



CURSO/GUÍA PRÁCTICA SELECCIÓN DEL OPERADOR Y CONTRATO DE GESTIÓN DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES (PBSA)

FEES, RENTA GARANTIZADA, KPIs, PRESUPUESTO, REPORTING Y SALIDA

1.203 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.	36
EL OPERADOR Y EL CONTRATO DE GESTIÓN COMO ELEMENTOS DETERMINANTES DEL VALOR DE UNA RESIDENCIA DE ESTUDIANTES (PBSA)	36
Capítulo 1. El operador de residencias de estudiantes (PBSA) y su incidencia en la explotación, rentabilidad y valor del activo	36
1. La residencia de estudiantes como activo inmobiliario y como negocio operativo	36
a. Diferencia entre propiedad inmobiliaria y explotación de la residencia.....	36
b. El componente operativo del valor de un activo PBSA	38
c. Dependencia de los ingresos respecto de ocupación, renta y comercialización	39
d. Importancia del ciclo anual de captación y renovación de estudiantes.....	41
e. Interrelación entre inmueble, servicios y experiencia del residente	42
f. Efecto de la calidad operativa sobre el valor de inversión.....	43
2. Funciones del propietario, asset manager y operador de la residencia	44
a. Funciones reservadas al propietario	44
b. Funciones del asset manager	45
c. Funciones del operador	46
d. Límites entre supervisión y gestión ordinaria	48
e. Matriz de responsabilidades	49
f. Prevención de solapamientos y vacíos de responsabilidad	50
3. Cómo crea o destruye valor un operador PBSA	51
a. Capacidad de comercialización	51
b. Optimización de rentas	53
c. Control de gastos operativos	54
d. Gestión del personal	55
e. Mantenimiento del activo	56
f. Protección de la reputación de la residencia	57
4. Los principales indicadores que debe controlar el propietario	58
a. Ocupación física.....	58
b. Ocupación económica	59
c. Renta media por cama.....	60
d. Ingreso por cama disponible	61
e. Margen operativo.....	62
f. Resultado operativo y flujo de caja del activo	63
5. Alineación de intereses entre propietario y operador	64
a. Objetivos potencialmente divergentes	64
b. Volumen de ingresos frente a rentabilidad	65
c. Incentivos económicos del operador.....	66
d. Protección de la rentabilidad del propietario	67
e. Horizonte de inversión del propietario	68
f. Diseño contractual para reducir conflictos de agencia	69

6. Hoja de ruta para seleccionar, contratar, controlar y sustituir a un operador PBSA	70
a. Definición del modelo operativo	70
b. Preparación del proceso de selección	71
c. RFP y comparación de operadores	72
d. Negociación del contrato	73
e. Supervisión mediante presupuesto, reporting y KPIs	74
f. Terminación, handover y sustitución del operador	75

Capítulo 2. Gestión propia, arrendamiento, renta garantizada y contrato de gestión de residencias de estudiantes (PBSA) 78

1. Gestión directa por el propietario.....	78
a. Estructura organizativa necesaria	78
b. Personal propio	79
c. Sistemas tecnológicos.....	81
d. Comercialización	83
e. Ventajas económicas.....	84
f. Riesgos operativos y organizativos	85
2. Arrendamiento del activo a un operador	87
a. Estructura propietario-arrendatario-operador	87
b. Renta fija	88
c. Renta variable	89
d. Distribución del riesgo operativo	91
e. Responsabilidad sobre gastos y CAPEX	92
f. Ventajas e inconvenientes para el inversor	93
3. Contrato de gestión con operador especializado	94
a. Naturaleza de la relación	94
b. Actuación del operador por cuenta del propietario.....	95
c. Ingresos y gastos de explotación	96
d. Remuneración mediante management fees	98
e. Control del propietario	99
f. Riesgos retenidos por el propietario	100
4. Modelos híbridos entre arrendamiento y gestión.....	101
a. Renta mínima garantizada.....	101
b. Renta variable sobre ingresos	102
c. Mínimo garantizado más participación en upside.....	103
d. Management fee con garantía de resultado	103
e. Estructuras de riesgo compartido	104
f. Mecanismos de ajuste durante la estabilización	105
5. Comparación financiera y contractual de los diferentes modelos	106
a. Certidumbre de ingresos	106
b. Potencial de rentabilidad	107
c. Riesgo de ocupación	108
d. Riesgo de gastos	108
e. Flexibilidad en caso de venta.....	109
f. Impacto sobre valoración y financiación.....	110
6. Matriz de decisión del modelo operativo PBSA	110
a. Activo estabilizado.....	110
b. Residencia de nueva apertura	111
c. Activo en reposicionamiento	112

d. Operador con elevada solvencia	113
e. Propietario institucional con asset management propio	113
f. Selección del modelo según rentabilidad, control y riesgo	114

Capítulo 3. Arquitectura internacional del contrato de gestión PBSA en España y Latinoamérica.....117

