CURSO/GUÍA PRÁCTICA PROPIETARIO Y OPERADOR EN RESIDENCIAS DE MAYORES

(PROPCO / OPCO)
ARRENDAMIENTO, GESTIÓN, RENTA, GARANTÍAS, CAPEX, REPORTING Y CAMBIO DE OPERADOR

871 págs.



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

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

Copyright © inmoley.com

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?..... 26

Introducción. 28

PARTE PRIMERA. 31

ESTRUCTURA PROPCO / OPCO Y SEPARACIÓN ENTRE PROPIEDAD INMOBILIARIA Y EXPLOTACIÓN DE RESIDENCIAS DE MAYORES 31

Capítulo 1: Fundamentos de la separación PropCo / OpCo en residencias de mayores: propiedad inmobiliaria, negocio asistencial y asignación de riesgos 31

1. Concepto y funcionamiento del modelo propietario-operador en residencias de mayores 31

a. La residencia de mayores como activo inmobiliario especializado y negocio asistencial regulado 31

b. Diferencias entre titularidad del inmueble, titularidad de la actividad, explotación económica y responsabilidad asistencial..... 33

c. La sociedad propietaria (PropCo): inversión, titularidad del activo, financiación y rentas 34

d. La sociedad operadora (OpCo): residentes, personal, servicios, ingresos, costes y gestión asistencial .. 36

e. Objetivos económicos, jurídicos y operativos de la separación PropCo / OpCo 37

2. Estructuras societarias y contractuales de propiedad y explotación 39

a. Propiedad y operación integradas en una misma sociedad 39

b. PropCo y OpCo independientes vinculadas mediante contrato de arrendamiento 40

c. PropCo y OpCo vinculadas mediante contrato de gestión o administración 42

d. Estructuras de grupo, sociedades vehículo, sociedades patrimoniales y sociedades operativas 43

e. Operadores independientes, plataformas multirresidencia y estructuras de inversión institucional 44

3. Distribución de ingresos, costes, obligaciones y responsabilidades 46

a. Ingresos inmobiliarios del propietario frente a ingresos asistenciales del operador 46

b. Riesgo de ocupación, tarifas, impagos de residentes y variación de la demanda 47

c. Riesgo inmobiliario, riesgo de explotación, riesgo regulatorio y riesgo reputacional 49

d. Responsabilidades relativas al inmueble, instalaciones, trabajadores, residentes y proveedores..... 50

e. Matriz de asignación contractual de riesgos y mecanismos para evitar obligaciones ambiguas..... 51

4. Valor económico de la separación entre PropCo y OpCo..... 53

a. Valor inmobiliario del edificio y valor económico del negocio asistencial 53

b. Renta contractual, resultado operativo y capacidad de generación de caja 54

c. Rentabilidad inmobiliaria, rentabilidad del operador y rentabilidad consolidada 56

d. Efectos de la especialización operativa sobre financiación, liquidez y valoración del activo 57

e. Ventajas e inconvenientes de separar propiedad y explotación según el perfil del inversor 58

5. Modelos de inversión y tipos de propietarios y operadores..... 60

a. Fondos inmobiliarios, aseguradoras, entidades patrimoniales e inversores institucionales 60

b. Promotores inmobiliarios que desarrollan residencias para operadores especializados 61

c. Grupos asistenciales que explotan inmuebles propios y arrendados 63

d. Operadores locales, regionales, nacionales e internacionales..... 64

e. Plataformas de consolidación, inversiones conjuntas y asociaciones estratégicas entre propietario y operador..... 65

6. Aplicación internacional del modelo PropCo / OpCo 66

a. Particularidades del marco jurídico y asistencial de España y sus comunidades autónomas 66

b. Aplicación del modelo en México, Colombia y Perú 68

c. Aplicación del modelo en Chile, Argentina y Uruguay 69
d. Diferencias contractuales, inmobiliarias, fiscales y regulatorias entre jurisdicciones 70
e. Metodología para adaptar una estructura PropCo / OpCo internacional a la legislación y al mercado local 71

Capítulo 2: Selección y evaluación del operador de residencias de mayores antes de formalizar la relación PropCo / OpCo 74

1. Definición del perfil de operador adecuado para cada residencia 74
a. Características del inmueble, capacidad, ubicación y posicionamiento asistencial 74
b. Tipología de residentes, dependencia, especialización y servicios complementarios 76
c. Experiencia acreditada del operador en residencias comparables 78
d. Capacidad organizativa para gestionar una residencia individual o una cartera 79
e. Compatibilidad entre objetivos de inversión del propietario y estrategia empresarial del operador 80

2. Procedimiento profesional de búsqueda y selección del operador 82
a. Identificación de operadores y elaboración de una lista inicial de candidatos 82
b. Solicitud de información y manifestaciones de interés 83
c. Preparación de pliegos, ofertas indicativas y propuestas de explotación 84
d. Comparación de propuestas de arrendamiento, gestión y colaboración empresarial 85
e. Negociación con candidatos finalistas y selección documentada del operador 87

3. Due diligence corporativa, financiera y reputacional del operador 88
a. Estructura accionarial, beneficiarios efectivos y organización del grupo 88
b. Estados financieros, endeudamiento, liquidez y solvencia 89
c. Experiencia operativa, historial de ocupación, tarifas y rentabilidad 90
d. Sanciones, litigios, inspecciones, reclamaciones y antecedentes reputacionales 92
e. Operaciones vinculadas, contingencias, garantías corporativas y capacidad real de cumplimiento 93

4. Evaluación de la capacidad asistencial y de gestión del operador 94
a. Modelo de atención, protocolos asistenciales y calidad del servicio 94
b. Organización del personal, cualificaciones, cobertura de turnos y estabilidad laboral 95
c. Sistemas de admisión, comercialización, ocupación y atención a las familias 96
d. Sistemas informáticos, control de costes y reporting de explotación 98
e. Experiencia en aperturas, estabilización, reformas y sustitución de operadores 99

5. Evaluación económica de las ofertas presentadas 100
a. Plan de negocio y proyecciones de ocupación por tipología de plaza 100
b. Tarifas, descuentos, ingresos complementarios y evolución comercial 101
c. Costes de personal, suministros, alimentación, mantenimiento y servicios externos 102
d. Renta propuesta, margen operativo, lease cover y capacidad de pago 103
e. Análisis de sensibilidad, escenarios adversos y comparación económica de candidatos 104

6. Negociación y formalización de la selección del operador 105
a. Carta de intenciones y principales condiciones económicas 105
b. Exclusividad, confidencialidad y acceso a información 106
c. Condiciones precedentes y comprobación de licencias y autorizaciones 106
d. Garantías iniciales, compromisos de inversión y obligaciones de preapertura 107
e. Decisión de contratación, aprobación del propietario y preparación del contrato definitivo 108

Capítulo 3: Diseño económico y jurídico de la estructura PropCo / OpCo para residencias de mayores en España y Latinoamérica 110

1. Elección de la estructura jurídica de propiedad y operación 110
a. Titularidad directa del inmueble y contratación de un operador independiente 110
b. Sociedad propietaria especializada y sociedad operadora separada 112
c. Estructuras de grupo con propiedad y operación bajo control común 113

d. Vehículos de inversión, asociaciones empresariales y participación conjunta 115
e. Criterios de elección según financiación, responsabilidad, fiscalidad y estrategia de salida 116

2. Delimitación de activos, contratos y derechos entre PropCo y OpCo 118
a. Edificio, suelo, instalaciones y elementos inmobiliarios 118
b. Mobiliario, equipamiento asistencial, instalaciones técnicas y FF&E 119
c. Licencias, autorizaciones, acreditaciones y derechos de explotación 120
d. Contratos con residentes, trabajadores, proveedores y Administraciones públicas 122
e. Marca comercial, sistemas informáticos, datos y otros activos necesarios para la continuidad operativa 123

3. Organización fiscal, contable y financiera de la estructura 124
a. Tratamiento contable de arrendamientos y contratos de gestión 124
b. Tributación de rentas inmobiliarias y resultados de explotación 126
c. Impuestos indirectos, retenciones y obligaciones fiscales aplicables 127
d. Operaciones vinculadas, precios de transferencia y financiación intragrupo 128
e. Diferencias entre países y necesidad de comprobación fiscal y contable local 129

4. Relación de PropCo y OpCo con financiadores e inversores 130
a. Financiación hipotecaria del inmueble 130
b. Financiación corporativa y circulante del operador 132
c. Garantías reales, garantías personales y limitaciones de endeudamiento 133
d. Derechos de intervención de financiadores y acuerdos directos 134
e. Coordinación entre vencimientos financieros, duración contractual y continuidad asistencial 135

5. Gobierno corporativo y prevención de conflictos de intereses 136
a. Órganos de decisión y competencias del propietario y del operador 136
b. Operaciones vinculadas y mecanismos de aprobación 137
c. Conflictos entre maximización de la renta y calidad de la atención 138
d. Comités conjuntos, procedimientos de escalado y resolución de discrepancias 139
e. Transparencia contractual, auditoría y protección de inversores, residentes y terceros 140

6. Particularidades jurídicas de España y Latinoamérica 141
a. Legislación civil, mercantil, inmobiliaria y asistencial aplicable 141
b. Contratos de arrendamiento, prestación de servicios y gestión empresarial 142
c. Distribución de competencias regulatorias y requisitos territoriales 143
d. Protección laboral, protección de datos, derechos de residentes y consumidores 144
e. Matriz comparativa de jurisdicciones y adaptación de los documentos contractuales 144

