabilidad y ocupación máxima. 128
b. Alturas, retranqueos, alineaciones y condiciones volumétricas. 129
c. Dotaciones de aparcamiento, accesos y espacios exteriores. 130
d. Limitaciones urbanísticas, patrimoniales y medioambientales. 132
e. Relación entre aprovechamiento urbanístico y capacidad residencial. 133

3. Due diligence jurídica, registral, urbanística y técnica del suelo 134
a. Titularidad, cargas, servidumbres y derechos de terceros. 134
b. Situación urbanística y comprobación de usos admitidos. 136
c. Topografía, geotecnia, accesibilidad y riesgos físicos. 137
d. Disponibilidad de agua, energía, saneamiento y telecomunicaciones. 138
e. Contaminación, inundabilidad y contingencias medioambientales. 139

4. Valoración del suelo destinado a residencia de mayores 141
a. Comparación de transacciones y referencias de mercado. 141
b. Método residual y valor del suelo según plazas desarrollables. 142
c. Incidencia del coste del terreno por plaza. 143
d. Precio máximo compatible con la rentabilidad exigida. 145
e. Sensibilidad del valor del suelo ante cambios de edificabilidad y costes. 146

5. Estructuración de la adquisición y control del riesgo urbanístico 147
a. Opción de compra, reserva, promesa y compraventa condicionada. 147
b. Condiciones suspensivas ligadas a uso, licencias y financiación. 149
c. Derecho de superficie, concesión y arrendamiento de larga duración. 150
d. Garantías del vendedor y distribución contractual de riesgos. 151
e. Fiscalidad de adquisición y diferencias entre jurisdicciones. 152

6. Decisión de adquisición y disponibilidad efectiva del terreno 154
a. Secuencia de verificaciones antes de comprometer la inversión. 154
b. Calendario de compra, licencias y comienzo de obra. 155
c. Presupuesto de adquisición y costes asociados. 156
d. Riesgos de inmovilización del suelo y retrasos administrativos. 157
e. Informe definitivo de aprobación o rechazo del terreno. 159

Capítulo 4: Dimensionamiento inmobiliario, número óptimo de plazas y viabilidad económica inicial de una residencia de mayores 161

1. Determinación del número de plazas económicamente viable 161
a. Relación entre demanda local, competencia y capacidad autorizable. 161
b. Economías de escala y costes fijos de funcionamiento. 162
c. Comparación de residencias pequeñas, medianas y grandes. 164
d. Umbrales de rentabilidad según ocupación y tarifas. 165
e. Capacidad de ampliación y desarrollo por fases. 167

2. Relación entre superficie edificada y número de plazas 168
a. Superficie construida total y superficie útil. 168
b. Metros cuadrados construidos por plaza. 169
c. Superficies asistenciales, comunes, técnicas y de circulación. 171
d. Eficiencia de distribución y aprovechamiento del edificio. 172
e. Efectos del diseño sobre la inversión y los costes operativos. 173

3. Estudio de alternativas de capacidad y configuración 175
a. Comparación de edificios de 60, 90, 120 y 150 plazas como hipótesis ilustrativas. 175
b. Alternativas de habitaciones individuales y compartidas. 176
c. Impacto de las unidades de convivencia sobre la capacidad. 177
d. Necesidades de personal y servicios por alternativa. 179
e. Selección de la configuración con mejor equilibrio asistencial y económico. 180

4. Presupuesto inicial y coste total de desarrollo 181
a. Coste del suelo y actuaciones preparatorias. 181
b. Construcción, instalaciones y urbanización. 182
c. Honorarios técnicos, licencias, impuestos y tasas. 183
d. Equipamiento, mobiliario y dotaciones asistenciales. 184
e. Contingencias, intereses durante la construcción y costes de preapertura. 185

5. Viabilidad económico-financiera preliminar 187
a. Estimación de ingresos y gastos de explotación. 187
b. Coste total de inversión y coste por plaza. 188
c. Ocupación de equilibrio y sensibilidad a tarifas. 189
d. Rentabilidad exigida y capacidad de endeudamiento. 190
e. Comparación económica entre alternativas de desarrollo. 191

6. Decisión de inversión y aprobación del proyecto 193
a. Definición del caso base y escenarios alternativos. 193
b. Principales hipótesis que requieren validación. 194
c. Identificación de riesgos determinantes. 195
d. Condiciones para la aprobación del proyecto. 196
e. Informe de viabilidad y autorización para desarrollar. 197

PARTE TERCERA. 200

NÚMERO DE PLAZAS, DISEÑO ARQUITECTÓNICO, PROGRAMA FUNCIONAL Y COSTE DE CONSTRUCCIÓN DE RESIDENCIAS DE MAYORES. 200

Capítulo 5: Diseño arquitectónico y distribución funcional de las plazas de una residencia de mayores 200

1. Definición del programa arquitectónico y asistencial 200
a. Traducción del modelo de atención a necesidades espaciales 200
b. Distribución de plazas por plantas y unidades de convivencia 202
c. Separación de espacios residenciales, asistenciales y de servicio 203
d. Circulaciones de residentes, visitantes, trabajadores y suministros 204
e. Incorporación del operador a la definición del proyecto 205

2. Diseño de habitaciones individuales y compartidas 206
a. Superficies y condiciones funcionales de los dormitorios 206
b. Baños adaptados, accesibilidad y movilidad asistida 208
c. Privacidad, iluminación natural, ventilación y confort 209
d. Almacenamiento, mobiliario y equipamiento de habitación 210
e. Rentabilidad y operatividad de las distintas tipologías 211

3. Diseño de unidades de convivencia y espacios residenciales 213
a. Agrupación de residentes según necesidades asistenciales 213
b. Salas de estar, comedores y pequeñas áreas de convivencia 214
c. Cocinas domésticas de apoyo y espacios de actividades 215
d. Control visual y proximidad del personal 216
e. Atención centrada en la persona y adaptación a cambios de dependencia 217

4. Diseño de zonas comunes y espacios de relación 219
a. Recepción, administración y atención a familiares 219
b. Salones, comedores generales y salas polivalentes 220
c. Espacios de terapia ocupacional, rehabilitación y actividades 221
d. Jardines terapéuticos, terrazas y recorridos exteriores accesibles 222
e. Espacios de intimidad, visitas y convivencia intergeneracional 223

5. Organización de áreas asistenciales y espacios especializados 225
a. Enfermería, salas de curas y servicios sanitarios autorizados 225
b. Espacios de rehabilitación y fisioterapia 226
c. Unidades para residentes con deterioro cognitivo..... 227
d. Áreas de aislamiento o atención diferenciada cuando proceda 228
e. Almacenamiento de medicamentos, productos sanitarios y material asistencial 229

6. Validación del diseño y optimización de plazas 231
a. Cuadro definitivo de superficies y capacidad 231
b. Verificación normativa y funcional por jurisdicción 232
c. Comprobación de accesibilidad, seguridad y evacuación..... 233
d. Evaluación del coste constructivo y eficiencia operativa 234
e. Aprobación del diseño por promotor, técnicos y operador 235

Capítulo 6: Instalaciones técnicas, servicios auxiliares, seguridad y eficiencia operativa de una residencia de mayores 238

1. Instalaciones generales del edificio residencial asistencial.....238
a. Climatización, ventilación y calidad del aire interior. 238
b. Instalaciones eléctricas, alumbrado y suministro de emergencia..... 239
c. Agua caliente sanitaria, fontanería y saneamiento. 240
d. Ascensores, transporte vertical y movilidad asistida. 241
e. Telecomunicaciones, conectividad e infraestructura digital. 243

2. Seguridad, accesibilidad y protección de los residentes.....244
a. Protección contra incendios y sectorización. 244
b. Evacuación horizontal y vertical de personas con movilidad reducida. 245
c. Seguridad de accesos y prevención de caídas. 246
d. Sistemas de llamada, alarma y asistencia. 247
e. Continuidad operativa frente a emergencias y fallos de suministros. 248

3. Diseño y funcionamiento de cocina, alimentación y lavandería 250
a. Cocina propia frente a alimentación externalizada. 250
b. Almacenamiento, preparación y distribución de comidas. 251
c. Seguridad alimentaria y circuitos higiénicos..... 252
d. Lavandería interna frente a servicio externalizado. 253
e. Circuitos de ropa, limpieza, residuos y suministros. 254

4. Espacios de personal, logística y mantenimiento.....255
a. Vestuarios, descanso y dependencias laborales. 255
b. Almacenes generales y depósitos de material. 256
c. Talleres, cuartos técnicos y áreas de mantenimiento. 257
d. Accesos de proveedores, mercancías y servicios. 258
e. Distribución de espacios para reducir desplazamientos y tiempos improductivos. 259