1. Estructura jurídica del contrato de gestión.....117	
a. Identificación de propietario y operador	117
b. Objeto y alcance de los servicios.....	119
c. Facultades otorgadas al operador	122
d. Actuación frente a estudiantes y proveedores	124
e. Responsabilidad contractual de las partes	126
f. Documentos anexos al contrato	128
2. Adaptación del contrato al país donde se encuentra la residencia 129	
a. Legislación inmobiliaria	129
b. Normativa de alojamiento y residencias	131
c. Relaciones con estudiantes	132
d. Legislación laboral	134
e. Protección de consumidores	135
f. Protección de datos personales	136
3. Aspectos fiscales y económicos internacionales 138	
a. Tratamiento fiscal de los fees	138
b. Impuestos indirectos	139
c. Retenciones	140
d. Operadores residentes y no residentes	141
e. Pagos transfronterizos.....	141
f. Riesgo de doble imposición.....	142
4. Moneda, inflación e indexación en contratos PBSA 143	
a. Moneda funcional del contrato	143
b. Indexación de fees.....	144
c. Actualización de rentas garantizadas	145
d. Inflación extraordinaria	146
e. Riesgo de tipo de cambio	147
f. Mecanismos de revisión económica	147
5. Legislación aplicable y resolución de controversias 148	
a. Ley aplicable	148
b. Jurisdicción	149
c. Mediación	150
d. Arbitraje	151
e. Peritaje independiente	152
f. Procedimientos acelerados para disputas sobre presupuestos y KPIs	153
6. Anexos esenciales del contrato de gestión 154	
a. Descripción del activo.....	154
b. Servicios incluidos	155
c. Estructura de fees.....	156
d. Presupuesto y business plan	157
e. KPIs y performance test.....	159
f. Matriz de facultades y materias reservadas al propietario	160

PARTE SEGUNDA.....164

SELECCIÓN DEL OPERADOR DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES: RFP, TRACK RECORD, SOLVENCIA Y CAPACIDAD OPERATIVA.....164

Capítulo 4. Preparación del proceso de selección y RFP del operador PBSA 164

1. Definición del operator brief por el propietario.....	164
a. Características del activo	164
b. Número y tipología de camas.....	166
c. Perfil del estudiante objetivo.....	168
d. Posicionamiento de precios	170
e. Nivel de servicios	172
f. Objetivos financieros del propietario.....	173
2. Preparación de la información para los candidatos	175
a. Información del inmueble	175
b. Mercado y competencia.....	176
c. Business plan existente.....	177
d. Presupuesto preliminar	178
e. Calendario de apertura.....	179
f. Data room del proceso.....	181
3. Long list y Request for Information (RFI)	182
a. Identificación de operadores.....	182
b. Experiencia geográfica	183
c. Experiencia en activos comparables.....	184
d. Dimensión mínima de plataforma.....	185
e. Capacidad tecnológica.....	186
f. Preselección de candidatos.....	186
4. Request for Proposal (RFP) para la selección del operador	187
a. Contenido obligatorio de la oferta	187
b. Plan operativo	189
c. Plan comercial.....	190
d. Propuesta económica.....	191
e. Estructura de fees.....	192
f. Propuesta contractual	193
5. Gestión del proceso competitivo	194
a. Calendario.....	194
b. Preguntas y respuestas	195
c. Visitas al activo	196
d. Presentaciones de operadores.....	196
e. Clarificaciones.....	197
f. Best and Final Offer (BAFO).....	198
6. Selección del preferred bidder.....	199
a. Matriz comparativa	199
b. Ponderación de criterios	200
c. Comité de selección	201
d. Aprobaciones internas	202
e. Letter of Intent	203
f. Exclusividad y negociación final	204

Capítulo 5. Evaluación del track record, capacidad comercial y calidad operativa del operador PBSA.....207

1. Análisis del portfolio gestionado por el operador	207
a. Número de activos	207
b. Número de camas	209
c. Mercados geográficos	210
d. Tipología de residencias	212
e. Propietarios para los que trabaja	214
f. Evolución histórica del portfolio	215
2. Track record de ocupación y comercialización	217
a. Ocupación histórica	217
b. Pre-leasing	218
c. Renovaciones	220
d. Velocidad de comercialización	221
e. Residencias de nueva apertura	222
f. Resultados en mercados difíciles	224
3. Capacidad de pricing y revenue management	225
a. Segmentación de habitaciones	225
b. Tarifas por tipología	226
c. Pricing dinámico	227
d. Gestión de descuentos	228
e. Optimización de duración contractual	229
f. Maximización del ingreso por cama disponible	230
4. Marketing y captación de estudiantes	231
a. Marketing digital	231
b. Web y canales propios	233
c. Portales especializados	234
d. Redes sociales	235
e. Agentes y colaboradores	236
f. Coste de adquisición del estudiante	237
5. Relaciones con universidades y acuerdos de nominación	238
a. Convenios universitarios	238
b. Acuerdos de nominación de camas	239
c. Bloques reservados	240
d. Riesgo de concentración	241
e. Condiciones económicas	241
f. Renovación de acuerdos	242
6. Calidad de la operación y experiencia del estudiante	243
a. Atención al residente	243
b. Programación de actividades	245
c. Gestión de incidencias	246
d. Seguridad y bienestar	246
e. Reputación online	247
f. Referencias de propietarios actuales y anteriores	249
Capítulo 6. Due diligence del operador antes de adjudicar el contrato de gestión PBSA...252	
1. Due diligence societaria y financiera	252
a. Estructura societaria	252
b. Accionistas	254
c. Cuentas anuales	255
d. Endeudamiento	257
e. Liquidez	258