PARTE SEGUNDA 147

CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO Y GESTIÓN ENTRE PROPIETARIO Y OPERADOR: RENTA, DURACIÓN, GARANTÍAS Y REPARTO DE RIESGOS 147

Capítulo 4: Contratos de arrendamiento de residencias de mayores entre PropCo y OpCo: duración, entrega, obligaciones y terminación 147

1. Estructuración del arrendamiento inmobiliario para explotación asistencial 147
a. Arrendamiento tradicional de inmueble destinado a residencia 147
b. Arrendamiento de larga duración y contratos institucionales 149
c. Arrendamiento de inmueble existente frente a residencia de nueva construcción 150
d. Arrendamiento de inmueble equipado y distribución del mobiliario y las instalaciones 152
e. Diferencias entre arrendamiento inmobiliario, cesión de explotación y otras figuras contractuales ... 153

2. Identificación del objeto, entrega y condiciones iniciales del arrendamiento 154
a. Descripción del edificio, superficie, plazas autorizadas e instalaciones 154
b. Inventario técnico, mobiliario, equipos y documentación de entrega 156
c. Estado de conservación y requisitos de funcionamiento 157

d. Condiciones precedentes de entrega, apertura y autorización 158
e. Acta de entrega, defectos pendientes y aceptación del operador 159

3. Duración contractual, prórrogas y compromisos de permanencia.....160
a. Plazo inicial y períodos de obligado cumplimiento 160
b. Prórrogas automáticas, prórrogas negociadas y opciones contractuales..... 162
c. Períodos de carencia y fases de puesta en funcionamiento..... 163
d. Revisión de condiciones al vencimiento y negociación de renovaciones 164
e. Coordinación del plazo contractual con amortización de inversiones y financiación inmobiliaria..... 165

4. Obligaciones fundamentales del propietario y del operador.....166
a. Entrega y conservación estructural del inmueble 166
b. Pago de la renta y explotación diligente de la residencia 168
c. Conservación de licencias, mantenimiento de autorizaciones y cumplimiento normativo 169
d. Prohibición o limitación de cambios de uso, cesión y subarrendamiento 170
e. Acceso del propietario, inspecciones y respeto a la autonomía de la gestión asistencial 171

5. Negociación de cláusulas especiales y acontecimientos extraordinarios 172
a. Alteraciones regulatorias y cambios sobrevenidos de los requisitos asistenciales..... 172
b. Obras obligatorias, adaptación normativa y modificaciones del inmueble 173
c. Fuerza mayor, interrupción de actividad y restricciones de explotación 175
d. Cierre temporal, pérdida parcial de plazas y disminución de capacidad 176
e. Reequilibrio contractual, renegociación y distribución de riesgos extraordinarios 177

6. Incumplimiento, vencimiento y restitución del inmueble 178
a. Causas de resolución y mecanismos de subsanación..... 178
b. Resolución anticipada y consecuencias indemnizatorias..... 179
c. Obligaciones de restitución, conservación y devolución de instalaciones 181
d. Tratamiento de inversiones pendientes de amortizar y equipamiento..... 182
e. Coordinación de la terminación del arrendamiento con la continuidad de los residentes 184

Capítulo 5: Contratos de gestión de residencias de mayores: gestión por cuenta del propietario, honorarios, incentivos y responsabilidad asistencial.....186

1. Contrato de gestión como alternativa al arrendamiento PropCo / OpCo.....186
a. Diferencias jurídicas y económicas entre arrendamiento y contrato de gestión..... 186
b. Gestión por cuenta y riesgo del propietario..... 187
c. Gestión delegada con objetivos económicos y asistenciales..... 189
d. Contratos mixtos, estructuras híbridas y participación en resultados..... 191
e. Criterios para elegir entre arrendamiento y gestión según el riesgo asumido. 192

2. Distribución de competencias en el contrato de gestión.....193
a. Dirección general y organización de la residencia..... 193
b. Contratación y administración del personal. 195
c. Admisión de residentes, fijación de tarifas y política comercial..... 196
d. Contratación de proveedores y gestión de compras. 197
e. Presupuestos, inversiones y autorizaciones reservadas al propietario..... 199

3. Remuneración del operador gestor. 200
a. Honorarios fijos de gestión..... 200
b. Honorarios variables vinculados a ingresos. 201
c. Incentivos ligados al resultado operativo y a la generación de caja..... 203
d. Incentivos ligados a calidad asistencial, ocupación y satisfacción. 204
e. Límites, penalizaciones y exclusiones para evitar incentivos perjudiciales..... 205

4. Presupuesto operativo y facultades de control del propietario.....206
a. Elaboración y aprobación del presupuesto anual. 206

b. Límites de gasto y facultades de autorización. 207
c. Control del fondo de maniobra y tesorería. 208
d. Seguimiento del plan comercial y de ocupación. 210
e. Auditoría de resultados y procedimientos de corrección. 211

5. Responsabilidad jurídica, laboral y asistencial en la gestión delegada. 212
a. Identificación del titular de la actividad y del responsable ante la Administración. 212
b. Responsabilidad contractual frente a residentes y familiares. 213
c. Responsabilidad por personal, prevención de riesgos y relaciones laborales. 214
d. Responsabilidad por negligencias, incidencias asistenciales y daños. 215
e. Seguros, indemnidades y distribución de responsabilidades entre propietario y gestor. 216

6. Terminación y sustitución del gestor. 217
a. Vencimiento contractual y resolución anticipada. 218
b. Incumplimientos económicos y asistenciales. 219
c. Retirada de facultades de gestión y mecanismos de intervención. 220
d. Entrega de documentación, sistemas, contratos y expedientes. 221
e. Transición ordenada hacia otro gestor o hacia un contrato de arrendamiento. 222

Capítulo 6: Renta, indexación, lease cover, garantías y protección económica del propietario y del operador 224

1. Determinación de la renta contractual en residencias de mayores. 224
a. Renta fija anual y renta mensual. 224
b. Renta por plaza autorizada, disponible u ocupada. 226
c. Renta variable vinculada a ingresos de explotación. 228
d. Renta mixta con componente fijo y componente variable. 229
e. Renta escalonada, períodos de carencia y renta durante la estabilización. 231

2. Actualización e indexación de la renta. 232
a. Indexación a índices de precios de consumo. 232
b. Límites máximos y mínimos de actualización. 234
c. Revisión por evolución de ingresos, ocupación o resultado operativo. 235
d. Revisión extraordinaria por cambios regulatorios o económicos. 236
e. Riesgos de inflación, desindexación y pérdida de capacidad de pago. 237

3. Capacidad de pago de la renta y cálculo del lease cover. 238
a. Concepto de lease cover y definición contractual del resultado utilizado. 239
b. Diferencias entre EBITDA, EBITDAR, renta y flujo de caja. 240
c. Cálculo de cobertura de renta por residencia y por cartera. 241
d. Umbrales de cobertura, escenarios adversos y márgenes de seguridad. 243
e. Consecuencias contractuales de una cobertura insuficiente. 244

4. Garantías de cumplimiento del operador. 245
a. Depósitos y fianzas contractuales. 246
b. Avales bancarios y garantías a primer requerimiento. 247
c. Garantías de sociedad matriz y garantías corporativas. 248
d. Cartas de crédito, cuentas de reserva y otras garantías financieras. 249
e. Importe, duración, ejecución, reposición y liberación de las garantías. 250

5. Covenants económicos y obligaciones financieras del operador. 251
a. Obligaciones periódicas de información financiera. 251
b. Ratios mínimos de cobertura de renta. 252
c. Liquidez mínima, patrimonio neto y limitaciones de endeudamiento. 253
d. Restricciones a dividendos, distribuciones y operaciones vinculadas. 254
e. Incumplimientos de covenants, períodos de subsanación y medidas correctoras. 255

6. Negociación del equilibrio económico entre PropCo y OpCo. 256
a. Renta sostenible frente a renta máxima inicial. 257
b. Protección del propietario ante impagos y deterioro operativo. 259
c. Protección del operador ante incrementos desproporcionados de obligaciones. 259
d. Reparto de riesgos de ocupación, tarifas, inflación y costes laborales. 260
e. Modelización comparativa de contratos de renta fija, variable y mixta. 262

PARTE TERCERA. 266

CAPEX, MANTENIMIENTO, OBLIGACIONES REGULATORIAS, SEGUROS Y CONTROL DEL OPERADOR DE RESIDENCIAS DE MAYORES 266

Capítulo 7: CAPEX, FF&E y mantenimiento de residencias de mayores: reparto de inversiones entre propietario y operador 266

1. Clasificación de inversiones y gastos durante la explotación. 266
a. Inversión inmobiliaria inicial y obras de adaptación. 267
b. CAPEX de reposición y renovación. 268
c. CAPEX de cumplimiento regulatorio y mejora asistencial. 270
d. Mantenimiento ordinario, mantenimiento extraordinario y gasto operativo. 271
e. Tratamiento económico y contractual de mobiliario, instalaciones y equipamiento FF&E. 273

2. Obligaciones de inversión del propietario. 274
a. Estructura, envolvente y elementos constructivos esenciales. 275
b. Instalaciones generales y sistemas centrales del edificio. 276
c. Grandes reparaciones y reposiciones de larga vida útil. 277
d. Obras derivadas de defectos constructivos y vicios preexistentes. 279
e. Inversiones extraordinarias y mecanismos de recuperación económica. 280