5. Equipamiento asistencial, tecnología y digitalización 260
a. Camas asistenciales, grúas y ayudas técnicas..... 260
b. Sistemas de control y asistencia a residentes. 261
c. Software de gestión residencial y mantenimiento. 262

d. Teleasistencia, seguimiento y tecnología de apoyo. 263
e. Protección de datos, ciberseguridad y continuidad de sistemas. 264

6. Sostenibilidad, resiliencia y eficiencia durante la vida útil 266
a. Consumo energético y eficiencia de instalaciones. 266
b. Gestión del agua y adaptación climática. 267
c. Materiales duraderos, mantenimiento y reposición. 268
d. Diseño accesible, flexible y adaptable a nuevas necesidades. 269
e. Evaluación del coste total de propiedad y explotación. 270

Capítulo 7: Coste por plaza, coste por metro cuadrado, equipamiento y presupuesto integral de construcción de residencias de mayores.....273

1. Estructura completa del coste de promoción inmobiliaria 273
a. Coste de adquisición del terreno 273
b. Construcción y adecuación del edificio 274
c. Honorarios, proyectos, licencias y dirección facultativa 276
d. Costes financieros, comercialización y preapertura 277
e. Impuestos, contingencias y reservas presupuestarias 278

2. Determinación del coste de construcción por metro cuadrado 280
a. Costes directos de obra por capítulos 280
b. Estructura, cerramientos, acabados e instalaciones 281
c. Coste de urbanización y acondicionamiento exterior 282
d. Diferencias entre obra nueva, rehabilitación y adaptación 283
e. Comparación de presupuestos y normalización de referencias internacionales 285

3. Cálculo y análisis del coste total por plaza.....286
a. Diferencia entre coste de construcción y coste total de inversión 286
b. Coste por plaza autorizada y por plaza operativa 287
c. Coste por plaza según tamaño y tipología de edificio 289
d. Influencia de las habitaciones individuales y zonas comunes 290
e. Benchmarking de costes entre proyectos y países 291

4. Presupuesto de mobiliario, equipamiento y tecnología 293
a. FF&E: mobiliario, accesorios y equipamiento no incorporado al inmueble 293
b. Equipamiento asistencial y sanitario 294
c. Cocina industrial, lavandería y servicios auxiliares 295
d. Sistemas informáticos, comunicaciones y seguridad 296
e. Inventario inicial, suministros y reposiciones previstas 297

5. Control de costes y gestión de contingencias 299
a. Estimación conceptual, presupuesto de proyecto y precio de contratación 299
b. Inflación de construcción, divisas y variación de materiales 300
c. Sobrecostes, modificaciones y reclamaciones 301
d. Reservas para imprevistos y riesgos específicos 302
e. Seguimiento de desviaciones de coste por plaza y por metro cuadrado 304

6. Optimización del coste sin comprometer la calidad asistencial 305
a. Ingeniería de valor y revisión de especificaciones 305
b. Estandarización de habitaciones y soluciones constructivas 306
c. Industrialización y construcción modular cuando resulte viable 307
d. Evaluación conjunta de CAPEX y OPEX 308
e. Presupuesto definitivo y objetivo máximo de inversión por plaza 310

PARTE CUARTA. 312

LICENCIAS, REGULACIÓN Y SELECCIÓN DEL OPERADOR DE RESIDENCIAS DE MAYORES. 312

Capítulo 8: Licencias urbanísticas, autorizaciones asistenciales y requisitos legales para desarrollar y abrir residencias de mayores en España y Latinoamérica 312

1. Marco jurídico y administrativo del desarrollo residencial asistencial 312
a. Diferencia entre autorización inmobiliaria y autorización de actividad asistencial. 312
b. Distribución de competencias entre administraciones. 314
c. Normativa urbanística, constructiva, sanitaria y de servicios sociales. 315
d. Requisitos del titular del inmueble y del operador. 316
e. Necesidad de verificación normativa local y actualización periódica. 318

2. Licencias y autorizaciones en España 319
a. Planeamiento urbanístico y compatibilidad de usos. 319
b. Licencias y títulos habilitantes municipales. 320
c. Requisitos y autorizaciones de las comunidades autónomas. 321
d. Registro, acreditación y condiciones para plazas concertadas. 323
e. Inspecciones, modificaciones de capacidad y mantenimiento de autorizaciones. 324

3. Licencias y autorizaciones en Latinoamérica 325
a. Organización regulatoria en México y sus entidades federativas. 325
b. Particularidades del régimen chileno de establecimientos de larga estancia. 326
c. Marco institucional y autorizaciones aplicables en Colombia. 328
d. Requisitos a verificar en Argentina, Perú, Uruguay y otros países. 329
e. Matriz comparativa de autoridades, procedimientos y requisitos por territorio. 330

4. Condiciones materiales y asistenciales exigibles 332
a. Superficies, habitaciones, baños y espacios comunes. 332
b. Accesibilidad universal y seguridad. 333
c. Dotaciones asistenciales y equipamiento. 334
d. Plantillas profesionales y responsables técnicos. 335
e. Condiciones de funcionamiento, inspección y control de calidad. 337

5. Procedimientos administrativos y riesgos de autorización 338
a. Consultas previas y comprobación de viabilidad regulatoria. 338
b. Presentación de proyectos y expedientes. 339
c. Autorizaciones de construcción y funcionamiento. 340
d. Inspecciones, subsanaciones y puesta en servicio. 341
e. Retrasos, denegaciones y efectos económicos sobre el proyecto. 342

6. Cumplimiento normativo durante el desarrollo y la explotación 343
a. Protección de residentes y derechos de las personas mayores. 343
b. Prevención de riesgos laborales y obligaciones del empleador. 344
c. Protección de datos personales y documentación asistencial. 345
d. Seguros, responsabilidad civil y protocolos de emergencia. 347
e. Auditoría de cumplimiento y distribución de responsabilidades entre propietario y operador. 348

Capítulo 9: Selección, incorporación y contratación del operador de una residencia de mayores durante su desarrollo inmobiliario 351

1. Función del operador en el desarrollo y explotación residencial 351
a. Diferencias entre promotor, propietario y operador 351
b. Operador integrado y operador independiente 353
c. Participación temprana del operador en el diseño 354
d. Requisitos técnicos y operativos del futuro explotador 355
e. Responsabilidades por calidad, servicio y ocupación 357

2. Selección y evaluación de operadores especializados 358
a. Experiencia, cartera y presencia territorial 358
b. Capacidad financiera y solvencia 359
c. Resultados de ocupación, tarifas y márgenes 360
d. Experiencia asistencial y cumplimiento normativo 362
e. Riesgo reputacional y capacidad para abrir nuevas residencias 363

3. Modelos de relación entre propietario y operador 364
a. Arrendamiento a largo plazo 364
b. Contrato de gestión 365
c. Explotación directa por el propietario 366
d. Empresa conjunta y participación societaria 367
e. Comparación de riesgos, incentivos y rentabilidad de cada estructura 368

4. Negociación del contrato con el operador 370
a. Duración, renta y mecanismos de actualización 370
b. Periodos de carencia y condiciones de apertura 371
c. Garantías, depósitos y respaldo financiero 372
d. Reparaciones, mantenimiento, reposiciones y CAPEX 373
e. Incumplimiento, sustitución del operador y terminación contractual 374

5. Participación del operador en el proyecto y la preapertura 375
a. Aprobación del programa funcional 375
b. Revisión de habitaciones, instalaciones y equipamiento 376
c. Definición de plantillas y servicios 377
d. Participación en pruebas y recepción del inmueble 378
e. Preparación de la comercialización y apertura 379

6. Evaluación de sostenibilidad del contrato y asignación de riesgos 381
a. Capacidad del negocio operativo para soportar la renta 381
b. Cobertura de renta y escenarios de menor ocupación 382
c. Riesgos de crédito, operativos y regulatorios 383
d. Derechos de intervención del propietario y financiadores 384
e. Selección definitiva del operador y aprobación contractual 385

PARTE QUINTA. 388

FINANCIACIÓN, CONTRATACIÓN Y EJECUCIÓN DEL DESARROLLO INMOBILIARIO DE RESIDENCIAS DE MAYORES. 388

Capítulo 10: Estructuración financiera, financiación bancaria y capital inversor para desarrollar residencias de mayores 388

1. Estructura de capital de la promoción residencial 388
a. Recursos propios del promotor. 388
b. Financiación bancaria de promoción. 389
c. Participación de fondos y socios inversores. 390
d. Deuda subordinada, capital preferente y financiación alternativa. 392
e. Estructuras societarias y vehículos de propósito especial. 393

2. Financiación del suelo y de la construcción 394
a. Adquisición del terreno y aportación inicial de capital. 394
b. Préstamos de construcción y disposición por certificaciones. 395
c. Calendario financiero vinculado a hitos de proyecto y obra. 396
d. Intereses durante la construcción y periodos de carencia. 397
e. Reservas de liquidez y cobertura de desviaciones. 398