f. Solvencia para asumir obligaciones contractuales.....	259
2. Organización y equipo directivo	260
a. Dirección corporativa	260
b. Equipo de operaciones.....	262
c. Director de residencia.....	263
d. Equipo comercial	264
e. Recursos humanos	265
f. Plan de continuidad de personal clave.....	266
3. Tecnología, PMS, CRM y sistemas del operador	268
a. Property Management System.....	268
b. Customer Relationship Management.....	269
c. Motor de reservas	270
d. Contabilidad	271
e. Revenue management	272
f. Integración de sistemas con el propietario.....	273
4. Datos, ciberseguridad y propiedad de la información	274
a. Base de datos de estudiantes	274
b. Titularidad de los datos	275
c. Acceso del propietario.....	276
d. Seguridad informática	277
e. Copias de seguridad	278
f. Recuperación de información en caso de salida del operador	279
5. Compras, proveedores y servicios centralizados.....	281
a. Central de compras	281
b. Contratos marco.....	282
c. Empresas vinculadas al operador	282
d. Márgenes y rebates.....	283
e. Transparencia de precios	284
f. Auditoría de servicios corporativos repercutidos	286
6. Informe final de due diligence y operator score	287
a. Riesgos identificados	287
b. Fortalezas	288
c. Debilidades	289
d. Red flags	290
e. Condiciones precedentes a la contratación	291
f. Recomendación de adjudicación	292
PARTE TERCERA.....	297
ECONOMÍA DEL CONTRATO DE GESTIÓN PBSA: FEES, RENTA GARANTIZADA, PRESUPUESTO Y BUSINESS PLAN	297
Capítulo 7. Fees del operador de residencias de estudiantes: base fee, incentive fee y gastos reembolsables	297
1. Base management fee.....	297
a. Base de cálculo	297
b. Ingresos incluidos.....	299
c. Ingresos excluidos.....	301
d. Devengo	302
e. Liquidación	303
f. Ajuste anual.....	305

2. Incentive fee	306
a. Objetivo del incentivo	306
b. Incentivo sobre resultado operativo	307
c. Incentivo sobre margen	309
d. Incentivo sobre superación de presupuesto	310
e. Hurdle previo del propietario	311
f. Escalas progresivas	312
3. Fees comerciales y tecnológicos	314
a. Marketing fee	314
b. Reservation fee	315
c. Technology fee	316
d. CRM y sistemas	317
e. Servicios corporativos	318
f. Central de reservas	319
4. Gastos reembolsables y pass-through costs	320
a. Personal desplazado	320
b. Viajes	321
c. Servicios corporativos	322
d. Licencias	323
e. Consultores	323
f. Limitaciones y autorización previa	324
5. Protección del propietario frente a una estructura excesiva de fees	325
a. Caps	325
b. Subordinación de determinados fees	326
c. Owner priority	327
d. Exclusión de doble facturación	328
e. Prohibición de márgenes ocultos	329
f. Benchmark periódico de fees	330
6. Auditoría y regularización de los honorarios	331
a. Información soporte	331
b. Derecho de auditoría	332
c. Errores de cálculo	333
d. Devolución de importes	334
e. Intereses	335
f. Resolución de controversias	335
Capítulo 8. Renta fija, renta variable y renta mínima garantizada en la explotación de residencias de estudiantes	340
1. Renta fija garantizada	340
a. Importe anual	340
b. Calendario de pago	342
c. Indexación	344
d. Periodos de carencia	346
e. Ramp-up	348
f. Riesgo asumido por el operador	350
2. Renta variable	351
a. Porcentaje sobre ingresos	351
b. Porcentaje sobre resultado	353
c. Tramos progresivos	354

d. Definición de la base	356
e. Liquidación	357
f. Auditoría.....	358
3. Mínimo garantizado más componente variable	359
a. Renta floor	359
b. Participación en upside	361
c. Catch-up.....	362
d. Escalones	363
e. Ajustes por estabilización	365
f. Equilibrio entre propietario y operador	366
4. Garantías del operador	368
a. Garantía de sociedad matriz.....	368
b. Garantía bancaria	369
c. Depósito.....	370
d. Retención de fees.....	371
e. Carta de crédito	372
f. Reposición de garantías	373
5. Tratamiento contractual de ocupación, impagos y descuentos	374
a. Vacancia.....	374
b. Morosidad	375
c. Cancelaciones	376
d. Descuentos comerciales.....	377
e. Becas y ayudas.....	378
f. Riesgo asumido por cada parte.....	379
6. Comparación económica de alternativas	381
a. Escenario base	381
b. Escenario optimista	382
c. Escenario adverso	384
d. Sensibilidad de ocupación	385
e. Sensibilidad de rentas y gastos.....	386
f. Selección de la estructura económicamente óptima	388
Capítulo 9. Business plan, presupuesto anual y control económico de la residencia de estudiantes.....	393
1. Business plan inicial	393
a. Hipótesis de ocupación.....	393
b. Rentas por tipología	395
c. Otros ingresos.....	398
d. OPEX	399
e. Personal	401
f. Resultado operativo esperado	402
2. Presupuesto operativo anual.....	404
a. Calendario de preparación	404
b. Ingresos	406
c. Gastos	407
d. Personal.....	409
e. Marketing	410
f. Resultado operativo	411
3. Proceso de aprobación del presupuesto por el propietario.....	413

a. Presentación del operador	413
b. Revisión del asset manager	414
c. Preguntas y modificaciones	415
d. Partidas reservadas	415
e. Plazo de aprobación	416
f. Solución en caso de desacuerdo	417
4. Control de desviaciones presupuestarias	418
a. Budget versus actual	418
b. Variaciones de ingresos	419
c. Variaciones de personal	421
d. Variaciones de suministros	422
e. Variaciones de mantenimiento	423
f. Planes correctores	424
5. Gastos no presupuestados	425
a. Límites de autorización	425
b. Emergencias	426
c. Obligaciones legales	427
d. Fraccionamiento de gastos	428
e. Autorización retroactiva	428
f. Incumplimiento de la matriz de aprobación	429
6. Working capital, tesorería y cuentas bancarias	430
a. Fondo inicial	430
b. Caja mínima	431
c. Cuentas operativas	432
d. Poderes bancarios	433
e. Cash sweep al propietario	434
f. Previsión de tesorería	435
PARTE CUARTA.	440
OPERACIÓN, REVENUE MANAGEMENT, KPIs, PRESUPUESTO, REPORTING Y CONTROL DEL OPERADOR PBSA	440
Capítulo 10. Personal, mantenimiento, OPEX, CAPEX y FF&E en el contrato de gestión de residencias de estudiantes	440
1. Personal de la residencia	440
a. Dimensionamiento	440
b. Organigrama	443
c. Selección	444
d. Retribución	446
e. Formación	447
f. Sustitución de personal clave	449
2. Determinación del empleador	450
a. Personal contratado por el propietario	450
b. Personal contratado por el operador	451
c. Personal de empresas externas	453
d. Costes laborales	454
e. Indemnizaciones	456
f. Consecuencias de la terminación del contrato	457
3. Compras, suministros y outsourcing	458
a. Limpieza	458