3. Obligaciones de inversión y mantenimiento del operador. 281
a. Conservación ordinaria de habitaciones, zonas comunes e instalaciones. 281
b. Mantenimiento preventivo y correctivo. 282
c. Reposición de mobiliario, camas, equipos y elementos asistenciales. 284
d. Inversiones comerciales y mejoras vinculadas al servicio. 285
e. Obligaciones de devolución y conservación al finalizar el contrato. 286

4. Planificación y financiación del CAPEX. 287
a. Plan de inversiones plurianual. 287
b. Presupuestos, prioridades y procedimientos de autorización. 289
c. Fondo de reserva para reposiciones. 290
d. Financiación de inversiones por propietario, operador o ambos. 291
e. Recuperación del CAPEX mediante renta, ampliación contractual o compensaciones. 292

5. Obras durante la explotación y adaptación normativa. 293
a. Reformas con residentes y continuidad del servicio. 293
b. Coordinación técnica de obras con el operador asistencial. 294
c. Pérdida temporal de capacidad y repercusión económica. 295
d. Responsabilidades por retrasos, sobrecostes y defectos. 296
e. Recepción de obras, actualización de inventarios y garantías. 297

6. Liquidación de inversiones al finalizar la relación PropCo / OpCo. 298
a. Identificación de inversiones realizadas por cada parte. 299
b. Determinación de titularidad y valor residual. 300
c. Amortización pendiente y compensaciones contractuales. 301
d. Retirada o permanencia de mobiliario y equipos. 301
e. Liquidación final de CAPEX, reservas y obligaciones de mantenimiento. 302

Capítulo 8: Cumplimiento regulatorio, licencias, calidad asistencial y seguros en la relación propietario-operador 305

1. Marco regulatorio de las residencias de mayores. 305
a. Normativa inmobiliaria y urbanística. 305
b. Autorizaciones administrativas de apertura y funcionamiento. 307
c. Acreditación asistencial, requisitos de calidad y condiciones de capacidad. 308
d. Inspecciones administrativas y obligaciones documentales. 309
e. Distribución de responsabilidades entre propietario y operador según la jurisdicción. 311

2. Particularidades regulatorias de España. 312
a. Normativa estatal y competencias autonómicas. 312
b. Autorización y registro de centros residenciales. 314
c. Requisitos de personal, instalaciones, atención y organización asistencial. 315
d. Plazas privadas, plazas concertadas y obligaciones derivadas de conciertos. 316
e. Efectos de modificaciones regulatorias sobre contratos PropCo / OpCo. 317

3. Particularidades regulatorias de Latinoamérica. 318
a. Requisitos de operación y supervisión en México. 319
b. Requisitos de habilitación y funcionamiento en Colombia y Perú. 320
c. Regulación de establecimientos de larga estancia en Chile. 321
d. Regímenes aplicables en Argentina y Uruguay. 322
e. Comparación de autorizaciones, responsabilidades y requisitos de continuidad de actividad. 323

4. Control de calidad y cumplimiento asistencial. 324
a. Indicadores de calidad y protocolos de atención. 325
b. Inspecciones, auditorías internas y verificaciones independientes. 326
c. Incidencias graves, reclamaciones y procedimientos de comunicación. 327
d. Protección de residentes, intimidad y tratamiento de datos personales. 328
e. Planes de mejora y obligaciones contractuales de corrección. 329

5. Seguros y gestión de responsabilidades. 330
a. Seguro del edificio y daños materiales. 331
b. Responsabilidad civil de explotación y responsabilidad profesional. 332
c. Coberturas de accidentes, daños a residentes y riesgos laborales. 333
d. Pérdida de ingresos, interrupción de actividad y riesgos extraordinarios. 334
e. Capitales asegurados, franquicias, beneficiarios, comprobación de pólizas y gestión de siniestros. 335

6. Incumplimiento regulatorio y protección de la continuidad asistencial. 336
a. Detección de irregularidades y comunicación al propietario. 336
b. Requerimientos administrativos, sanciones y medidas correctoras. 337
c. Suspensión de actividad, restricciones de plazas y pérdida de autorizaciones. 339
d. Responsabilidades contractuales y derechos de intervención. 340
e. Plan de contingencia y protección de residentes durante una crisis regulatoria. 341

Capítulo 9: Organización operativa, obligaciones del operador y supervisión del propietario en residencias de mayores 344

1. Organización empresarial y asistencial del operador. 344
a. Dirección de la residencia y estructura de responsabilidades. 344
b. Gestión de personal y planificación de turnos. 346
c. Organización de atención sanitaria, sociosanitaria y servicios auxiliares. 347
d. Compras, proveedores y servicios externalizados. 349
e. Sistemas de calidad, procedimientos internos y gestión de incidencias. 350

2. Gestión de ocupación, residentes e ingresos. 351

a. Política comercial y captación de residentes. 352
b. Admisiones, listas de espera y rotación. 353
c. Tarifas, descuentos y servicios complementarios. 354
d. Contratos de residentes y procedimientos de facturación. 355
e. Gestión de impagos, bajas y evolución de ingresos. 356

3. Control de costes y productividad operativa. 357
a. Costes de personal y ratios de dotación. 358
b. Alimentación, lavandería, limpieza y suministros. 359
c. Mantenimiento y consumos energéticos. 360
d. Compras centralizadas y operaciones con empresas vinculadas. 361
e. Presupuesto operativo, desviaciones y medidas de eficiencia. 362

4. Derechos de información e inspección del propietario. 363
a. Alcance contractual del derecho de supervisión. 365
b. Visitas técnicas e inspecciones de conservación. 366
c. Revisión documental y acceso a información económica. 367
d. Auditorías externas, verificaciones y control de cumplimiento. 368
e. Límites de intervención del propietario en la atención y gestión asistencial. 369

5. Gobierno de la relación entre PropCo y OpCo. 370
a. Comité de seguimiento y calendario de reuniones. 370
b. Revisión conjunta de resultados y riesgos. 371
c. Aprobación de inversiones y decisiones reservadas. 372
d. Procedimientos de resolución de incidencias y discrepancias. 373
e. Documentación de acuerdos, responsabilidades y actuaciones correctoras. 374

6. Prevención del deterioro de la relación contractual. 375
a. Identificación temprana de problemas económicos. 375
b. Detección de deterioro de calidad y mantenimiento. 376
c. Alertas sobre falta de personal y problemas de ocupación. 377
d. Planes de recuperación operativa y seguimiento de compromisos. 378
e. Escalado de conflictos, mediación y preparación de medidas contractuales. 378

PARTE CUARTA. 381

REPORTING, CONTROL FINANCIERO, INCUMPLIMIENTO, VENTA DEL ACTIVO Y CAMBIO DE OPERADOR 381

Capítulo 10: Reporting económico y asistencial entre PropCo y OpCo: indicadores, auditoría, covenants y control de resultados 381

1. Diseño del sistema de reporting del operador al propietario. 381
a. Objetivos, alcance y estructura de la información. 382
b. Reporting diario de incidencias relevantes. 383
c. Reporting mensual económico y operativo. 384
d. Reporting trimestral de cumplimiento y riesgos. 386
e. Reporting anual, presupuesto y plan estratégico. 387

2. Indicadores comerciales y operativos de la residencia. 388
a. Ocupación física, ocupación económica y plazas disponibles. 388
b. Tarifas medias, ingreso medio por plaza e ingresos complementarios. 389
c. Altas, bajas, estancia media y evolución de la demanda. 391
d. Costes de personal, productividad y ratios operativos. 392
e. Indicadores de satisfacción, calidad y cumplimiento asistencial. 393

3. Indicadores financieros relevantes para PropCo y OpCo. 394

a. Ingresos totales, margen bruto y resultado operativo. 394
b. EBITDA y EBITDAR, con criterios de normalización. 395
c. Flujo de caja operativo y necesidades de circulante. 396
d. Renta contractual, renta pagada y lease cover. 397
e. Endeudamiento, liquidez, covenants y capacidad de inversión. 398

4. Presupuestos, previsiones y análisis de desviaciones. 399
a. Presupuesto anual de explotación. 400
b. Previsión de ocupación y tarifas. 401
c. Proyección de costes y necesidades de personal. 402
d. Previsión de CAPEX, mantenimiento y tesorería. 403
e. Análisis de desviaciones y planes de corrección. 404

5. Verificación, auditoría y calidad de la información. 405
a. Conciliación entre información operativa y estados financieros. 405
b. Auditoría de ingresos y contratos de residentes. 406
c. Revisión de gastos y operaciones vinculadas. 407
d. Comprobación de inversiones, reservas y obligaciones contractuales. 408
e. Certificaciones periódicas de cumplimiento y derechos de auditoría. 409

6. Reporting institucional y sistemas de alerta temprana. 409
a. Cuadros de mando para inversores y propietarios. 410
b. Umbrales de alerta sobre ocupación, rentabilidad y cobertura de renta. 411
c. Indicadores de deterioro asistencial y reputacional. 412
d. Escenarios de estrés y alertas de incumplimiento. 412
e. Plan de actuación y seguimiento de medidas correctoras. 413

Capítulo 11: Incumplimiento contractual, cambio de control, venta del inmueble, terminación y sustitución del operador de residencias de mayores.....416

1. Incumplimientos del operador y derechos del propietario.....416
a. Impago de renta y ejecución de garantías. 416
b. Incumplimiento de covenants financieros. 418
c. Incumplimiento de mantenimiento y CAPEX. 420
d. Incumplimiento regulatorio o asistencial grave. 421
e. Notificaciones, períodos de subsanación, resolución y reclamaciones. 422