3. Financiación mediante compromisos de operador e inversor 399
a. Contratos de arrendamiento previos a la construcción. 399
b. Forward funding y forward purchase. 400
c. Venta del activo terminado y arrendamiento posterior. 402
d. Acuerdos con inversores institucionales. 403
e. Garantías de cumplimiento y condiciones de entrega. 404

4. Análisis bancario y ratios de financiación 405
a. Loan to Cost y Loan to Value. 405
b. Debt Service Coverage Ratio y cobertura de intereses. 406
c. Debt yield y capacidad de generación de caja. 407
d. Covenants financieros y condiciones de desembolso. 408
e. Sensibilidad a tipos de interés, retrasos y menor ocupación. 410

5. Financiación internacional y particularidades latinoamericanas 411
a. Financiación en moneda local y divisa extranjera. 411
b. Riesgo de cambio, inflación y tipos de interés. 412
c. Fiscalidad y repatriación de dividendos. 413
d. Financiación multilateral y entidades de desarrollo cuando resulte aplicable. 414
e. Riesgo país, garantías y requisitos de inversores extranjeros. 415

6. Cierre financiero y seguimiento durante el desarrollo 416
a. Modelo financiero definitivo y fuentes y usos de fondos. 416
b. Contratos de financiación y paquete de garantías. 417
c. Condiciones precedentes y calendario de disposiciones. 418
d. Seguimiento de tesorería y cumplimiento de covenants. 419
e. Refinanciación o financiación permanente tras la apertura. 420

Capítulo 11: Contratación de obra, ejecución, control del proyecto y entrega de una residencia de mayores 423

1. Organización del desarrollo inmobiliario. 423
a. Funciones del promotor y dirección del proyecto. 423
b. Arquitectos, ingenieros y consultores especializados. 424
c. Dirección facultativa y supervisión independiente. 425
d. Coordinación entre promotor, constructor y operador. 426
e. Sistema de gobierno y aprobación de decisiones. 427

2. Contratación de construcción y suministros. 428
a. Contratación tradicional y contratación integrada. 429
b. Precio cerrado, precios unitarios y contratos abiertos. 430
c. Licitaciones, comparación de ofertas y adjudicación. 431
d. Garantías, penalizaciones y distribución de riesgos. 432
e. Contratos de equipamiento y suministros críticos. 433

3. Planificación y calendario de ejecución. 434
a. Proyecto básico y proyecto de ejecución. 434
b. Tramitación administrativa y preparación del terreno. 435
c. Construcción, instalaciones y acabados. 436
d. Equipamiento, pruebas y autorizaciones finales. 437
e. Camino crítico y contingencias de plazo. 438

4. Control técnico, económico y contractual de la obra. 439
a. Certificaciones y comprobación del avance. 439
b. Control de calidad y cumplimiento del proyecto. 440
c. Modificaciones de obra y gestión de cambios. 441

d. Seguimiento del presupuesto y desviaciones. 442
e. Reclamaciones, retrasos y resolución de controversias. 443

5. Gestión de riesgos durante la construcción. 444
a. Riesgos geotécnicos y condiciones imprevistas del terreno. 444
b. Incumplimiento del constructor y de proveedores. 445
c. Accidentes, seguridad laboral y responsabilidad. 446
d. Escasez de materiales y retrasos de equipamiento. 447
e. Riesgos de incendio, siniestros y daños durante la obra. 448

6. Terminación, recepción y entrega al operador. 449
a. Pruebas y puesta en marcha de instalaciones. 449
b. Inspección de defectos y elaboración de listas de repasos. 450
c. Documentación final, manuales y garantías. 451
d. Entrega de mobiliario y equipamiento asistencial. 452
e. Acta de entrega y transición a la fase de preapertura. 453

PARTE SEXTA. 456

APERTURA, OCUPACIÓN, EXPLOTACIÓN Y RENTABILIDAD DE RESIDENCIAS DE MAYORES 456

Capítulo 12: Preapertura, contratación de personal, comercialización y crecimiento inicial de ocupación de una residencia de mayores 456

1. Planificación de la preapertura. 456
a. Calendario desde la finalización de obra hasta la admisión de residentes. 456
b. Coordinación entre autorizaciones, operador y personal. 457
c. Presupuesto de preapertura. 459
d. Adquisición de suministros y contratación de servicios. 460
e. Condiciones de apertura parcial o progresiva. 461

2. Organización operativa y contratación de profesionales. 462
a. Estructura de dirección y organización del centro. 462
b. Personal asistencial, sanitario y de atención directa. 463
c. Cocina, limpieza, lavandería y mantenimiento. 464
d. Ratios de personal, turnos y necesidades por ocupación. 465
e. Formación inicial y preparación de protocolos asistenciales. 466

3. Preparación comercial y captación de residentes. 467
a. Identidad comercial y posicionamiento de la residencia. 467
b. Campañas de información y relación con familias. 468
c. Relaciones con hospitales, servicios sociales y prescriptores. 469
d. Visitas, reservas y proceso de admisión. 470
e. Estrategia de tarifas iniciales y descuentos. 471

4. Organización de la apertura y admisión de residentes. 472
a. Comprobación de autorizaciones y requisitos de funcionamiento. 472
b. Ensayos operativos y simulacros. 473
c. Incorporación gradual de residentes. 474
d. Control de calidad asistencial y satisfacción. 475
e. Gestión de incidencias durante los primeros meses. 476

5. Ramp-up y crecimiento de ocupación. 477
a. Curva de ocupación durante los primeros años. 477
b. Ritmo de admisiones, bajas y sustitución de residentes. 478
c. Evolución del ingreso medio por plaza. 479
d. Ajuste progresivo de plantillas y gastos. 480

e. Seguimiento de objetivos comerciales y operativos. 481

6. Evaluación de la apertura y transición a la explotación estable. 482
a. Comparación de ocupación real y prevista. 482
b. Control de pérdidas iniciales y necesidades de liquidez. 483
c. Detección de problemas de diseño y funcionamiento. 484
d. Revisión de tarifas y costes. 485
e. Plan de acciones correctoras y estabilización. 486

Capítulo 13: Rentabilidad inmobiliaria, explotación estabilizada, valoración y salida de la inversión en residencias de mayores 489

1. Modelo de ingresos y gastos de explotación 489
a. Ingresos por alojamiento y atención asistencial 489
b. Servicios complementarios y suplementos 490
c. Costes de personal y servicios 492
d. Gastos de mantenimiento, suministros y administración 493
e. Diferencia entre resultado operativo del centro y renta inmobiliaria 494

2. Modelización de la explotación estabilizada 496
a. Ocupación estabilizada y capacidad efectiva 496
b. Tarifas netas, descuentos e ingresos medios 497
c. EBITDA del operador y márgenes operativos 498
d. Necesidades de reposición y capital circulante 499
e. Flujo de caja operativo disponible 500

3. Rentabilidad del promotor y del propietario inmobiliario 501
a. Coste total de desarrollo 501
b. Renta contractual y renta efectivamente cobrable 502
c. NOI inmobiliario y gastos a cargo del propietario 503
d. Yield on Cost y rentabilidad sobre capital invertido 504
e. TIR, valor actual neto y recuperación de la inversión 505

4. Valoración de la residencia terminada y estabilizada 506
a. Capitalización de rentas inmobiliarias 506
b. Descuento de flujos de caja 507
c. Comparación con operaciones inmobiliarias 508
d. Valoración del inmueble frente al valor del negocio operativo 509
e. Riesgo del operador y su influencia sobre la rentabilidad exigida 511

5. Sensibilidad, riesgos y escenarios de rentabilidad 512
a. Retrasos de obra y apertura 512
b. Sobrecostes de construcción y equipamiento 513
c. Menor ocupación o tarifas inferiores a las previstas 513
d. Incrementos salariales y de costes asistenciales 514
e. Escenarios de estrés, refinanciación y pérdida del operador 515

6. Estrategias de explotación patrimonial y salida de la inversión 516
a. Conservación del inmueble con renta a largo plazo 516
b. Venta del activo arrendado y estabilizado 517
c. Venta a fondos, sociedades inmobiliarias y vehículos institucionales 518
d. Refinanciación, recapitalización y desarrollo de carteras 519
e. Comparación de alternativas de salida y decisión final del inversor 520

PARTE SÉPTIMA. 523

CHECKLISTS Y FORMULARIOS PARA EL DESARROLLO INMOBILIARIO DE RESIDENCIAS DE MAYORES:

SUELO, PLAZAS, COSTES, OPERADOR, FINANCIACIÓN, APERTURA Y RENTABILIDAD. 523

Capítulo 14: Checklists y formularios para analizar el mercado, seleccionar el suelo y aprobar la viabilidad de una residencia de mayores 523