b. Seguridad.....	459
c. Mantenimiento	460
d. Lavandería	461
e. Internet y tecnología	462
f. Contratación de proveedores vinculados	463
4. Mantenimiento preventivo y correctivo	464
a. Plan anual	464
b. Inventario de equipos	465
c. Mantenimiento preventivo.....	466
d. Incidencias	467
e. Emergencias	468
f. Registro de intervenciones.....	470
5. FF&E y reserva de reposición.....	471
a. Inventario inicial	471
b. Vida útil	472
c. Reserva anual.....	473
d. Cuenta específica	474
e. Aprobación de disposiciones.....	474
f. Saldo a la terminación del contrato	475
6. CAPEX y protección física del activo.....	476
a. CAPEX ordinario.....	476
b. CAPEX extraordinario	477
c. Umbrales de aprobación	479
d. Plan plurianual.....	480
e. Obras obligatorias	481
f. Coordinación entre operador, propietario y financiadores	482
Capítulo 11. Comercialización, pricing y revenue management del operador de residencias de estudiantes.....	487
1. Plan comercial anual	487
a. Calendario académico	487
b. Objetivos de ocupación	489
c. Segmentos de demanda	491
d. Mercados de origen	493
e. Canales	495
f. Presupuesto comercial.....	496
2. Estrategia de precios.....	498
a. Renta base	498
b. Diferenciación por habitación	500
c. Diferenciación por planta y características.....	501
d. Duración de estancia	502
e. Escalonamiento de tarifas	503
f. Pricing dinámico	504
3. Pre-leasing y velocidad de reservas	506
a. Apertura de ventas	506
b. Curva objetivo de reservas	507
c. Comparación interanual	508
d. Alertas por retraso comercial	509
e. Acciones correctoras	511
f. Reporting semanal en periodos críticos.....	512

4. Descuentos e incentivos comerciales	513
a. Early booking	513
b. Descuentos de renovación	514
c. Referral programmes	515
d. Promociones	516
e. Comisiones de agentes	517
f. Límites de autorización	518
5. Gestión de cobros y morosidad	519
a. Calendario de pagos	519
b. Depósitos	520
c. Garantías	521
d. Cobro anticipado	522
e. Impagos	523
f. Recuperación de deuda	524
6. Ingresos complementarios y utilización fuera del curso académico	525
a. Aparcamiento	525
b. Lavandería	526
c. Servicios adicionales	527
d. Eventos	528
e. Estancias de verano	529
f. Otros ingresos compatibles con el activo	530
Capítulo 12. KPIs y performance test del operador de residencias de estudiantes	538
1. Diseño del sistema de KPIs	538
a. KPIs financieros	538
b. KPIs comerciales	540
c. KPIs operativos	543
d. KPIs de satisfacción	545
e. KPIs de mantenimiento	546
f. KPIs de cumplimiento	548
2. KPIs de ocupación y comercialización	549
a. Ocupación física	549
b. Ocupación económica	551
c. Pre-leasing	552
d. Renovación	554
e. Cancelaciones	556
f. Días medios hasta contratación	557
3. KPIs de ingresos y rentabilidad	558
a. Renta media por cama	558
b. Ingreso por cama disponible	560
c. Ingresos totales	561
d. OPEX por cama	563
e. Margen operativo	564
f. Resultado operativo frente a presupuesto	566
4. KPIs de calidad, estudiante y activo	567
a. Satisfacción del estudiante	567
b. Reclamaciones	569
c. Tiempo de resolución de incidencias	570
d. Mantenimiento	571
e. Seguridad	572

f. Reputación digital	574
5. Performance test contractual	575
a. Periodo de estabilización	575
b. Umbral mínimo de ocupación	576
c. Resultado frente a presupuesto	578
d. Comparación con mercado o competitive set	579
e. Periodo de incumplimiento	580
f. Supuestos excluidos del test	581
6. Consecuencias del incumplimiento del performance test	583
a. Plan de recuperación	583
b. Cure period	584
c. Cure payment	586
d. Reducción o pérdida del incentive fee	587
e. Sustitución de personal clave	588
f. Derecho de terminación del propietario	589
Capítulo 13. Reporting, derechos de aprobación, auditoría y gobierno del contrato de gestión PBSA.....	613
1. Reporting periódico del operador	613
a. Informe semanal	613
b. Informe mensual	615
c. Informe trimestral	617
d. Informe anual	619
e. Dashboard digital	620
f. Reporting extraordinario	622
2. Contenido del reporting financiero	624
a. Cuenta de explotación	624
b. Balance	626
c. Tesorería	627
d. Presupuesto frente a real	629
e. Forecast	631
f. Explicación de desviaciones	632
3. Reporting comercial y operativo.....	634
a. Ocupación	634
b. Reservas	635
c. Pricing	636
d. Marketing	638
e. Incidencias	639
f. Satisfacción del estudiante	641
4. Owner approvals y materias reservadas	642
a. Presupuesto	642
b. CAPEX	643
c. Contratos relevantes	644
d. Personal directivo	645
e. Litigios	646
f. Operaciones con partes vinculadas	647
5. Auditoría del operador	649
a. Auditoría financiera	649
b. Auditoría operativa	650