2. Cambio de control y operaciones societarias del operador. 424
a. Cambio de accionistas y transmisión de participaciones. 424
b. Fusiones, adquisiciones y reorganizaciones empresariales. 425
c. Cesión del contrato y subrogación contractual. 427
d. Derechos de consentimiento, información y oposición del propietario. 428
e. Revisión de solvencia, garantías y condiciones tras el cambio de control. 429

3. Venta del inmueble y transmisión de la posición del propietario. 430
a. Venta de residencia arrendada a un inversor. 430
b. Transmisión de participaciones de la PropCo. 432
c. Efectos sobre el contrato de arrendamiento o gestión. 433
d. Consentimientos, derechos preferentes y restricciones de transmisión. 434
e. Due diligence del comprador y continuidad de obligaciones contractuales. 435

4. Terminación anticipada y protección de los financiadores. 436
a. Resolución por incumplimiento del operador. 437
b. Resolución por incumplimiento del propietario. 438
c. Insolvencia, concurso y dificultades financieras. 439
d. Acuerdos directos con financiadores y derechos de subsanación. 440

e. Intervención temporal y mecanismos contractuales de continuidad operativa. 441

5. Sustitución y transición del operador de la residencia. 442
a. Preparación de un plan de sustitución y calendario de transición. 443
b. Selección del operador entrante y negociación de condiciones. 444
c. Transmisión o nueva obtención de autorizaciones administrativas. 445
d. Continuidad del personal, contratos de residentes y servicios esenciales. 446
e. Entrega de instalaciones, inventarios, sistemas, datos y documentación. 447

6. Cierre económico, jurídico y asistencial del cambio de operador. 448
a. Liquidación de rentas, garantías y deudas. 448
b. Determinación del estado del inmueble y responsabilidades de reparación. 449
c. Liquidación del CAPEX y del FF&E. 450
d. Comunicación a residentes, familiares, trabajadores y autoridades. 451
e. Comprobación posterior de la continuidad asistencial y funcionamiento del nuevo operador. 452

PARTE QUINTA. 455

CHECKLISTS Y FORMULARIOS PARA LA RELACIÓN PROPIETARIO-OPERADOR (PROPCO / OPCO) EN RESIDENCIAS DE MAYORES 455

Capítulo 12: Checklists y formularios para estructurar PropCo / OpCo y seleccionar al operador de residencias de mayores 455

1. Formularios de definición de la estructura propietario-operador.....456
a. Formulario de identificación del propietario, operador y sociedades vinculadas. 456
Sección 1. Identificación de la inversión inmobiliaria 456
Sección 2. Identificación del operador seleccionado 457
Sección 3. Responsables y relaciones de control 457
b. Ficha de descripción jurídica, inmobiliaria y asistencial del activo. 458
Sección 1. Identificación y características inmobiliarias 458
Sección 2. Presupuesto y calendario de desarrollo 459
Sección 3. Configuración asistencial y situación administrativa 459
c. Matriz de separación de activos, contratos, ingresos y responsabilidades. 460
Sección 1. Activos inmobiliarios y equipamiento 460
Sección 2. Ingresos y relaciones contractuales 461
Sección 3. Responsabilidades y control 461
d. Formulario comparativo de alternativas de arrendamiento y gestión. 462
Sección 1. Hipótesis comunes de explotación 462
Sección 2. Alternativa de arrendamiento 463
Sección 3. Alternativa de gestión por cuenta del propietario económico 463
Sección 4. Decisión comparativa 464
e. Acta de aprobación de la estructura PropCo / OpCo seleccionada. 464
Sección 1. Identificación de la decisión 464
Sección 2. Acuerdos adoptados 465
Sección 3. Responsabilidades de ejecución 465

2. Checklists de selección y evaluación del operador. 466
a. Checklist de requisitos mínimos para participar en el proceso de selección. 466
Sección 1. Identificación y documentación básica 466
Sección 2. Experiencia y capacidad 467
Sección 3. Requisitos económicos y de cumplimiento 467
b. Checklist de experiencia, referencias y capacidad asistencial 468
Sección 1. Experiencia acreditada 468
Sección 2. Recursos asistenciales y organizativos 468
Sección 3. Preparación para apertura 469

c. Checklist de solvencia económica y financiera. ... 469
Sección 1. Resultados financieros del grupo ... 470
Sección 2. Liquidez y compromisos del proyecto ... 470
Sección 3. Solvencia proyectada de la residencia ... 471
d. Checklist de cumplimiento normativo, sanciones y antecedentes. ... 471
Sección 1. Antecedentes administrativos ... 471
Sección 2. Riesgos laborales y asistenciales ... 472
Sección 3. Reputación y decisión ... 472
e. Checklist de evaluación comparativa y adjudicación del contrato. ... 473
Sección 1. Candidatos admitidos ... 473
Sección 2. Resultados comparativos ... 474
Sección 3. Aprobación y comprobaciones ... 474

3. Formularios de solicitud y análisis de ofertas. ... 475
a. Modelo de solicitud de información al operador. ... 475
Sección 1. Identificación de la solicitud ... 475
Sección 2. Documentación empresarial solicitada ... 475
Sección 3. Información del proyecto y estado de respuesta ... 476
b. Formulario de oferta económica y asistencial. ... 476
Sección 1. Condiciones de arrendamiento ... 477
Sección 2. Plan de explotación estabilizada ... 477
Sección 3. Preapertura, recursos y calidad ... 478
c. Plantilla de comparación de renta, garantías y compromisos de inversión. ... 478
Sección 1. Oferta de Residencias Puerta del Cedro ... 479
Sección 2. Oferta de Gestión Asistencial Valle Serena ... 479
Sección 3. Oferta de Servicios Senior Prado Azul ... 479
Sección 4. Resultado comparativo ... 480
d. Matriz de puntuación ponderada de candidatos. ... 480
Sección 1. Criterios y ponderaciones ... 481
Sección 2. Evaluación de Residencias Puerta del Cedro ... 481
Sección 3. Evaluación de Gestión Asistencial Valle Serena ... 481
Sección 4. Evaluación de Servicios Senior Prado Azul ... 482
e. Informe final de recomendación del operador. ... 482
Sección 1. Identificación de la recomendación ... 483
Sección 2. Fundamentos de selección ... 483
Sección 3. Riesgos y condiciones de contratación ... 484

4. Checklists de due diligence del operador. ... 484
a. Checklist de documentación societaria y titularidad real. ... 484
Sección 1. Documentación de la sociedad arrendataria ... 484
Sección 2. Cadena de control ... 485
Sección 3. Estructura contractual y contingencias corporativas ... 485
b. Checklist de estados financieros, deuda y liquidez. ... 486
Sección 1. Documentación examinada ... 486
Sección 2. Magnitudes financieras ... 487
Sección 3. Capacidad para la nueva residencia ... 487
c. Checklist de resultados operativos y calidad asistencial. ... 488
Sección 1. Indicadores operativos del grupo ... 488
Sección 2. Indicadores de calidad ... 488
Sección 3. Adaptación a Prado del Arce ... 489
d. Checklist de contingencias laborales, fiscales y regulatorias. ... 489
Sección 1. Situación laboral ... 490
Sección 2. Situación fiscal y financiera asociada ... 490
Sección 3. Cumplimiento regulatorio ... 491

e. Checklist de garantías corporativas y operaciones vinculadas. 491
Sección 1. Garantías y respaldo económico 491
Sección 2. Operaciones vinculadas 492
Sección 3. Condiciones de seguimiento 492

5. Formularios de negociación preliminar. 493
a. Modelo de carta de intenciones entre propietario y operador. 493
Sección 1. Identificación de las partes 493
Sección 2. Condiciones económicas preliminares 493
Sección 3. Naturaleza y condiciones de negociación 494
b. Acuerdo de confidencialidad y acceso a documentación. 495
Sección 1. Sujetos y finalidad 495
Sección 2. Acceso y obligaciones 495
Sección 3. Cierre del acceso 496
c. Formulario de condiciones económicas principales. 496
Sección 1. Renta y plazo 497
Sección 2. Renta durante la estabilización inicial 497
Sección 3. Garantías, inversiones y seguimiento 497
d. Matriz de distribución de riesgos y responsabilidades. 498
Sección 1. Riesgos inmobiliarios 498
Sección 2. Riesgos operativos y financieros 499
Sección 3. Riesgos regulatorios y asistenciales 500
e. Acta de cierre de negociación y autorización para formalizar el contrato. 500
Sección 1. Identificación de la reunión 500
Sección 2. Condiciones cerradas 501
Sección 3. Acuerdos de formalización 501

6. Checklists de cierre de la selección y preparación contractual. 502
a. Checklist de condiciones precedentes. 502
Sección 1. Condiciones previas a la firma 502
Sección 2. Condiciones de construcción y entrega 503
Sección 3. Condiciones para comienzo de explotación 503
b. Checklist de autorizaciones societarias y regulatorias. 504
Sección 1. Autorizaciones de la PropCo 504
Sección 2. Autorizaciones de la OpCo 504
Sección 3. Situación regulatoria del proyecto 505
c. Checklist de documentación financiera y garantías. 505
Sección 1. Comprobación del contrato 506
Sección 2. Garantía bancaria 506
Sección 3. Recursos del operador 506
d. Checklist de coherencia entre oferta adjudicada y contrato. 507
Sección 1. Condiciones económicas 507
Sección 2. Obligaciones operativas y patrimoniales 508
Sección 3. Control documental 508
e. Acta de aprobación y formalización de la contratación del operador. 509
Sección 1. Identificación y antecedentes 509
Sección 2. Condiciones definitivas acordadas 509
Sección 3. Documentación y obligaciones posteriores 510
Sección 4. Resolución de adjudicación 511