1. Checklists de mercado y demanda residencial. 524
a. Checklist de análisis demográfico y población potencial. 524
Sección 1. Identificación del mercado 524
Sección 2. Comprobaciones realizadas 525
b. Checklist de oferta existente y proyectos competidores. 526
Sección 1. Oferta existente 526
Sección 2. Verificación competitiva 526
c. Checklist de radio de captación y accesibilidad. 527
Sección 1. Condiciones territoriales 527
Sección 2. Riesgos de captación 528
d. Checklist de tarifas y capacidad de pago. 528
Sección 1. Referencias comerciales ficticias 529
Sección 2. Capacidad de pago y prudencia 529
e. Checklist de validación de demanda efectiva. 530
Sección 1. Hipótesis de demanda 530
Sección 2. Comprobaciones comerciales 531

2. Formularios para realizar el estudio de mercado. 531
a. Ficha de investigación del mercado local. 531
Sección 1. Identificación del estudio 532
Sección 2. Datos del mercado 532
Sección 3. Resultado 532
b. Formulario de identificación de residencias competidoras. 533
Sección 1. Identificación del competidor 533
Sección 2. Oferta y posicionamiento 533
Sección 3. Evaluación 534
c. Matriz de comparación de plazas, servicios y tarifas. 534
Sección 1. Identificación de la comparación 535
Sección 2. Registros comparativos 535
Sección 3. Conclusión comercial 536
d. Hoja de estimación de demanda insatisfecha. 536
Sección 1. Parámetros 536
Sección 2. Cálculos 537
Sección 3. Interpretación 537
e. Informe normalizado de conclusiones comerciales. 537
Sección 1. Datos del informe 538
Sección 2. Hallazgos 538
Sección 3. Dictamen y condiciones 539

3. Checklists de selección y due diligence del suelo. 539
a. Checklist registral y de titularidad. 539
Sección 1. Identificación 539
Sección 2. Verificaciones 540
b. Checklist urbanístico y de usos permitidos. 540
Sección 1. Parámetros preliminares 541
Sección 2. Resultado de verificaciones 541
c. Checklist técnico, geotécnico y medioambiental. 542
Sección 1. Características del terreno 542
Sección 2. Riesgos identificados 542
d. Checklist de infraestructuras y suministros. 543

Sección 1. Infraestructuras necesarias 543
Sección 2. Situación de comprobaciones 544
e. Checklist de riesgos y condiciones de adquisición. 544
Sección 1. Situación comercial 545
Sección 2. Matriz de comprobaciones 545
Sección 3. Recomendación 545

4. Formularios de evaluación y compra de terrenos. 546
a. Ficha técnica de parcela. 546
Sección 1. Identificación 546
Sección 2. Aprovechamiento y proyecto 547
Sección 3. Evaluación 547
b. Matriz ponderada de selección de ubicaciones. 547
Sección 1. Alternativas 548
Sección 2. Criterios y puntuaciones 548
Sección 3. Decisión 549
c. Formulario de cálculo del suelo por plaza. 549
Sección 1. Datos de cálculo 549
Sección 2. Resultados 550
Sección 3. Sensibilidad 550
d. Modelo de condiciones suspensivas de compra. 550
Sección 1. Identificación de la operación 551
Sección 2. Condiciones de comprobación 551
Sección 3. Consecuencias previstas 552
e. Informe de propuesta de adquisición. 552
Sección 1. Propuesta 552
Sección 2. Fundamentación 553
Sección 3. Decisión propuesta 553

5. Checklists y formularios de viabilidad preliminar. 553
a. Checklist de capacidad urbanística y asistencial. 554
Sección 1. Parámetros del proyecto 554
Sección 2. Comprobaciones funcionales 554
Sección 3. Resultado 555
b. Formulario de estimación inicial de plazas. 555
Sección 1. Organización residencial 555
Sección 2. Cálculo completo 556
Sección 3. Comprobación de ocupación 556
c. Hoja de cálculo conceptual de superficie y coste. 557
Sección 1. Programa de superficies 557
Sección 2. Presupuesto conceptual 557
Sección 3. Indicadores 558
d. Matriz de ingresos, gastos e hipótesis operativas. 558
Sección 1. Ingresos del operador 558
Sección 2. Costes y renta 559
Sección 3. Resultado inmobiliario 559
e. Formulario de evaluación de riesgos preliminares. 560
Sección 1. Identificación 560
Sección 2. Riesgos y tratamientos 561
Sección 3. Decisión 561

6. Documentación para aprobar o rechazar la inversión. 562
a. Formulario de decisión inicial de inversión. 562
Sección 1. Identificación de la decisión 562
Sección 2. Indicadores de evaluación 562

Sección 3. Resolución 563
b. Matriz de riesgos y responsables. 563
Sección 1. Organización del equipo ficticio 563
Sección 2. Asignación de tareas 564
Sección 3. Seguimiento 564
c. Checklist de documentación pendiente. 565
Sección 1. Documentación comercial 565
Sección 2. Documentación inmobiliaria 565
Sección 3. Documentación económica 566
d. Acta de aprobación condicionada. 566
Sección 1. Identificación de la reunión 567
Sección 2. Acuerdos 567
Sección 3. Efectos de la decisión 567
e. Informe final de viabilidad de adquisición y desarrollo. 568
Sección 1. Identificación del proyecto 568
Sección 2. Resumen comercial 569
Sección 3. Resumen de inversión 569
Sección 4. Resultado económico preliminar 570
Sección 5. Valor residual y precio del suelo 570
Sección 6. Sensibilidad económica 571
Sección 7. Conclusión y dictamen 571

Capítulo 15: Checklists y formularios de número de plazas, diseño arquitectónico, instalaciones y coste por plaza de una residencia de mayores 574

1. Checklists para definir capacidad y programa funcional. 575
a. Checklist de dimensionamiento por número de plazas. 575
Sección 1. Datos generales de dimensionamiento 575
Sección 2. Comprobaciones de capacidad 576
b. Checklist de habitaciones individuales y compartidas. 577
Sección 1. Configuración residencial 577
Sección 2. Comprobaciones funcionales 577
c. Checklist de unidades de convivencia. 578
Sección 1. Distribución de unidades 578
Sección 2. Condiciones funcionales 579
d. Checklist de superficies comunes y asistenciales. 579
Sección 1. Superficies programadas 580
Sección 2. Comprobaciones de utilización 580
e. Checklist de eficiencia funcional del edificio. 581
Sección 1. Indicadores de superficie 581
Sección 2. Comprobaciones operativas 582

2. Formularios de superficies y distribución arquitectónica. 582
a. Cuadro de superficies útiles y construidas. 582
Sección 1. Superficies útiles programadas 582
Sección 2. Conciliación de superficie construida 583
b. Formulario de superficie construida por plaza. 583
Sección 1. Caso base 584
Sección 2. Sensibilidad 584
c. Matriz de distribución de plazas por unidad y planta 585
Sección 1. Primera planta residencial 585
Sección 2. Segunda planta residencial 585
Sección 3. Consolidación 586
d. Ficha de habitación y baño accesible. 586

Sección 1. Identificación y superficies 586
Sección 2. Características funcionales 587
e. Formulario de validación arquitectónica del operador. 588
Sección 1. Intervinientes 588
Sección 2. Verificaciones 588
Sección 3. Resolución 590

3. Checklists técnicos y asistenciales del proyecto. 590
a. Checklist de accesibilidad y movilidad asistida. 590
Sección 1. Accesibilidad arquitectónica 590
Sección 2. Movilidad asistida 591
b. Checklist de seguridad contra incendios y evacuación. 591
Sección 1. Organización del proyecto 592
Sección 2. Preparación operativa 592
c. Checklist de instalaciones y suministros críticos. 593
Sección 1. Parámetros de partida 593
Sección 2. Comprobaciones 593
d. Checklist de cocina, lavandería y circuitos de servicio. 594
Sección 1. Programa de servicios 594
Sección 2. Circuitos y controles 595
e. Checklist de equipamiento asistencial y tecnología. 595
Sección 1. Equipamiento asistencial 596
Sección 2. Tecnología y responsabilidades 596

4. Formularios del presupuesto de desarrollo. 597
a. Presupuesto desglosado por capítulos de construcción. 597
Sección 1. Identificación 597
Sección 2. Capítulos presupuestados 597
Sección 3. Control económico 598
b. Formulario de coste por metro cuadrado. 598
Sección 1. Bases de cálculo 599
Sección 2. Indicadores 599
c. Formulario de coste total por plaza. 600
Sección 1. Componentes de inversión 600
Sección 2. Resultados unitarios 600
d. Presupuesto de honorarios, tasas e impuestos. 601
Sección 1. Honorarios y gastos de gestión 601
Sección 2. Otros costes diferenciados 602
e. Hoja de contingencias y reservas de inversión. 602
Sección 1. Distribución interna de contingencias 602
Sección 2. Condiciones de utilización 603