c. Auditoría tecnológica.....	651
d. Auditoría de proveedores	652
e. Auditoría de cumplimiento.....	654
f. Derecho de acceso a documentación	655
6. Gobierno de la relación propietario-operador	656
a. Comité de seguimiento	656
b. Reuniones periódicas	657
c. Actas	659
d. Planes de acción	660
e. Escalado de conflictos	661
f. Resolución de desacuerdos.....	663
PARTE QUINTA.	683
DURACIÓN, CAMBIO DE CONTROL, VENTA DEL ACTIVO, TERMINACIÓN Y SALIDA DEL OPERADOR	
PBSA	683
Capítulo 14. Venta, terminación, handover y sustitución del operador de residencias de	
estudiantes.....	683
1. Duración y renovación del contrato	683
a. Plazo inicial	683
b. Periodo de estabilización	686
c. Renovaciones.....	687
d. Renovación automática.....	689
e. Preaviso	690
f. Condiciones para renovar	691
2. Cambio de control del operador o del propietario.....	693
a. Definición de cambio de control	693
b. Fusiones y adquisiciones	694
c. Cambio de accionista mayoritario	695
d. Competidores	696
e. Derecho de consentimiento	697
f. Derecho de terminación.....	698
3. Venta de la residencia	699
a. Continuidad del contrato.....	699
b. Cesión al comprador	700
c. Derecho de terminación por venta.....	701
d. Termination fee	702
e. Due diligence del comprador	703
f. Efecto del contrato sobre el valor de venta	705
4. Terminación anticipada	706
a. Incumplimiento material	707
b. Insolvencia.....	708
c. Pérdida de licencias	709
d. Daño reputacional grave	710
e. Incumplimiento reiterado de KPIs	711
f. Terminación sin causa cuando haya sido pactada	712
5. Handover operativo	713
a. Plan de transición	713
b. Personal	715
c. Estudiantes y contratos	717

d. Proveedores	718
e. Sistemas.....	720
f. Cuentas y fondos.....	721
6. Sustitución efectiva del operador	722
a. Transferencia del PMS y CRM.....	723
b. Entrega de bases de datos	724
c. Contraseñas y accesos	725
d. Propiedad intelectual y materiales comerciales	727
e. Inventarios y documentación	728
f. Certificado final de entrega y cierre económico	729
PARTE SEXTA.	755
CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE SELECCIÓN DEL OPERADOR Y CONTRATO DE GESTIÓN DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES (PBSA)	755
Capítulo 15. Checklists y formularios para seleccionar al operador PBSA mediante RFI, RFP y due diligence	755
1. Checklist previo a iniciar la selección del operador	755
Sección 1. Datos del activo	756
a. Datos del activo	756
Sección 2. Objetivos del propietario	757
b. Objetivos del propietario	757
Sección 3. Modelo operativo.....	758
c. Modelo operativo	758
Sección 4. Presupuesto objetivo	759
d. Presupuesto objetivo	759
Sección 5. Calendario	760
e. Calendario	760
Sección 6. Equipo del proceso	761
f. Equipo del proceso.....	761
2. Formulario RFI para operadores PBSA	763
Sección 1. Información corporativa.....	763
a. Información corporativa	763
Sección 2. Portfolio.....	764
b. Portfolio.....	764
Sección 3. Track record	765
c. Track record	765
Sección 4. Equipo	766
d. Equipo	766
Sección 5. Tecnología	767
e. Tecnología	767
Sección 6. Referencias	768
f. Referencias.....	768
3. Formulario RFP para selección del operador	769
Sección 1. Propuesta operativa	770
a. Propuesta operativa	770
Sección 2. Propuesta comercial.....	771
b. Propuesta comercial.....	771
Sección 3. Business plan	772
c. Business plan	772
Sección 4. Fees	773

d. Fees	773
Sección 5. KPIs	774
e. KPIs	774
Sección 6. Condiciones contractuales	775
f. Condiciones contractuales	775
4. Checklist de due diligence del operador	777
Sección 1. Societaria	777
a. Societaria	777
Sección 2. Financiera	778
b. Financiera	778
Sección 3. Operativa	779
c. Operativa	779
Sección 4. Tecnológica	780
d. Tecnológica	780
Sección 5. Legal	781
e. Legal	781
Sección 6. Reputacional	782
f. Reputacional	782
5. Matriz de puntuación y comparación de operadores	783
Sección 1. Solvencia	784
a. Solvencia	784
Sección 2. Track record	785
b. Track record	785
Sección 3. Comercialización	785
c. Comercialización	785
Sección 4. Operación	786
d. Operación	786
Sección 5. Coste	787
e. Coste	787
Sección 6. Riesgo contractual	788
f. Riesgo contractual	788
6. Formulario de recomendación de preferred operator	790
Sección 1. Resumen ejecutivo	790
a. Resumen ejecutivo	790
Sección 2. Comparativa	791
b. Comparativa	791
Sección 3. Red flags	792
c. Red flags	792
Sección 4. Condiciones pendientes	793
d. Condiciones pendientes	793
Sección 5. Negociaciones necesarias	794
e. Negociaciones necesarias	794
Sección 6. Recomendación final	795
f. Recomendación final	795
Capítulo 16. Checklists y formularios de negociación de fees, renta garantizada, presupuesto y CAPEX	798
1. Checklist de negociación económica del contrato	798
Sección 1. Base fee	799
a. Base fee	799
Sección 2. Incentive fee	800