Capítulo 13: Formularios contractuales completos de arrendamiento, gestión, renta y garantías en residencias de mayores 514

1. Modelos contractuales de arrendamiento PropCo / OpCo. 515
a. Modelo de contrato de arrendamiento de residencia en explotación. 515

Sección 1. Partes, inmueble y objeto 516
Sección 2. Duración, renta y garantías 516
Sección 3. Obligaciones de la arrendadora 517
Sección 4. Obligaciones de la arrendataria 517
Sección 5. Incumplimiento, terminación y restitución 518
b. Modelo de contrato de arrendamiento de larga duración. 519
Sección 1. Identificación y duración 519
Sección 2. Régimen económico 519
Sección 3. Inversiones y obligaciones de conservación 520
Sección 4. Protección de la inversión y continuidad 520
c. Modelo de arrendamiento de residencia de nueva construcción con entrega futura. 521
Sección 1. Partes y descripción del proyecto 521
Sección 2. Obligaciones de construcción y entrega 522
Sección 3. Duración y renta 522
Sección 4. Equipamiento, preapertura y garantías 523
Sección 5. Régimen operativo y protección contractual 523
d. Modelo de anexo de distribución de obligaciones y responsabilidades. 524
Sección 1. Obligaciones inmobiliarias 524
Sección 2. Obligaciones operativas 525
Sección 3. Cumplimiento y coordinación 525
e. Modelo de acta de entrega del inmueble, instalaciones y equipamiento. 526
Sección 1. Comparecientes y objeto 526
Sección 2. Estado técnico e instalaciones 526
Sección 3. Equipamiento y situación administrativa 527

2. Modelos contractuales de gestión de residencias. 528
a. Modelo de contrato de gestión por cuenta del propietario. 528
Sección 1. Partes, actividad y objeto 528
Sección 2. Duración y facultades 528
Sección 3. Resultados y presupuesto 529
Sección 4. Responsabilidad, terminación y entrega 529
b. Modelo de contrato de gestión con honorarios fijos y variables. 530
Sección 1. Honorarios fijos 530
Sección 2. Honorarios variables 531
Sección 3. Remuneración conjunta y límites 531
c. Modelo de contrato de gestión con incentivos de calidad y resultados. 532
Sección 1. Estructura del incentivo 532
Sección 2. Indicadores asistenciales 532
Sección 3. Cálculo económico de incentivo 533
d. Modelo de anexo de competencias y decisiones reservadas. 533
Sección 1. Facultades operativas del gestor 534
Sección 2. Decisiones reservadas 534
Sección 3. Resolución de discrepancias 534
e. Modelo de protocolo de coordinación entre propietario y gestor. 535
Sección 1. Gobierno ordinario 535
Sección 2. Comunicación de incidencias 536
Sección 3. Revisión y cierre 536

3. Formularios de renta y actualización económica. 537
a. Modelo de anexo de renta fija y calendario de pagos. 537
Sección 1. Renta estabilizada 537
Sección 2. Calendario del primer año 537
Sección 3. Conciliación y régimen posterior 538
b. Modelo de cláusula de renta variable vinculada a ingresos. 539

Sección 1. Definición de renta variable 539
Sección 2. Cálculo ilustrativo 539
Sección 3. Riesgos y liquidación 540
c. Modelo de anexo de renta mixta y escalonada. 540
Sección 1. Estructura contractual 542
Sección 2. Cálculo de escenarios 542
Sección 3. Reporting y control 542
d. Formulario de cálculo de indexación y revisión de renta. 543
Sección 1. Datos de referencia 543
Sección 2. Cálculo de actualización 544
Sección 3. Comunicación y control 544
e. Formulario de cálculo y certificación periódica del lease cover. 545
Sección 1. Identificación del período y criterio 545
Sección 2. Datos y cálculo 545
Sección 3. Certificación y documentación 546

4. Formularios de garantías contractuales. 546
a. Modelo de cláusula de depósito y garantía adicional. 546
Sección 1. Constitución y finalidad 547
Sección 2. Aplicación y reposición 547
Sección 3. Devolución 549
b. Modelo de aval bancario a primer requerimiento. 549
Sección 1. Identificación de la garantía 549
Sección 2. Compromiso y obligaciones cubiertas 550
Sección 3. Vigencia y sustitución 550
c. Modelo de garantía de sociedad matriz. 551
Sección 1. Identificación de las partes 551
Sección 2. Alcance del compromiso 552
Sección 3. Solvencia y control 552
d. Modelo de cuenta de reserva y condiciones de disposición. 554
Sección 1. Constitución y titularidad 554
Sección 2. Condiciones de utilización 554
Sección 3. Seguimiento 555
e. Modelo de requerimiento de ejecución y reposición de garantía. 555
Sección 1. Identificación de deuda 556
Sección 2. Reclamación y aplicación 556
Sección 3. Reposición y liquidación 556

5. Formularios de covenants y protección financiera 557
a. Anexo de obligaciones de información financiera. 557
Sección 1. Información mensual 557
Sección 2. Información trimestral 558
Sección 3. Información anual y extraordinaria 558
b. Modelo de certificado periódico de cumplimiento de covenants. 559
Sección 1. Identificación 559
Sección 2. Ratios certificados 559
Sección 3. Declaración y documentación 560
c. Formulario de cálculo de ratios de liquidez y cobertura. 562
Sección 1. Resultado y cobertura de renta 562
Sección 2. Liquidez y endeudamiento 562
Sección 3. Ratio de deuda y decisión 563
d. Modelo de notificación de incumplimiento financiero. 563
Sección 1. Identificación del requerimiento 564
Sección 2. Incumplimientos identificados 564

Sección 3. Requerimientos y efectos 564
e. Modelo de plan de subsanación y recuperación de ratios. 565
Sección 1. Situación inicial 565
Sección 2. Medidas de recuperación 566
Sección 3. Ratios objetivo 566
Sección 4. Seguimiento 567

6. Formularios de modificación y seguimiento contractual. 567
a. Modelo de modificación de renta y condiciones económicas. 567
Sección 1. Identificación del acuerdo 568
Sección 2. Renta modificada 568
Sección 3. Contrapartidas y seguimiento 568
b. Modelo de prórroga y renovación contractual. 569
Sección 1. Contrato renovado 569
Sección 2. Condiciones económicas renovadas 571
Sección 3. Efectos y obligaciones 571
c. Modelo de consentimiento para cambio de control. 572
Sección 1. Identificación de la operación 572
Sección 2. Condiciones de consentimiento 572
Sección 3. Efectos posteriores 573
d. Modelo de autorización de cesión contractual. 573
Sección 1. Identificación de la cesión 574
Sección 2. Condiciones de autorización 574
Sección 3. Efectos de la cesión 574
e. Modelo de acuerdo de reequilibrio económico y modificación de obligaciones. 575
Sección 1. Identificación y antecedentes 575
Sección 2. Distribución de inversión 576
Sección 3. Reequilibrio económico 576
Sección 4. Ejecución, seguimiento y continuidad 577

Capítulo 14: Checklists y formularios de CAPEX, FF&E, mantenimiento, cumplimiento regulatorio y seguros en residencias de mayores 581

1. Formularios de identificación y asignación de inversiones. 583
a. Inventario inicial de inmueble, instalaciones y FF&E. 583
Sección 1. Identificación del establecimiento 583
Sección 2. Elementos inmobiliarios 584
Sección 3. Mobiliario y equipamiento asistencial 584
Sección 4. Control del inventario 585
b. Matriz de responsabilidades de CAPEX entre propietario y operador. 585
Sección 1. Inversiones inmobiliarias 586
Sección 2. Inversiones de equipamiento operativo 586
Sección 3. Distribución económica global 586
c. Formulario de clasificación de mantenimiento ordinario y extraordinario. 587
Sección 1. Mantenimiento ordinario 587
Sección 2. Reposiciones extraordinarias 588
Sección 3. Procedimiento de clasificación 589
d. Formulario de propuesta y autorización de inversión. 589
Sección 1. Identificación de la solicitud 589
Sección 2. Justificación y alcance 590
Sección 3. Autorización económica 590
e. Registro de inversiones realizadas y amortización pendiente. 591
Sección 1. Inversiones realizadas por la PropCo 591
Sección 2. Inversiones realizadas por la OpCo 592

Sección 3. Cierre económico del ejercicio 592

2. Checklists técnicos de mantenimiento y conservación. 593

a. Checklist de estructura, cubierta, fachada y elementos comunes. 593
Sección 1. Elementos estructurales 593
Sección 2. Cubierta y fachada 593
Sección 3. Zonas comunes 594
b. Checklist de instalaciones eléctricas, climatización y agua. 594
Sección 1. Instalación eléctrica 596
Sección 2. Climatización 596
Sección 3. Agua e instalaciones relacionadas 596
c. Checklist de protección contra incendios, accesibilidad y seguridad. 597
Sección 1. Protección y evacuación 597
Sección 2. Accesibilidad 598
Sección 3. Seguridad de utilización 598
d. Checklist de habitaciones, mobiliario y equipamiento asistencial. 599
Sección 1. Capacidad y habitaciones 599
Sección 2. Camas y equipamiento asistencial 599
Sección 3. Mobiliario y lavandería 600
e. Checklist de mantenimiento preventivo y correctivo. 600
Sección 1. Programa preventivo 601
Sección 2. Mantenimiento correctivo 601
Sección 3. Seguimiento 601