5. Formularios de FF&E y equipamiento asistencial 603
a. Inventario de mobiliario por habitación. 604
Sección 1. Identificación 604
Sección 2. Inventario presupuestado 604
b. Inventario de mobiliario de zonas comunes. 605
Sección 1. Programa de espacios 605
Sección 2. Inventario económico 605
c. Relación de equipos sanitarios y ayudas técnicas. 606
Sección 1. Identificación funcional 606
Sección 2. Inventario económico 608
d. Presupuesto de cocina, lavandería y equipos auxiliares. 608
Sección 1. Programa operativo 608
Sección 2. Presupuesto de suministros 609

e. Formulario de tecnología, software y sistemas de seguridad. 609
Sección 1. Clasificación de responsabilidades 610
Sección 2. Inventario económico 610
Sección 3. Conciliación FF&E 610

6. Checklists y formularios de optimización del proyecto. 611
a. Checklist de revisión de diseño y costes. 611
Sección 1. Comprobaciones de diseño 611
Sección 2. Oportunidades identificadas 612
b. Matriz de ingeniería de valor. 612
Sección 1. Alternativas analizadas 613
Sección 2. Evaluación 613
c. Formulario de comparación CAPEX-OPEX. 614
Sección 1. Alternativas 614
Sección 2. Evaluación económica 614
Sección 3. Integración presupuestaria 615
d. Hoja de control de modificaciones. 615
Sección 1. Identificación 616
Sección 2. Modificaciones evaluadas 616
Sección 3. Conciliación 617
e. Acta de aprobación del programa funcional y presupuesto definitivo. 617
Sección 1. Identificación de la aprobación 617
Sección 2. Programa funcional aprobado 618
Sección 3. Presupuesto aprobado 618
Sección 4. Condiciones funcionales y técnicas 619
Sección 5. Acuerdos económicos 619
Sección 6. Condiciones pendientes antes de iniciar obras 620
Sección 7. Resolución final 620

Capítulo 16: Checklists y formularios de licencias, cumplimiento normativo, selección del operador y contratación asistencial 624

1. Checklists de tramitación administrativa. 625
a. Checklist de compatibilidad urbanística. 625
Sección 1. Identificación de la actuación 626
Sección 2. Parámetros urbanísticos 626
Sección 3. Resultado del control 627
b. Checklist de licencia o título habilitante de construcción. 627
Sección 1. Documentación del proyecto 628
Sección 2. Estado de la tramitación 628
Sección 3. Resolución interna 629
c. Checklist de autorización de actividad asistencial. 629
Sección 1. Identificación de responsabilidades 630
Sección 2. Requisitos a comprobar 630
Sección 3. Decisión de apertura 631
d. Checklist de inspecciones y condiciones de apertura. 631
Sección 1. Comprobaciones técnicas 631
Sección 2. Condiciones administrativas y operativas 632
Sección 3. Resultado previsto 632
e. Checklist de requisitos de acreditación o concertación. 633
Sección 1. Estrategia del establecimiento 633
Sección 2. Comprobaciones adicionales 633

2. Formularios de control de licencias en España y Latinoamérica. 634
a. Ficha de normativa aplicable por jurisdicción. 634

Sección 1. Identificación del expediente 634
Sección 2. Materias normativas 635
Sección 3. Adaptación comparativa 635
b. Matriz de administraciones competentes. 636
Sección 1. Interlocutores del supuesto 636
Sección 2. Responsabilidades documentales 638
Sección 3. Coordinación 638
c. Registro de licencias, permisos y autorizaciones. 639
Sección 1. Identificación del registro 639
Sección 2. Procedimientos de referencia 639
Sección 3. Relación con el calendario 640
d. Formulario de seguimiento de expedientes administrativos. 640
Sección 1. Identificación del procedimiento 640
Sección 2. Estado y actuaciones 641
Sección 3. Acciones 641
e. Informe de riesgos regulatorios y requisitos pendientes. 642
Sección 1. Situación del proyecto 642
Sección 2. Riesgos evaluados 642
Sección 3. Consecuencias y decisiones 643

3. Checklists de evaluación y selección de operadores. 643
a. Checklist de experiencia y trayectoria. 643
Sección 1. Identificación 644
Sección 2. Comprobaciones cualitativas 644
b. Checklist de solvencia económica y financiera. 645
Sección 1. Datos financieros ficticios 645
Sección 2. Requisitos de la nueva residencia 645
c. Checklist de calidad asistencial y cumplimiento. 646
Sección 1. Organización asistencial 646
Sección 2. Comprobaciones de cumplimiento 647
d. Checklist de capacidad de contratación de personal. 647
Sección 1. Organización de personal 648
Sección 2. Capacidad organizativa 648
e. Checklist de reputación y riesgos del operador. 649
Sección 1. Identificación del riesgo 649
Sección 2. Verificaciones previstas 649

4. Formularios de evaluación de operadores. 650
a. Cuestionario de información del operador. 650
Sección 1. Identificación empresarial 650
Sección 2. Propuesta para el nuevo inmueble 651
Sección 3. Compromisos iniciales 651
b. Matriz comparativa de ofertas. 652
Sección 1. Candidatos ficticios 652
Sección 2. Criterios ponderados 652
Sección 3. Resolución 653
c. Formulario de análisis de cuentas y garantías. 653
Sección 1. Situación financiera 654
Sección 2. Obligaciones contractuales 654
Sección 3. Dictamen 654
d. Hoja de valoración de capacidad operativa. 655
Sección 1. Organización prevista 655
Sección 2. Capacidad de implantación 656
Sección 3. Evaluación 656

e. Informe de selección y recomendación de adjudicación. 656
Sección 1. Identificación de la propuesta 657
Sección 2. Fundamentación 657
Sección 3. Recomendación 658

5. Checklists y formularios de contratación inmobiliaria y operativa. 658
a. Checklist de contrato de arrendamiento. 658
Sección 1. Condiciones económicas 658
Sección 2. Calendario de rentas 659
Sección 3. Riesgos contractuales 659
b. Checklist de contrato de gestión. 660
Sección 1. Estructura alternativa 660
Sección 2. Remuneración ilustrativa 660
Sección 3. Evaluación 661
c. Formulario de distribución de mantenimiento y CAPEX. 661
Sección 1. Identificación contractual 662
Sección 2. Distribución de conceptos 662
Sección 3. Control presupuestario 662
d. Matriz de responsabilidades entre propietario y operador. 663
Sección 1. Intervinientes 663
Sección 2. Responsabilidades de desarrollo 664
Sección 3. Responsabilidades de explotación 664
e. Formulario de garantías, incumplimientos y sustitución del operador. 665
Sección 1. Garantías previstas 665
Sección 2. Incumplimientos y respuestas 665
Sección 3. Sustitución y continuidad 666

6. Formularios de aceptación del proyecto por el operador. 666
a. Acta de aprobación del programa funcional. 666
Sección 1. Identificación del acto 667
Sección 2. Programa aceptado 667
Sección 3. Resolución 667
b. Formulario de observaciones sobre planos y equipamiento. 668
Sección 1. Documentación revisada 668
Sección 2. Observaciones técnicas 669
Sección 3. Decisiones 669
c. Matriz de cambios solicitados y su impacto económico. 669
Sección 1. Presupuesto de referencia 670
Sección 2. Cambios evaluados 671
Sección 3. Conciliación económica 671
d. Acta de aprobación de condiciones de entrega. 672
Sección 1. Identificación contractual 672
Sección 2. Condiciones materiales 672
Sección 3. Condiciones de aceptación 673
e. Formulario de compromiso de preapertura y puesta en funcionamiento. 673
Sección 1. Identificación 674
Sección 2. Recursos de preparación 674
Sección 3. Compromisos comerciales 676
Sección 4. Calendario contractual de renta 676
Sección 5. Organización y autorizaciones 676
Sección 6. Seguimiento y aceptación 677

Capítulo 17: Checklists y formularios de financiación, contratación de obra, control de costes y recepción de una residencia de mayores 681

1. Checklists de financiación y estructura de capital. 683
a. Checklist de aportaciones de capital. 683
Sección 1. Identificación de la estructura de capital 683
Sección 2. Comprobación de aportaciones 683
b. Checklist de financiación del suelo. 684
Sección 1. Identificación de la adquisición 684
Sección 2. Verificaciones financieras 685
c. Checklist de préstamo de construcción. 685
Sección 1. Condiciones financieras 686
Sección 2. Comprobaciones contractuales 686
d. Checklist de garantías y condiciones precedentes. 687
Sección 1. Identificación de la operación 687
Sección 2. Condiciones precedentes 688
Sección 3. Resultado 688
e. Checklist de riesgos financieros y de liquidez. 689
Sección 1. Situación presupuestaria 689
Sección 2. Riesgos evaluados 689