b. Incentive fee	800
Sección 3. Fees adicionales	801
c. Fees adicionales	801
Sección 4. Gastos reembolsables	802
d. Gastos reembolsables	802
Sección 5. Indexaciones	803
e. Indexaciones	803
Sección 6. Límites económicos	804
f. Límites económicos	804
2. Formulario de comparación de fees	806
Sección 1. Fee sobre ingresos	806
a. Fee sobre ingresos	806
Sección 2. Fee sobre resultado	807
b. Fee sobre resultado	807
Sección 3. Marketing	808
c. Marketing	808
Sección 4. Tecnología	809
d. Tecnología	809
Sección 5. Servicios corporativos	810
e. Servicios corporativos	810
Sección 6. Coste total efectivo del operador	811
f. Coste total efectivo del operador	811
3. Formulario de renta fija, variable o mínima garantizada	813
Sección 1. Renta base	813
a. Renta base	813
Sección 2. Variable	814
b. Variable	814
Sección 3. Minimum guarantee	815
c. Minimum guarantee	815
Sección 4. Garantías	816
d. Garantías	816
Sección 5. Indexación	817
e. Indexación	817
Sección 6. Liquidación	818
f. Liquidación	818
4. Checklist de aprobación del presupuesto anual	819
Sección 1. Ingresos	820
a. Ingresos	820
Sección 2. Personal	821
b. Personal	821
Sección 3. Marketing	822
c. Marketing	822
Sección 4. Mantenimiento	823
d. Mantenimiento	823
Sección 5. Servicios	824
e. Servicios	824
Sección 6. Resultado operativo	825
f. Resultado operativo	825
5. Formulario de solicitud de gasto extraordinario	826
Sección 1. Descripción	826
a. Descripción	826

Sección 2. Necesidad	827
b. Necesidad	827
Sección 3. Importe	828
c. Importe	828
Sección 4. Presupuesto disponible	829
d. Presupuesto disponible	829
Sección 5. Alternativas	830
e. Alternativas	830
Sección 6. Aprobación	831
f. Aprobación	831
6. Checklist de FF&E y CAPEX	832
Sección 1. Reserva	832
a. Reserva	832
Sección 2. Inventario	833
b. Inventario	833
Sección 3. Plan de reposiciones	834
c. Plan de reposiciones	834
Sección 4. CAPEX anual	836
d. CAPEX anual	836
Sección 5. CAPEX plurianual	837
e. CAPEX plurianual	837
Sección 6. Aprobaciones del propietario	838
f. Aprobaciones del propietario	838
Capítulo 17. Checklists y formularios de KPIs, performance test, reporting y control del operador PBSA.....	842
1. Checklist de KPIs contractuales.....	842
Sección 1. Ocupación	843
a. Ocupación	843
Sección 2. Pre-leasing	844
b. Pre-leasing	844
Sección 3. Renta	845
c. Renta	845
Sección 4. Resultado	846
d. Resultado	846
Sección 5. Calidad	847
e. Calidad	847
Sección 6. Mantenimiento	848
f. Mantenimiento	848
2. Formulario mensual de KPI dashboard	849
Sección 1. Objetivo	850
a. Objetivo	850
Sección 2. Resultado	851
b. Resultado	851
Sección 3. Desviación	851
c. Desviación	851
Sección 4. Explicación	852
d. Explicación	852
Sección 5. Acción correctora	853
e. Acción correctora	853
Sección 6. Responsable y fecha	854
f. Responsable y fecha	854



3. Formulario de performance test.....	856
Sección 1. Periodo analizado	856
a. Periodo analizado	856
Sección 2. Benchmark	857
b. Benchmark	857
Sección 3. Resultado real	858
c. Resultado real	858
Sección 4. Exclusiones	859
d. Exclusiones	859
Sección 5. Determinación de incumplimiento	860
e. Determinación de incumplimiento.....	860
Sección 6. Consecuencias contractuales	861
f. Consecuencias contractuales	861
4. Checklist de reporting mensual	862
Sección 1. Información financiera	863
a. Información financiera	863
Sección 2. Información comercial	864
b. Información comercial	864
Sección 3. Información operativa	864
c. Información operativa	864
Sección 4. Personal.....	865
d. Personal.....	865
Sección 5. Mantenimiento	866
e. Mantenimiento.....	866
Sección 6. Riesgos.....	867
f. Riesgos	867
5. Formulario de reunión propietario-operador	868
Sección 1. Agenda	868
a. Agenda.....	868
Sección 2. KPIs	869
b. KPIs	869
Sección 3. Presupuesto	870
c. Presupuesto	870
Sección 4. Decisiones	871
d. Decisiones.....	871
Sección 5. Acciones	872
e. Acciones.....	872
Sección 6. Seguimiento	873
f. Seguimiento	873
6. Checklist de auditoría del operador	874
Sección 1. Ingresos	874
a. Ingresos	874
Sección 2. Gastos.....	875
b. Gastos	875
Sección 3. Fees	876
c. Fees.....	876
Sección 4. Proveedores	877
d. Proveedores	877
Sección 5. Sistemas	878
e. Sistemas.....	878
Sección 6. Cumplimiento contractual.....	879

f. Cumplimiento contractual	879
-----------------------------------	-----

Capítulo 18. Checklists y formularios de incumplimiento, terminación, handover y sustitución del operador PBSA 885