3. Formularios de planificación y control del CAPEX. 602

a. Plan plurianual de inversiones. 602
Sección 1. Identificación y metodología 602
Sección 2. Previsión anual 603
Sección 3. Totales y financiación 604
b. Presupuesto anual de CAPEX. 604
Sección 1. Presupuesto inmobiliario 605
Sección 2. Presupuesto del operador 605
Sección 3. Total y seguimiento 605
c. Modelo de solicitud de aprobación de obras. 606
Sección 1. Identificación de la actuación 606
Sección 2. Coordinación asistencial 607
Sección 3. Condiciones de aprobación 607
d. Formulario de seguimiento de costes, plazos y desviaciones. 609
Sección 1. Presupuesto de referencia 609
Sección 2. Modificaciones económicas 609
Sección 3. Calendario y recepción 610
e. Acta de recepción y cierre de inversiones. 610
Sección 1. Identificación 610
Sección 2. Inversiones inmobiliarias recibidas 611
Sección 3. Inversiones operativas recibidas 611
Sección 4. Liquidación anual 612

4. Checklists y formularios regulatorios. 612

a. Checklist de licencias, autorizaciones y acreditaciones. 612
Sección 1. Situación inmobiliaria 612
Sección 2. Funcionamiento asistencial 613
Sección 3. Renovaciones y control 613
b. Checklist de cumplimiento de requisitos asistenciales. 614
Sección 1. Organización y personal 614
Sección 2. Atención y procedimientos 615

Sección 3. Resultado y seguimiento 615
c. Formulario de seguimiento de inspecciones y requerimientos. 616
Sección 1. Identificación de la inspección 616
Sección 2. Observaciones 616
Sección 3. Medidas y cierre 617
d. Registro de incidencias regulatorias y medidas correctoras. 617
Sección 1. Incidencia documental 618
Sección 2. Incidencia material 618
Sección 3. Seguimiento conjunto 618
e. Plan de regularización y acreditación de cumplimiento. 619
Sección 1. Objetivo y responsables 619
Sección 2. Actuaciones 620
Sección 3. Comprobación 620

5. Formularios de seguros y responsabilidad. 621
a. Checklist de pólizas obligatorias y contractuales. 621
Sección 1. Seguros inmobiliarios 621
Sección 2. Seguros operativos 622
Sección 3. Control contractual 622
b. Formulario de comprobación de capitales y coberturas. 623
Sección 1. Daños del inmueble 623
Sección 2. Coberturas del operador 623
Sección 3. Revisión de suficiencia 624
c. Registro de siniestros y comunicaciones entre PropCo y OpCo. 624
Sección 1. Identificación del siniestro 625
Sección 2. Gestión aseguradora 625
Sección 3. Tratamiento contractual y contable 625
d. Modelo de comunicación y reclamación por daños 626
Sección 1. Comunicación inicial 626
Sección 2. Reclamación y documentación 628
Sección 3. Resultado y liquidación 628
e. Formulario de renovación y verificación anual de seguros. 629
Sección 1. Seguros de la PropCo 629
Sección 2. Seguros de la OpCo 629
Sección 3. Verificación y cierre 630

6. Formularios de liquidación de inversiones y conservación. 630
a. Acta de inspección técnica del inmueble. 631
Sección 1. Identificación de la inspección 631
Sección 2. Estado de elementos inmobiliarios 631
Sección 3. Estado de conservación ordinaria 632
b. Informe de reparaciones pendientes. 632
Sección 1. Reparaciones atribuidas a la OpCo 632
Sección 2. Reparaciones atribuidas a la PropCo 633
Sección 3. Liquidación de responsabilidades 633
c. Formulario de liquidación de CAPEX pendiente de amortizar. 634
Sección 1. CAPEX de la PropCo 634
Sección 2. FF&E de la OpCo 635
Sección 3. Determinación contractual 636
d. Inventario final de mobiliario y equipos 637
Sección 1. Identificación de bienes 637
Sección 2. Valor y negociación de las reposiciones de 2038 638
Sección 3. Destino y entrega 638
e. Acta de recepción y conformidad del estado del inmueble. 639

Sección 1. Identificación de la entrega 639
Sección 2. Estado del inmueble 640
Sección 3. Liquidación económica de conservación y rentas 640
Sección 4. Liquidación de inversiones y equipamiento 640
Sección 5. Garantías, documentación y continuidad 641
Sección 6. Aprobación del cierre 641

Capítulo 15: Checklists y formularios de reporting, auditoría, incumplimiento, venta del activo y cambio de operador 646

1. Formularios de reporting económico y operativo. 648
a. Modelo de informe mensual de explotación. 648
Sección 1. Identificación del informe 648
Sección 2. Actividad y capacidad 649
Sección 3. Ingresos del mes 649
Sección 4. Costes y resultado 649
Sección 5. Comentarios de gestión 650
b. Modelo de cuadro de mando de ocupación, tarifas e ingresos. 651
Sección 1. Capacidad y utilización 651
Sección 2. Tarifas e ingresos 651
Sección 3. Comparación con presupuesto 652
Sección 4. Señales de seguimiento 652
c. Formulario de costes, resultados y márgenes operativos. 653
Sección 1. Ingresos 653
Sección 2. Costes operativos 653
Sección 3. Resultados 654
Sección 4. Evaluación económica 654
d. Formulario de flujo de caja y capacidad de pago de renta. 655
Sección 1. Posición inicial y cobros 655
Sección 2. Pagos realizados 655
Sección 3. Conciliación de tesorería 656
Sección 4. Capacidad de pago 656
e. Modelo de informe trimestral para propietario e inversores. 657
Sección 1. Identificación institucional 657
Sección 2. Resultados acumulados 658
Sección 3. Covenants y liquidez 658
Sección 4. CAPEX y riesgos 658
Sección 5. Decisiones propuestas 659

2. Formularios de control financiero y auditoría. 659
a. Checklist de verificación de estados financieros. 659
Sección 1. Información financiera examinada 661
Sección 2. Magnitudes conciliadas 661
Sección 3. Controles adicionales 661
b. Formulario de cumplimiento de covenants y lease cover. 662
Sección 1. Identificación 662
Sección 2. Cobertura de renta 663
Sección 3. Liquidez y deuda 663
Sección 4. Declaración final 663
c. Checklist de auditoría de ingresos y gastos. 664
Sección 1. Auditoría de ingresos 664
Sección 2. Auditoría de gastos 665
Sección 3. Operaciones vinculadas 665
Sección 4. Conclusión 665

d. Modelo de análisis de desviaciones presupuestarias. 666
Sección 1. Presupuesto 666
Sección 2. Resultado real 666
Sección 3. Conciliación de desviaciones 667
Sección 4. Causas y medidas 667
e. Plan de recuperación económica y seguimiento de medidas. 668
Sección 1. Diagnóstico de deterioro 668
Sección 2. Objetivos económicos 669
Sección 3. Medidas y financiación 669
Sección 4. Resultado de seguimiento 669

3. Formularios de inspección y control asistencial. 670
a. Checklist de inspección del propietario. 670
Sección 1. Identificación 670
Sección 2. Elementos inspeccionados 671
Sección 3. Observaciones 671
b. Formulario de evaluación de indicadores de calidad. 672
Sección 1. Identificación 672
Sección 2. Indicadores 672
Sección 3. Evaluación y medidas 673
c. Registro de incidencias relevantes. 673
Sección 1. Incidencia económica 674
Sección 2. Incidencia técnica 674
Sección 3. Incidencia organizativa 675
d. Modelo de requerimiento de medidas correctoras. 675
Sección 1. Identificación del requerimiento 675
Sección 2. Actuaciones requeridas 676
Sección 3. Efectos y seguimiento 676
e. Acta de comité de seguimiento PropCo / OpCo. 677
Sección 1. Identificación de asistentes 677
Sección 2. Información económica 677
Sección 3. Información técnica y asistencial 678
Sección 4. Acuerdos 678

4. Formularios de incumplimiento y resolución contractual. 679
a. Modelo de requerimiento de pago de rentas vencidas. 679
Sección 1. Emisor y destinatario 679
Sección 2. Contenido del requerimiento 680
Sección 3. Plazos y derechos 680
b. Modelo de notificación de incumplimiento contractual. 681
Sección 1. Identificación 681
Sección 2. Incumplimientos financieros 681
Sección 3. Obligaciones de pago 682
Sección 4. Requerimientos 682
c. Modelo de comunicación de plazo de subsanación. 683
Sección 1. Identificación 684
Sección 2. Actuaciones exigidas 684
Sección 3. Comprobación 684
d. Modelo de acuerdo de regularización o resolución negociada. 685
Sección 1. Identificación y antecedentes 685
Sección 2. Obligaciones económicas 686
Sección 3. CAPEX y equipamiento 686
Sección 4. Continuidad y cooperación 687
e. Modelo de notificación de terminación contractual. 687

Sección 1. Identificación 687
Sección 2. Contenido 688
Sección 3. Actuaciones posteriores 688

5. Checklists y formularios de venta y cambio de control. 689
a. Checklist de due diligence del comprador de la PropCo. 689
Sección 1. Identificación inmobiliaria 689
Sección 2. Revisión económica 690
Sección 3. Revisión operativa y contractual 690
b. Formulario de revisión de derechos de transmisión y consentimientos. 691
Sección 1. Identificación 691
Sección 2. Derechos del arrendatario 691
Sección 3. Financiación y garantías 692
c. Modelo de notificación de venta del inmueble. 692
Sección 1. Identificación 694
Sección 2. Condiciones de continuidad 694
Sección 3. Pagos y documentación 694
d. Modelo de autorización de cambio de control del operador. 695
Sección 1. Identificación de la operación 695
Sección 2. Revisión y condiciones 696
Sección 3. Efectos 696
e. Acta de transmisión de la posición contractual y actualización de garantías. 697
Sección 1. Partes y operación 697
Sección 2. Liquidación y continuidad 697
Sección 3. Documentación entregada 698