2. Formularios de financiación y seguimiento bancario. 690
a. Cuadro de fuentes y usos de fondos. 690
Sección 1. Fuentes de financiación 690
Sección 2. Usos del presupuesto inicial 691
Sección 3. Conciliación 691
b. Calendario de aportaciones y disposiciones. 692
Sección 1. Primer año de desarrollo 692
Sección 2. Segundo año de desarrollo 692
Sección 3. Resumen 693
c. Hoja de cálculo de intereses y deuda. 693
Sección 1. Intereses de construcción 693
Sección 2. Financiación permanente 694
Sección 3. Evaluación inicial 694
d. Formulario de seguimiento de covenants. 695
Sección 1. Condiciones de referencia 695
Sección 2. Indicadores de explotación estabilizada 696
Sección 3. Covenants durante apertura 696
e. Informe periódico de situación financiera. 697
Sección 1. Identificación del informe 697
Sección 2. Presupuesto actualizado 697
Sección 3. Seguimiento financiero 698

3. Checklists de contratación y ejecución de obra. 698
a. Checklist de licitación de constructores. 698
Sección 1. Documentación de licitación 699
Sección 2. Ofertas ficticias recibidas 699
Sección 3. Decisión 699
b. Checklist de contrato de construcción. 700
Sección 1. Condiciones económicas 700
Sección 2. Garantías y riesgos 700
c. Checklist de planificación de obra. 701
Sección 1. Calendario principal 701
Sección 2. Suministros y riesgos 702
d. Checklist de control técnico y calidad. 702
Sección 1. Organización del control 703
Sección 2. Comprobaciones 703

e. Checklist de seguros y garantías de construcción. 704
Sección 1. Garantías contractuales 704
Sección 2. Seguros y responsabilidades 704

4. Formularios de seguimiento de presupuesto y calendario. 706
a. Acta de seguimiento de obra. 706
Sección 1. Identificación 706
Sección 2. Situación de obra 706
Sección 3. Acuerdos 707
b. Formulario de certificaciones y pagos. 707
Sección 1. Identificación de la certificación 707
Sección 2. Liquidación económica 708
Sección 3. Validación 708
c. Registro de modificaciones y órdenes de cambio. 709
Sección 1. Identificación del cambio 709
Sección 2. Efecto presupuestario 709
Sección 3. Efecto temporal y contractual 710
d. Cuadro de desviaciones presupuestarias. 710
Sección 1. Presupuesto inicial 711
Sección 2. Presupuesto actualizado 711
Sección 3. Desviaciones 713
e. Informe de avance y camino crítico. 713
Sección 1. Datos del programa 713
Sección 2. Camino crítico 714
Sección 3. Medidas de recuperación 714

5. Checklists de terminación y recepción. 715
a. Checklist de pruebas de instalaciones. 715
Sección 1. Identificación 715
Sección 2. Instalaciones comprobadas 715
b. Checklist de seguridad y funcionamiento. 716
Sección 1. Condiciones generales 716
Sección 2. Comprobaciones 717
c. Checklist de equipamiento instalado. 717
Sección 1. Datos de entrega 717
Sección 2. Equipamiento comprobado 718
d. Checklist de defectos y repasos pendientes. 719
Sección 1. Identificación 719
Sección 2. Relación resumida de defectos 719
e. Checklist de documentación final y garantías. 720
Sección 1. Documentación técnica 720
Sección 2. Garantías y mantenimiento 720

6. Formularios de entrega del inmueble al operador. 721
a. Acta de recepción de obra. 721
Sección 1. Identificación del acto 721
Sección 2. Situación de los trabajos 722
Sección 3. Resolución 722
b. Inventario de instalaciones y equipamiento. 723
Sección 1. Identificación del inventario 723
Sección 2. Instalaciones principales 723
Sección 3. Equipamiento móvil 724
c. Registro de defectos, responsables y plazos. 724
Sección 1. Identificación 725
Sección 2. Estado de las incidencias 725

Sección 3. Resolución 725
d. Acta de entrega al operador 726
Sección 1. Identificación del acto 726
Sección 2. Condiciones materiales 728
Sección 3. Transición operativa 728
e. Formulario de liberación de garantías y cierre de construcción. 729
Sección 1. Identificación contractual 729
Sección 2. Retenciones contractuales 729
Sección 3. Garantía de cumplimiento 730
Sección 4. Cierre presupuestario 730
Sección 5. Documentación y resolución 731

Capítulo 18: Checklists y formularios de preapertura, ocupación, explotación estabilizada, rentabilidad y salida de la inversión 735

1. Checklists de preparación de la apertura. 737
a. Checklist de autorizaciones finales. 737
Sección 1. Identificación del establecimiento 737
Sección 2. Comprobaciones administrativas 738
Sección 3. Resultado de control 738
b. Checklist de contratación y formación de personal. 739
Sección 1. Organización inicial 739
Sección 2. Formación y procedimientos 740
Sección 3. Decisión 740
c. Checklist de instalaciones, suministros y servicios. 740
Sección 1. Instalaciones 741
Sección 2. Servicios 741
Sección 3. Resultado 742
d. Checklist de preparación comercial. 742
Sección 1. Posicionamiento comercial 742
Sección 2. Preparación de captación 743
e. Checklist de admisión y seguridad de residentes. 743
Sección 1. Identificación operativa 744
Sección 2. Comprobaciones de admisión 744
Sección 3. Resultado 744

2. Formularios operativos de preapertura. 745
a. Calendario maestro de preapertura. 745
Sección 1. Hitos generales 745
Sección 2. Actividades de julio 746
Sección 3. Actividades de agosto 746
b. Presupuesto de preapertura. 747
Sección 1. Gastos de preapertura 747
Sección 2. Recursos de explotación inicial 747
Sección 3. Resultado 748
c. Formulario de contratación progresiva de plantillas. 748
Sección 1. Organización de apertura 748
Sección 2. Evolución planificada 750
Sección 3. Seguimiento 750
d. Registro de acciones comerciales y reservas. 750
Sección 1. Actividad comercial de referencia 751
Sección 2. Conversión comercial 751
Sección 3. Acciones 751
e. Acta de autorización interna de apertura. 752

Sección 1. Identificación 752
Sección 2. Comprobaciones aprobadas 753
Sección 3. Resolución 753

3. Checklists de ocupación y crecimiento comercial. 754
a. Checklist de seguimiento de admisiones. 754
Sección 1. Identificación 754
Sección 2. Comprobaciones de seguimiento 754
b. Checklist de cumplimiento de objetivos de ocupación. 755
Sección 1. Objetivos del primer ejercicio 755
Sección 2. Objetivos posteriores 756
c. Checklist de tarifas, descuentos e ingresos. 756
Sección 1. Tarifas de referencia 756
Sección 2. Comprobaciones de ingresos 757
d. Checklist de satisfacción y calidad de atención. 757
Sección 1. Organización de calidad 758
Sección 2. Resultados ilustrativos de estabilización 758
e. Checklist de causas de desviación del ramp-up. 759
Sección 1. Desviación ilustrativa 759
Sección 2. Posibles causas investigadas 759

4. Formularios de control económico de explotación. 760
a. Cuadro mensual de ocupación y tarifas. 760
Sección 1. Primer ejercicio operativo 760
Sección 2. Segundo ejercicio operativo 761
Sección 3. Tercer ejercicio estabilizado 762
b. Formulario de ingresos por residente y plaza. 763
Sección 1. Ingreso individual 763
Sección 2. Ingresos de explotación estabilizada 763
Sección 3. Evolución de ingresos 764
c. Presupuesto de personal y otros gastos operativos. 764
Sección 1. Costes fijos anuales 764
Sección 2. Costes variables 765
Sección 3. Costes totales antes de renta 765
d. Cuenta de resultados mensual del operador. 766
Sección 1. Mes doce del primer ejercicio 766
Sección 2. Mes veinticuatro del segundo ejercicio 766
Sección 3. Mes representativo estabilizado 767
Sección 4. Resultados anuales 767
e. Cuadro de tesorería y necesidades de financiación. 768
Sección 1. Tesorería inicial del operador 769
Sección 2. Tesorería inmobiliaria del propietario 769
Sección 3. Recursos de respaldo del propietario 769

5. Formularios de rentabilidad y valoración inmobiliaria. 770
a. Modelo de flujo de caja del proyecto. 770
Sección 1. Inversión realizada 770
Sección 2. Desembolsos temporales sin financiación 771
Sección 3. Flujos de explotación inmobiliaria 771
Sección 4. Valor de salida 771
b. Formulario de cálculo de NOI y Yield on Cost. 772
Sección 1. Resultado inmobiliario 772
Sección 2. Rentabilidad sobre coste realizado 773
Sección 3. Comparación con presupuesto inicial 773
c. Hoja de cálculo de TIR y valor actual neto. 773