1. Checklist de detección de incumplimiento	886
Sección 1. Incumplimiento contractual	886
a. Incumplimiento contractual	886
Sección 2. KPI incumplido.....	887
b. KPI incumplido.....	887
Sección 3. Impacto económico.....	888
c. Impacto económico	888
Sección 4. Reincidencia	889
d. Reincidencia	889
Sección 5. Evidencias.....	890
e. Evidencias.....	890
Sección 6. Derechos del propietario.....	891
f. Derechos del propietario	891
2. Formulario de notice of default	893
Sección 1. Hechos.....	893
a. Hechos	893
Sección 2. Cláusula incumplida	894
b. Cláusula incumplida.....	894
Sección 3. Documentación	895
c. Documentación.....	895
Sección 4. Cure period.....	896
d. Cure period.....	896
Sección 5. Acción exigida.....	897
e. Acción exigida.....	897
Sección 6. Reserva de derechos	897
f. Reserva de derechos	897
3. Formulario de plan de recuperación del operador.....	899
Sección 1. Problema	899
a. Problema	899
Sección 2. Causa	900
b. Causa	900
Sección 3. Medidas.....	901
c. Medidas	901
Sección 4. Responsable	902
d. Responsable	902
Sección 5. Calendario	903
e. Calendario	903
Sección 6. KPI de recuperación	904
f. KPI de recuperación	904
4. Checklist de terminación del contrato.....	905
Sección 1. Causa	906
a. Causa	906
Sección 2. Preaviso	907
b. Preaviso	907
Sección 3. Termination fee.....	908
c. Termination fee	908
Sección 4. Personal.....	909

d. Personal	909
Sección 5. Proveedores	910
e. Proveedores	910
Sección 6. Obligaciones pendientes	911
f. Obligaciones pendientes	911
5. Checklist completo de handover	912
Sección 1. Contratos de estudiantes	912
a. Contratos de estudiantes	912
Sección 2. Proveedores	914
b. Proveedores	914
Sección 3. Información financiera	915
c. Información financiera	915
Sección 4. PMS y CRM	916
d. PMS y CRM	916
Sección 5. Llaves, accesos y contraseñas	917
e. Llaves, accesos y contraseñas	917
Sección 6. Inventarios y archivos	918
f. Inventarios y archivos	918
6. Formulario de certificado de salida del operador	920
Sección 1. Documentación entregada	921
a. Documentación entregada	921
Sección 2. Sistemas transferidos	922
b. Sistemas transferidos	922
Sección 3. Saldos liquidados	923
c. Saldos liquidados	923
Sección 4. Incidencias abiertas	924
d. Incidencias abiertas	924
Sección 5. Responsabilidades pendientes	925
e. Responsabilidades pendientes	925
Sección 6. Firma de propietario, operador saliente y nuevo operador	926
f. Firma de propietario, operador saliente y nuevo operador	926
PARTE SÉPTIMA.	942
PRÁCTICA DE SELECCIÓN DEL OPERADOR Y CONTRATO DE GESTIÓN DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES (PBSA): CASOS PRÁCTICOS	942
Capítulo 19. Casos prácticos de selección del modelo de explotación y del operador PBSA	942
1. Caso práctico. Residencia de nueva construcción de 600 camas: gestión propia o contratación de operador	942
a. Situación inicial	942
b. Coste de estructura propia	944
c. Oferta de operador externo	948
d. Comparación económica	950
e. Riesgos	952
f. Decisión recomendada	953
2. Caso práctico. Comparación entre arrendamiento y contrato de gestión	954
a. Oferta de renta fija	954
b. Oferta de management agreement	956
c. Hipótesis de ocupación	957
d. Proyección de resultados	959
e. Sensibilidad	961

f. Selección del modelo	962
3. Caso práctico. RFP con cuatro operadores internacionales	964
a. Preparación del proceso	964
b. Propuestas recibidas	966
c. Fees	968
d. Track record	970
e. Matriz de puntuación	971
f. Selección del preferred bidder	973
4. Caso práctico. El operador más barato no es el mejor operador	974
a. Diferencia de fees	974
b. Diferencias de ocupación	975
c. Diferencias de renta	976
d. Diferencias de OPEX	977
e. Valor capitalizado del resultado	979
f. Decisión del propietario	980
5. Caso práctico. Operador local frente a plataforma internacional	981
a. Conocimiento del mercado	981
b. Marca	982
c. Tecnología	983
d. Coste	984
e. Escalabilidad	986
f. Decisión de inversión	986
6. Caso práctico. Selección de operador para una cartera PBSA en España y Latinoamérica	988
a. Operador único	988
b. Operadores por país	989
c. Contrato marco	991
d. Adaptaciones locales	992
e. Reporting consolidado	994
f. Solución recomendada	996
Capítulo 20. Casos prácticos de fees, renta garantizada, presupuesto, KPIs y performance test	1001
1. Caso práctico. Negociación del base fee y del incentive fee	1001
a. Oferta inicial	1001
b. Hurdle del propietario	1005
c. Escala de incentivo	1007
d. Simulación de resultados	1010
e. Conflictos de incentivos	1013
f. Redacción final	1016
2. Caso práctico. Renta mínima garantizada más participación en ingresos	1017
a. Renta mínima	1017
b. Punto de equilibrio	1019
c. Upside	1021
d. Garantía del operador	1024
e. Escenarios de ocupación	1026
f. Resultado para las partes	1029
3. Caso práctico. Presupuesto anual inflado por el operador	1030
a. Hipótesis presentadas	1030
b. Incremento de gastos	1032