6. Formularios completos de sustitución del operador. 698
a. Checklist integral de preparación del cambio de operador. 699
Sección 1. Comprobaciones contractuales 699
Sección 2. Comprobaciones regulatorias y asistenciales 699
Sección 3. Comprobaciones técnicas y económicas 700
b. Modelo de plan de transición y continuidad asistencial. 700
Sección 1. Identificación 702
Sección 2. Calendario 702
Sección 3. Servicios y residentes 702
Sección 4. Contingencias 703
c. Acta de entrega de documentación, contratos, inventarios y sistemas. 703
Sección 1. Identificación 704
Sección 2. Documentación inmobiliaria 704
Sección 3. Contratos y organización operativa 705
Sección 4. FF&E y equipamiento 705
d. Modelo de liquidación final entre propietario y operador saliente. 706
Sección 1. Identificación 706
Sección 2. Rentas y garantía ejecutada 706
Sección 3. Reparaciones y liquidación 707
Sección 4. FF&E y CAPEX 707
Sección 5. Garantías y cierre 708
e. Acta de entrada del nuevo operador y certificación de continuidad de funcionamiento. 708
Sección 1. Identificación de la entrada 708
Sección 2. Condiciones económicas del nuevo arrendamiento 709
Sección 3. Comprobación de servicios 709
Sección 4. Situación técnica y administrativa 710
Sección 5. Seguimiento posterior 710
Sección 6. Conformidad y alcance 711

PARTE SEXTA. PRÁCTICA DE LA RELACIÓN PROPIETARIO-OPERADOR EN RESIDENCIAS DE MAYORES 716

Capítulo 16: Casos prácticos ficticios de estructuración PropCo / OpCo, selección del operador y negociación de contratos de residencias de mayores 716

1. Caso práctico ficticio de separación entre propiedad y explotación de una residencia española. 717
a. Situación inicial de una residencia de 120 plazas integrada en una única sociedad. 717
b. Valoración diferenciada del inmueble y del negocio asistencial. 719
c. Diseño de sociedades PropCo y OpCo y reparto de activos. 721
d. Negociación del arrendamiento y determinación de la renta. 723
e. Resultado económico y principales cláusulas de protección. 725

2. Caso práctico ficticio de selección competitiva de operador para una residencia de nueva construcción. 727
a. Promoción de una residencia de 150 plazas y definición de las necesidades del propietario. 727
b. Solicitud de ofertas a tres operadores con perfiles diferentes. 728
c. Evaluación de solvencia, experiencia, calidad y propuestas económicas. 730
d. Comparación de rentas, garantías y compromisos de preapertura. 732
e. Selección motivada del operador y formalización de condiciones contractuales. 734

3. Caso práctico ficticio de arrendamiento a largo plazo de una residencia en México 736
a. Estructura societaria y características del activo. 736
b. Negociación de plazo, renta inicial y actualización. 737
c. Distribución de obligaciones inmobiliarias y asistenciales. 739
d. Garantías corporativas y riesgos de impago. 740
e. Solución contractual y adaptación a la normativa local. 742

4. Caso práctico ficticio de contrato de gestión de una residencia en Colombia 743
a. Propietario inmobiliario que desea conservar el riesgo económico de explotación. 743
b. Selección de un gestor profesional. 745
c. Negociación de honorarios fijos, variables e incentivos. 746
d. Presupuesto operativo y distribución de decisiones. 747
e. Resultado esperado y comparación con la alternativa de arrendamiento. 748

5. Caso práctico ficticio de negociación de renta fija frente a renta variable. 750
a. Residencia estabilizada con diferentes escenarios de ocupación. 750
b. Cálculo de renta fija y cobertura operativa. 752
c. Propuesta alternativa de renta vinculada a ingresos. 753
d. Simulación de escenarios de caída de ocupación e inflación. 755
e. Elección de la estructura de renta y redacción de cláusulas. 757

6. Caso práctico ficticio de inversión institucional en una cartera PropCo / OpCo. 759
a. Adquisición de una cartera de cinco residencias. 759
b. Análisis de contratos, operadores y riesgos de concentración. 760
c. Evaluación de rentas, lease cover y garantías. 762
d. Negociación de financiación y compromisos contractuales. 764
e. Decisión de inversión y plan de seguimiento de la cartera. 765

Capítulo 17: Casos prácticos ficticios de renta, garantías, CAPEX, reporting, cumplimiento y deterioro económico de la relación PropCo / OpCo 769

1. Caso práctico ficticio de pérdida de cobertura de renta de una residencia. 770
a. Residencia de 110 plazas con descenso progresivo de ocupación. 770
b. Cálculo de EBITDA, EBITDAR y lease cover. 773
c. Identificación del incumplimiento de covenants. 775

d. Negociación de reducción temporal de renta y garantías adicionales. 777
e. Plan de recuperación y evaluación de resultados. 779

2. Caso práctico ficticio de ejecución de garantías por impago de renta. 781
a. Operador con problemas de liquidez y tres mensualidades impagadas. 781
b. Revisión del contrato y las garantías disponibles. 782
c. Requerimiento de pago y ejercicio de derechos contractuales. 783
d. Ejecución parcial de aval y negociación de reposición. 785
e. Liquidación de deuda y protección de la continuidad asistencial. 786

3. Caso práctico ficticio de CAPEX extraordinario por adaptación normativa. 788
a. Residencia existente que requiere reformas de instalaciones y espacios. 788
b. Presupuesto técnico y clasificación de las inversiones. 789
c. Discusión sobre el reparto del CAPEX entre propietario y operador. 791
d. Negociación de financiación, obras y revisión de renta. 792
e. Acuerdo final y planificación de las obras con residentes. 794

4. Caso práctico ficticio de conflicto por mantenimiento y reposición de FF&E. 796
a. Deterioro de instalaciones y mobiliario en una residencia arrendada. 796
b. Inspección técnica y elaboración de inventario. 797
c. Identificación de obligaciones contractuales. 798
d. Determinación de costes, responsabilidades y plazos. 799
e. Acuerdo de reposición y mecanismo de prevención de futuros conflictos. 801

5. Caso práctico ficticio de reporting insuficiente y deterioro de la explotación. 802
a. Operador que retrasa la entrega de información financiera. 802
b. Detección de discrepancias entre ocupación, facturación y resultados. 803
c. Auditoría independiente y revisión de operaciones vinculadas. 806
d. Requerimiento de información y medidas correctoras. 808
e. Implantación de un nuevo cuadro de mando y controles periódicos. 809

6. Caso práctico ficticio de incumplimiento asistencial grave en una residencia latinoamericana. 811
a. Inspección administrativa y detección de deficiencias operativas. 811
b. Evaluación de responsabilidades del propietario y del operador. 812
c. Activación de obligaciones contractuales y plan de corrección. 814
d. Protección de residentes y coordinación con autoridades. 815
e. Decisión sobre continuidad, intervención o sustitución del operador. 817

Capítulo 18: Casos prácticos ficticios integrales de venta de residencias, cambio de control, terminación contractual y sustitución del operador 821

1. Caso práctico ficticio de venta de una residencia arrendada a un inversor institucional. 822
a. Residencia española estabilizada con contrato de larga duración. 822
b. Due diligence inmobiliaria, contractual y financiera. 824
c. Valoración del inmueble mediante renta y rentabilidad exigida. 825
d. Revisión de garantías y derechos del operador ante la venta. 827
e. Formalización de la transmisión y continuidad del contrato. 828

2. Caso práctico ficticio de adquisición del grupo operador y cambio de control. 829
a. Operador de una cartera de residencias adquirido por otro grupo. 829
b. Identificación de cláusulas de cambio de control. 831
c. Evaluación de solvencia y capacidad asistencial del adquirente. 832
d. Negociación de consentimientos y garantías sustitutivas. 833
e. Formalización de la operación y seguimiento posterior. 835

3. Caso práctico ficticio de insolvencia del operador y sustitución urgente. 836
a. Residencia de 140 plazas con impagos y deterioro financiero. 836

b. Evaluación de deuda, garantías y derechos de intervención. 837
c. Preparación del proceso de sustitución y selección de nuevo operador. 839
d. Coordinación laboral, asistencial, contractual y administrativa. 840
e. Entrada del nuevo operador y liquidación económica del anterior. 841

4. Caso práctico ficticio de terminación negociada por desacuerdo sobre renta y CAPEX. 842
a. Residencia con contrato próximo al vencimiento. 842
b. Divergencias sobre actualización de renta e inversiones pendientes. 843
c. Valoración de alternativas de renovación y salida. 845
d. Negociación de compensaciones e inventario final. 846
e. Acuerdo de terminación y entrega ordenada del inmueble. 848

5. Caso práctico ficticio de cambio de operador en una cartera internacional. 849
a. Propietario con residencias en España, Chile y Colombia. 849
b. Diferencias regulatorias y contractuales entre los activos. 850
c. Selección de operadores entrantes y planificación por países. 851
d. Coordinación de licencias, personal, sistemas y contratos. 853
e. Ejecución escalonada de las transiciones y evaluación de riesgos. 854

6. Caso práctico ficticio integral de una operación PropCo / OpCo desde la adquisición hasta la sustitución del operador. 855
a. Adquisición de una residencia, valoración inicial y due diligence. 855
b. Selección del operador y formalización del contrato de arrendamiento. 857
c. Evolución de ocupación, ingresos, renta, CAPEX y reporting durante la explotación. 858
d. Deterioro financiero, incumplimiento de covenants y ejecución de garantías. 861
e. Sustitución del operador, continuidad asistencial, liquidación final y lecciones profesionales. 863

¿QUÉ APRENDERÁ?