Sección 1. TIR inmobiliaria sin apalancamiento 774
Sección 2. VAN inmobiliario 774
Sección 3. TIR del capital propio 774
Sección 4. VAN del capital propio 775
d. Modelo de valoración por capitalización de rentas. 776
Sección 1. Magnitudes de valoración 777
Sección 2. Escenarios de capitalización 777
Sección 3. Valor neto de transmisión 777
e. Matriz de sensibilidad de ocupación, tarifas, costes y tipos de interés. 778
Sección 1. Escenario central 778
Sección 2. Sensibilidad a ocupación 779
Sección 3. Sensibilidad a tarifas y salarios 779
Sección 4. Escenario combinado 780
Sección 5. Sensibilidad inmobiliaria y financiera 780

6. Documentos de decisión patrimonial y salida. 781
a. Checklist de explotación estabilizada. 781
Sección 1. Indicadores comerciales 781
Sección 2. Indicadores operativos 781
Sección 3. Decisión 782
b. Formulario de evaluación anual del operador. 782
Sección 1. Identificación 783
Sección 2. Desempeño económico 783
Sección 3. Desempeño asistencial y contractual 783
Sección 4. Dictamen anual 784
c. Checklist de refinanciación y cumplimiento financiero. 784
Sección 1. Situación del activo 784
Sección 2. Indicadores 785
Sección 3. Riesgos de refinanciación 785
d. Formulario de comparación entre mantener y vender. 786
Sección 1. Alternativa de venta inmediata 786
Sección 2. Alternativa de conservación 787
Sección 3. Interpretación 787
e. Informe final de rentabilidad, valoración y estrategia de salida. 788
Sección 1. Identificación de la inversión 788
Sección 2. Cierre de inversión 788
Sección 3. Explotación estabilizada 789
Sección 4. Resultado inmobiliario 789
Sección 5. Indicadores de rentabilidad 790
Sección 6. Valoración inmobiliaria 790
Sección 7. Riesgos de conservación 791
Sección 8. Comparación de alternativas 791
Sección 9. Resolución ficticia del comité patrimonial 792

PARTE OCTAVA. 797

PRÁCTICA DEL DESARROLLO INMOBILIARIO DE RESIDENCIAS DE MAYORES: CASOS PRÁCTICOS FICTICIOS DE ESPAÑA Y LATINOAMÉRICA. 797

Capítulo 19: Caso práctico ficticio de desarrollo inmobiliario de una residencia de 120 plazas en España, desde la compra del suelo hasta la rentabilidad estabilizada 797

1. Planteamiento de una promoción residencial de nueva construcción 798
a. Promotor ficticio y objetivos de inversión 798
b. Municipio español hipotético y características demográficas 800

c. Necesidad estimada de nuevas plazas ... 801
d. Selección del segmento asistencial y comercial ... 802
e. Hipótesis inicial de residencia de 120 plazas ... 803

2. Compra del terreno y estudio de viabilidad ... 804
a. Comparación de tres parcelas ficticias ... 804
b. Análisis de accesibilidad, demanda y competencia ... 806
c. Capacidad urbanística y superficie edificable ... 807
d. Precio del suelo y condiciones de adquisición ... 808
e. Cálculo del precio máximo admisible del terreno ... 809

3. Diseño, número de plazas y presupuesto de desarrollo ... 810
a. Distribución de las 120 plazas en unidades de convivencia ... 810
b. Combinación de habitaciones individuales y compartidas ... 811
c. Cuadro de superficies y cálculo de metros cuadrados por plaza ... 812
d. Presupuesto desglosado de construcción y equipamiento ... 813
e. Cálculo del coste total por plaza ... 815

4. Incorporación del operador y estructuración financiera ... 816
a. Comparación ficticia de tres operadores ... 816
b. Negociación de renta, plazo y garantías ... 817
c. Estructura de capital y financiación bancaria ... 818
d. Simulación de intereses, plazos y disposiciones ... 819
e. Cierre contractual y financiero del proyecto ... 820

5. Construcción, preapertura y evolución de ocupación ... 821
a. Calendario completo de desarrollo ... 821
b. Simulación de retrasos y sobrecostes ... 822
c. Presupuesto de preapertura ... 824
d. Curva de ocupación durante los primeros 36 meses ... 824
e. Evolución de ingresos, gastos y tesorería ... 826

6. Rentabilidad final y decisión del promotor ... 829
a. Cálculo de resultados estabilizados ... 829
b. Valoración del inmueble con operador ... 831
c. Cálculo de TIR, Yield on Cost y rentabilidad del capital ... 832
d. Escenarios de menor ocupación y mayores costes ... 835
e. Decisión ficticia entre conservar, refinanciar o vender ... 837

Capítulo 20: Caso práctico ficticio de desarrollo de una residencia de 96 plazas en México, con adaptación al mercado local, financiación y operador especializado ... 842

1. Planteamiento de una inversión residencial en México ... 843
a. Promotor e inversor ficticios ... 843
b. Ubicación metropolitana hipotética ... 844
c. Estudio demográfico y demanda solvente ... 845
d. Segmentación por ingresos y necesidades asistenciales ... 847
e. Definición inicial de residencia de 96 plazas ... 848

2. Selección del inmueble y validación de la capacidad ... 849
a. Comparación entre adquirir suelo y adaptar un edificio ... 849
b. Estudio urbanístico y regulatorio del supuesto ... 850
c. Análisis del radio de captación ... 852
d. Estimación de tarifas y competencia ... 852
e. Selección de la alternativa inmobiliaria ... 853

3. Diseño funcional y presupuesto de inversión ... 856

a. Programa de habitaciones y servicios asistenciales 856
b. Distribución de unidades y espacios comunes 857
c. Coste constructivo y equipamiento 858
d. Presupuesto de inversión en moneda local 859
e. Análisis de coste por plaza y sensibilidad a divisas 860

4. Selección del operador y financiación de la promoción 861
a. Comparación de explotación directa y operador independiente 861
b. Negociación de contrato y garantías 862
c. Participación de capital local y extranjero 863
d. Financiación bancaria y riesgos de tipo de interés 864
e. Simulación de cobertura de deuda 866

5. Apertura y estabilización comercial 867
a. Calendario ficticio de autorizaciones y apertura 867
b. Contratación del equipo de dirección y plantilla 868
c. Estrategia comercial y precios 869
d. Crecimiento mensual de ocupación 870
e. Cuenta de resultados y tesorería de los primeros ejercicios 872

6. Evaluación de rentabilidad y riesgos internacionales 876
a. Cálculo de flujo de caja operativo 876
b. Rentabilidad del proyecto y del capital propio 877
c. Sensibilidad a inflación y costes laborales 881
d. Sensibilidad a tipos de cambio y retrasos regulatorios 883
e. Decisión de inversión y condiciones de viabilidad 884

Capítulo 21: Caso práctico ficticio de transformación de un inmueble en una residencia de 84 plazas en Chile, con comparación entre rehabilitación y obra nueva, financiación y salida inversora 889

1. Planteamiento de la transformación inmobiliaria. 890
a. Inversor y operador ficticios. 890
b. Identificación de un antiguo inmueble de uso hotelero. 891
c. Demanda local de plazas asistenciales. 892
d. Condicionantes técnicos y regulatorios del cambio de uso. 894
e. Objetivo inicial de residencia de 84 plazas. 895

2. Due diligence y comparación de alternativas. 896
a. Estado de conservación y estructura del inmueble. 896
b. Accesibilidad y adaptación de habitaciones. 897
c. Instalaciones, seguridad y necesidades de reforma. 898
d. Comparación entre rehabilitación integral y construcción nueva. 899
e. Decisión sobre viabilidad técnica y administrativa. 900

3. Proyecto de adaptación y cálculo del coste por plaza. 901
a. Redistribución funcional del inmueble. 901
b. Incorporación de unidades de convivencia. 902
c. Nuevas instalaciones y equipamiento asistencial. 903
d. Presupuesto de rehabilitación y contingencias. 904
e. Comparación de coste por plaza con la alternativa de obra nueva. 906

4. Operador, estructura contractual y financiación. 907
a. Selección ficticia de operador especializado. 907
b. Reparto de inversiones entre propietario y operador. 908
c. Contrato de arrendamiento o gestión. 909

d. Financiación de adquisición y rehabilitación. 910
e. Riesgos de desviaciones y condiciones de desembolso. 912

5. Preapertura y análisis de explotación. 913
a. Plan de autorizaciones y adaptación regulatoria del supuesto. 913
b. Contratación inicial del personal. 914
c. Programa de comercialización. 915
d. Ramp-up y tarifas previstas. 915
e. Proyección de ocupación, gastos y resultados. 918

6. Comparación de escenarios y decisión final de inversión. 921
a. Valoración del inmueble transformado. 921
b. Rentabilidad de la rehabilitación frente a obra nueva. 923
c. Escenario de sobrecostes y retrasos. 927
d. Escenario de menor ocupación y cambio de operador. 928
e. Decisión final de inversión, conservación o venta y conclusiones comparativas con España y México. 930

¿QUÉ APRENDERÁ?