LO QUE APRENDERÁ CON LA GUÍA PRÁCTICA DE "PROPIETARIO Y OPERADOR EN RESIDENCIAS DE MAYORES (PROPCO / OPCO): ARRENDAMIENTO, GESTIÓN, RENTA, GARANTÍAS, CAPEX, REPORTING Y CAMBIO DE OPERADOR"

1. Cómo estructurar una operación PropCo / OpCo en residencias de mayores, separando la propiedad inmobiliaria de la explotación asistencial y distribuyendo correctamente los riesgos y responsabilidades.

2. Cómo seleccionar y evaluar operadores de residencias de mayores mediante el análisis de su experiencia, solvencia financiera, capacidad asistencial, organización empresarial y garantías.

3. Cómo negociar y redactar contratos de arrendamiento de residencias de mayores, estableciendo la duración, las condiciones de entrega, las obligaciones de las partes y las causas de terminación.

4. Cómo estructurar contratos de gestión de residencias de mayores, definiendo las competencias del gestor, los honorarios fijos y variables, los incentivos y las responsabilidades asistenciales.

5. Cómo determinar rentas fijas, variables y mixtas, aplicar mecanismos de actualización, calcular el lease cover y establecer garantías que protejan la viabilidad económica de propietario y operador.

6. Cómo distribuir y financiar el CAPEX, el mantenimiento y la reposición de mobiliario, instalaciones y equipamiento asistencial (FF&E), mediante presupuestos, inventarios y planes plurianuales de inversión.

7. Cómo gestionar el cumplimiento regulatorio, las licencias, las autorizaciones administrativas, la calidad asistencial y los seguros de residencias de mayores en España y Latinoamérica.

8. Cómo organizar y supervisar la explotación de una residencia, controlando la ocupación, las tarifas, los ingresos, los costes de personal, los proveedores, la productividad y la calidad de los servicios.

9. Cómo establecer sistemas de reporting económico y asistencial, cuadros de mando, presupuestos, auditorías y covenants financieros que permitan detectar anticipadamente riesgos e incumplimientos.

10. Cómo actuar ante impagos de renta, deterioro de resultados, incumplimientos contractuales, ejecución de garantías y necesidades de reequilibrio económico entre propietario y operador.

11. Cómo gestionar la venta de una residencia arrendada, el cambio de control societario, la cesión contractual, la terminación anticipada y la sustitución del operador, garantizando la continuidad asistencial.

12. Cómo aplicar formularios contractuales, checklists, modelos financieros y casos prácticos ficticios completos para estructurar, negociar, controlar y resolver operaciones PropCo / OpCo en residencias de mayores de España y Latinoamérica.

Introducción.





PROPIETARIO Y OPERADOR EN RESIDENCIAS DE MAYORES (PROPCO / OPCO): CÓMO PROTEGER LA INVERSIÓN INMOBILIARIA, GARANTIZAR LA RENTABILIDAD Y CONSTRUIR UNA RELACIÓN SÓLIDA ENTRE PROPIEDAD Y EXPLOTACIÓN

Una residencia de mayores es mucho más que un edificio destinado a prestar servicios asistenciales. Es una inversión inmobiliaria especializada, una empresa de servicios, una organización de profesionales y una actividad sometida a importantes exigencias técnicas, económicas y regulatorias. Su rentabilidad depende tanto de la calidad del inmueble como de la capacidad del operador para atraer residentes, mantener la ocupación, controlar los costes y ofrecer una atención adecuada.

Esta doble naturaleza explica la creciente importancia de las estructuras PropCo / OpCo, que permiten separar la propiedad inmobiliaria de la explotación asistencial. Sin embargo, separar ambas actividades no significa eliminar los riesgos. Significa identificarlos, distribuirlos correctamente y establecer mecanismos eficaces para controlarlos.

¿Quién debe financiar las grandes reformas de una residencia? ¿Cómo se determina una renta que resulte atractiva para el propietario y sostenible para el operador? ¿Qué garantías deben exigirse? ¿Cómo puede el inversor conocer la verdadera situación económica del establecimiento? ¿Qué sucede cuando disminuye la ocupación, aumentan los costes de personal o el operador deja de pagar? ¿Puede venderse el inmueble sin alterar la explotación? ¿Cómo se sustituye a un operador sin comprometer la continuidad asistencial?

Estas preguntas no son cuestiones secundarias. Determinan el valor de la inversión, la capacidad de financiación, la estabilidad de los contratos y, en muchas ocasiones, el éxito o fracaso económico de una operación residencial.

La Guía Práctica de PROPIETARIO Y OPERADOR EN RESIDENCIAS DE MAYORES (PROPCO / OPCO): ARRENDAMIENTO, GESTIÓN, RENTA, GARANTÍAS, CAPEX,

REPORTING Y CAMBIO DE OPERADOR ofrece una visión integral y eminentemente profesional de estas relaciones.

A lo largo de sus capítulos, el lector aprenderá a diseñar estructuras societarias y contractuales que separen adecuadamente el patrimonio inmobiliario del negocio asistencial; seleccionar operadores solventes; negociar contratos de arrendamiento y gestión; calcular rentas fijas, variables y mixtas; evaluar la cobertura de renta mediante el lease cover; y establecer garantías proporcionadas a los riesgos de cada operación.

También descubrirá cómo organizar el mantenimiento, distribuir las inversiones de CAPEX y FF&E, planificar grandes reposiciones, gestionar obligaciones regulatorias y aseguradoras, y supervisar la explotación sin interferir indebidamente en las competencias asistenciales del operador.

Especial importancia adquiere el análisis económico. Una renta elevada no siempre representa una buena inversión. Si el operador carece de margen suficiente para pagarla, el aparente atractivo financiero puede convertirse en impagos, renegociaciones, pérdida de valor y dificultades de continuidad. Por eso, la guía enseña a relacionar ocupación, tarifas, ingresos, costes, EBITDA, EBITDAR, tesorería y obligaciones contractuales para adoptar decisiones fundamentadas.

La perspectiva comercial también resulta decisiva. La captación de residentes, el posicionamiento del establecimiento, la política de tarifas, la reputación asistencial y la evolución de la demanda condicionan directamente la capacidad de generar ingresos. Comprender estos factores permite valorar mejor al operador, negociar condiciones económicas sostenibles y anticipar posibles deterioros de rentabilidad.

Para promotores inmobiliarios, inversores institucionales, propietarios patrimoniales, gestores de residencias, entidades financieras, abogados, consultores y responsables de expansión, estos conocimientos representan una ventaja profesional concreta: permiten negociar con mayor seguridad, detectar riesgos antes de que se materialicen y proteger tanto la inversión como la continuidad del negocio.

La guía presta además especial atención a las situaciones más delicadas: incumplimientos financieros, deterioro de calidad, ejecución de garantías, cambios de control societario, venta de inmuebles arrendados, terminaciones anticipadas y sustitución de operadores.

Porque una operación bien estructurada no es únicamente aquella que funciona cuando todo va bien. Es, sobre todo, aquella que dispone de soluciones contractuales, económicas y organizativas cuando aparecen dificultades.

El carácter práctico de la obra constituye uno de sus principales valores. No se limita a explicar conceptos. Incorpora modelos contractuales, formularios cumplimentados, checklists de comprobación, matrices de responsabilidades,

procedimientos de auditoría, instrumentos de control financiero y casos prácticos ficticios completos de España y Latinoamérica.

El lector podrá seguir el desarrollo de operaciones desde su planteamiento inicial hasta su ejecución, supervisión, renegociación y eventual terminación, comprendiendo las decisiones que deben adoptarse en cada etapa.

En un sector en el que confluyen capital inmobiliario, financiación, gestión empresarial y responsabilidad asistencial, la improvisación puede resultar especialmente costosa. La especialización permite transformar esa complejidad en decisiones mejor fundamentadas.

Adquirir esta guía práctica significa invertir en un conocimiento que puede aplicarse a la valoración de activos, la negociación de contratos, la selección de operadores, la protección de rentas y la planificación de inversiones.

Significa también disponer de una metodología para analizar operaciones desde la perspectiva de todas las partes, comprender sus intereses y construir relaciones más equilibradas y duraderas.

El futuro de la inversión en residencias de mayores exige profesionales capaces de entender simultáneamente el inmueble, la empresa operadora y la realidad asistencial. La rentabilidad inmobiliaria, la solvencia del operador y la calidad del servicio no pueden analizarse como compartimentos independientes.

Esta guía ofrece las herramientas necesarias para abordar esa realidad con rigor, criterio económico y capacidad de anticipación.

Porque el verdadero valor de una estructura PropCo / OpCo no reside únicamente en separar la propiedad de la explotación, sino en conseguir que ambas funcionen de manera coordinada, sostenible y rentable durante toda la vida de la inversión.

Y ese objetivo comienza con una decisión fundamental: conocer en profundidad las reglas económicas, jurídicas y operativas que hacen posible una relación sólida entre propietario y operador.