QUÉ APRENDERÁ CON LA GUÍA PRÁCTICA DE "DESARROLLO INMOBILIARIO DE RESIDENCIAS DE MAYORES: SUELO, NÚMERO DE PLAZAS, COSTE POR PLAZA, OPERADOR, FINANCIACIÓN, APERTURA Y RENTABILIDAD"

1. Analizar la demanda de residencias de mayores, la evolución demográfica, la competencia, las tarifas y la capacidad económica de los futuros residentes.

2. Seleccionar el suelo más adecuado y comprobar su viabilidad urbanística, jurídica, técnica y económica antes de formalizar la adquisición.

3. Determinar el número óptimo de plazas, la combinación de habitaciones individuales y compartidas y la organización en unidades de convivencia.

4. Diseñar una residencia funcional, accesible y adaptada a las necesidades asistenciales, optimizando superficies, instalaciones y servicios comunes.

5. Elaborar el presupuesto integral de promoción y calcular el coste de construcción, equipamiento, suelo y desarrollo inmobiliario por plaza.

6. Identificar las licencias, autorizaciones y requisitos normativos necesarios para construir, habilitar y poner en funcionamiento una residencia de mayores.

7. Seleccionar un operador especializado, evaluar su solvencia y capacidad asistencial y negociar contratos de arrendamiento, gestión y garantías.

8. Estructurar la financiación inmobiliaria, determinar las aportaciones de capital, negociar préstamos bancarios y evaluar los riesgos financieros.

9. Contratar y controlar la construcción, supervisar certificaciones, plazos, modificaciones y sobrecostes, y organizar la recepción y entrega del inmueble.

10. Planificar la preapertura, contratar al personal, organizar la comercialización y gestionar el crecimiento progresivo de la ocupación hasta su estabilización.

11. Calcular los ingresos y gastos de explotación, la renta inmobiliaria sostenible, el NOI, el Yield on Cost, la TIR, el valor actual neto y el valor de mercado del inmueble.

12. Aplicar checklists, formularios y casos prácticos ficticios de España, México y Chile para evaluar riesgos, comparar rehabilitación y obra nueva y decidir entre conservar, refinanciar o vender la residencia.

Introducción.





DESARROLLO INMOBILIARIO DE RESIDENCIAS DE MAYORES: DE LA OPORTUNIDAD DE INVERSIÓN A UN ACTIVO RENTABLE Y SOSTENIBLE

El envejecimiento de la población está transformando las necesidades residenciales y asistenciales, y abre nuevas oportunidades para promotores inmobiliarios, inversores, entidades financieras, arquitectos, consultores y operadores especializados. Sin embargo, desarrollar una residencia de mayores es una de las operaciones inmobiliarias que exige mayor coordinación entre el diseño del edificio, la inversión, la normativa, la gestión asistencial y la comercialización.

Una residencia no es simplemente un inmueble con habitaciones. Es un activo inmobiliario cuya rentabilidad depende de la capacidad de una empresa especializada para prestar servicios de calidad, atraer residentes, mantener una ocupación suficiente y generar ingresos que permitan remunerar al propietario y atender las obligaciones financieras.

Por eso, una de las decisiones más importantes se adopta mucho antes de colocar la primera piedra: determinar si existe una demanda real, solvente y suficiente para las plazas que se pretenden construir.

Un terreno aparentemente económico puede resultar demasiado caro cuando se calcula el número de plazas autorizables. Un edificio arquitectónicamente atractivo puede ser ineficiente para el operador. Una residencia con una ocupación elevada puede generar una rentabilidad insuficiente si los costes laborales, la financiación o la renta inmobiliaria están mal dimensionados.

Y una promoción terminada dentro del presupuesto puede convertirse en una inversión problemática cuando la comercialización se retrasa y el establecimiento necesita varios años para alcanzar su ocupación estabilizada.

La diferencia entre una buena oportunidad y una inversión fallida no suele estar en una única decisión, sino en la coordinación de todas ellas.

Esta Guía Práctica de Desarrollo Inmobiliario de Residencias de Mayores ofrece una metodología profesional para analizar, proyectar, financiar, construir, comercializar y valorar este tipo de activos, desde la selección del suelo hasta una eventual venta a un inversor patrimonial.

El lector aprenderá a interpretar la demanda residencial, estudiar la competencia, seleccionar ubicaciones y determinar el número de plazas que puede admitir un proyecto. También conocerá cómo distribuir habitaciones individuales y compartidas, organizar unidades de convivencia, dimensionar instalaciones y calcular la inversión completa por plaza.

La guía presta especial atención a la relación entre promotor y operador. La selección de una empresa asistencial solvente, la negociación de la renta, las garantías contractuales y el reparto de responsabilidades de mantenimiento son decisiones fundamentales para la estabilidad económica del inmueble.

Asimismo, desarrolla los aspectos de financiación bancaria, aportaciones de capital, control de construcción, certificaciones, contingencias y recepción del edificio.

Pero construir la residencia es solamente una parte del proceso.

El verdadero examen económico comienza con la apertura.

La ocupación inicial rara vez coincide con la ocupación estabilizada. Conseguir residentes exige una estrategia comercial específica, basada en el conocimiento del mercado local, la segmentación de las familias, la transparencia de las tarifas, la reputación del operador y la confianza en la calidad asistencial.

La guía explica cómo relacionar las acciones de marketing residencial con las previsiones de admisiones, las tarifas efectivas, el crecimiento mensual de ocupación y las necesidades de tesorería. Porque la comercialización de una residencia no consiste simplemente en anunciar plazas disponibles: exige comprender quién toma la decisión de ingreso, qué necesidades busca resolver y qué factores generan confianza.

También permite comprender por qué una estrategia de descuentos mal planteada puede aumentar la ocupación y, al mismo tiempo, deteriorar los resultados de explotación.

La rentabilidad debe analizarse mediante indicadores precisos. El coste por plaza, el resultado operativo, la renta sostenible, el NOI, el Yield on Cost, la TIR y el valor actual neto permiten evaluar el proyecto desde perspectivas complementarias.

El profesional aprenderá a distinguir el beneficio del operador de la rentabilidad del propietario, a identificar los efectos del endeudamiento y a valorar el inmueble mediante sus rentas futuras y los riesgos asociados.

Los casos prácticos ficticios de España, México y Chile permiten aplicar esta metodología a promociones de obra nueva y operaciones de transformación de edificios existentes, incorporando diferencias de mercado, financiación y estrategia inversora.

Además, la guía incluye una colección de checklists y formularios profesionales para documentar los estudios de mercado, la due diligence del suelo, el diseño, las autorizaciones, la selección del operador, la contratación, la construcción, la preapertura y las decisiones patrimoniales.

Estos instrumentos convierten los conocimientos técnicos en procedimientos concretos de trabajo, útiles para organizar equipos, comprobar riesgos y preparar decisiones de inversión fundamentadas.

Para el promotor, dominar estas materias significa reducir incertidumbres antes de comprometer capital.

Para el inversor, significa comprender qué determina realmente el valor de una residencia y cuáles son los riesgos que pueden comprometer sus ingresos.

Para el operador, supone participar en el diseño y contratación de un inmueble compatible con una explotación asistencial eficiente.

Y para los arquitectos, ingenieros y consultores, representa una oportunidad de especialización en un segmento inmobiliario que exige conocimientos técnicos, económicos y comerciales cada vez más integrados.

La profesionalización del sector requiere abandonar las decisiones basadas exclusivamente en expectativas demográficas o rentabilidades teóricas.

Cada plaza debe justificarse comercialmente. Cada metro cuadrado debe responder a una función. Cada partida del presupuesto debe aportar valor. Y cada obligación financiera debe resultar compatible con la capacidad económica real del establecimiento.

Invertir en conocimiento especializado permite anticipar problemas, comparar alternativas y negociar desde una posición mejor informada.

Esta guía está concebida precisamente para acompañar ese proceso: proporcionar al profesional los criterios, cálculos, casos prácticos y herramientas necesarios para transformar una oportunidad residencial en un proyecto inmobiliario viable.

Porque el verdadero éxito en el desarrollo de residencias de mayores no consiste únicamente en construir un edificio y alcanzar una rentabilidad determinada.

Consiste en crear un activo duradero, funcional y económicamente sostenible, capaz de ofrecer un entorno de atención adecuado a sus residentes y de generar valor para quienes lo promueven, financian, gestionan y conservan.

Esa es la finalidad de esta guía práctica: convertir la complejidad del desarrollo inmobiliario asistencial en decisiones profesionales mejor fundamentadas.