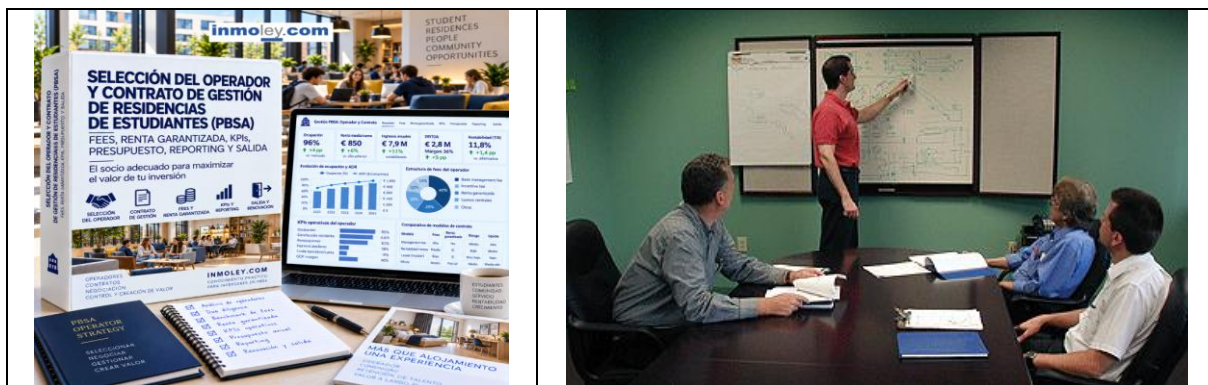


c. Efecto sobre incentive fee	1035
d. Revisión del asset manager	1037
e. Negociación	1039
f. Presupuesto aprobado	1041
4. Caso práctico. Residencia con ocupación del 88 % frente a objetivo del 96 %	1042
a. Análisis del mercado	1042
b. Pricing	1045
c. Marketing	1046
d. Performance test	1048
e. Cure plan	1050
f. Consecuencias contractuales	1052
5. Caso práctico. Operador que supera la ocupación pero incumple el resultado operativo....	1053
a. Alta ocupación	1053
b. Descuentos excesivos	1055
c. Incremento de OPEX	1056
d. Margen insuficiente	1058
e. Evaluación de KPIs	1060
f. Aplicación del performance test	1062
6. Caso práctico. Conflicto sobre CAPEX, mantenimiento y reserva FF&E	1065
a. Necesidad de reposición	1065
b. Saldo de reserva	1067
c. Posición del operador	1068
d. Posición del propietario	1070
e. Matriz de autorizaciones	1072
f. Solución contractual	1074
Capítulo 21. Casos prácticos de reporting, venta del activo, incumplimiento, terminación y sustitución del operador PBSA.....	1094
1. Caso práctico. Reporting insuficiente y pérdida de control del propietario.....	1094
a. Información omitida	1094
b. Desviaciones no explicadas	1098
c. Falta de datos	1103
d. Auditoría.....	1106
e. Nuevo reporting pack	1109
f. Restablecimiento del control	1113
2. Caso práctico. Incumplimiento reiterado de KPIs	1115
a. Primer año	1115
b. Segundo año	1118
c. Aplicación de exclusiones	1120
d. Cure payment	1122
e. Derecho de terminación	1124
f. Decisión del propietario	1126
3. Caso práctico. Insolvencia del operador durante el curso académico	1128
a. Continuidad de la residencia	1128
b. Personal	1131
c. Estudiantes	1133
d. Cuentas bancarias	1134
e. Step-in del propietario	1136
f. Operador de emergencia	1138



4. Caso práctico. Venta de la residencia con contrato de gestión vigente.....	1141
a. Due diligence del comprador	1141
b. Valor con operador	1143
c. Derecho de cesión	1145
d. Terminación por venta	1146
e. Termination fee	1147
f. Negociación del precio del activo	1149
5. Caso práctico. Sustitución de operador al finalizar el contrato.....	1151
a. Selección del nuevo operador	1151
b. Plan de transición	1153
c. Comunicación a estudiantes	1156
d. Transferencia de empleados	1158
e. Sistemas y bases de datos	1160
f. Primer día de operación del nuevo gestor	1162
6. Caso práctico integral. Del RFP a la salida del operador en una residencia PBSA institucional.....	1164
a. Adquisición y estrategia del propietario.....	1164
b. Selección competitiva del operador.....	1167
c. Negociación de fees, presupuesto y KPIs	1170
d. Tres años de explotación y reporting	1173
e. Incumplimiento, venta y terminación	1176
f. Handover, sustitución del operador y lecciones aprendidas	1180

¿QUÉ APRENDERÁ?



Lo que aprenderá con la Guía Práctica de "SELECCIÓN DEL OPERADOR Y CONTRATO DE GESTIÓN DE RESIDENCIAS DE ESTUDIANTES (PBSA): FEES, RENTA GARANTIZADA, KPIs, PRESUPUESTO, REPORTING Y SALIDA" en 12 puntos:

1. Seleccionar el modelo de explotación PBSA más adecuado entre gestión propia, arrendamiento, renta garantizada, contrato de gestión y estructuras híbridas.
2. Preparar y ejecutar procesos competitivos RFI y RFP para identificar, comparar y seleccionar al operador PBSA más adecuado para cada activo o cartera.
3. Analizar el track record, la solvencia financiera, la capacidad comercial, el equipo, la tecnología, los sistemas y la calidad operativa de los operadores candidatos.
4. Realizar la due diligence societaria, financiera, operativa, tecnológica, contractual y reputacional del operador antes de adjudicar el contrato de gestión.
5. Negociar correctamente el base management fee, incentive fee, technology fee, marketing fee, gastos reembolsables, caps, hurdles y demás componentes del coste total efectivo del operador.
6. Diseñar estructuras de renta fija, renta variable y renta mínima garantizada con participación en el upside, garantías suficientes y una adecuada distribución del riesgo entre propietario y operador.
7. Elaborar, revisar y aprobar el business plan y el presupuesto anual de la residencia, controlando ingresos, OPEX, personal, marketing, mantenimiento, tesorería, desviaciones y gastos extraordinarios.



8. Implantar sistemas de pricing, revenue management, pre-leasing, descuentos, cobros, comercialización y captación de estudiantes orientados a maximizar la ocupación económica y el ingreso por cama disponible.

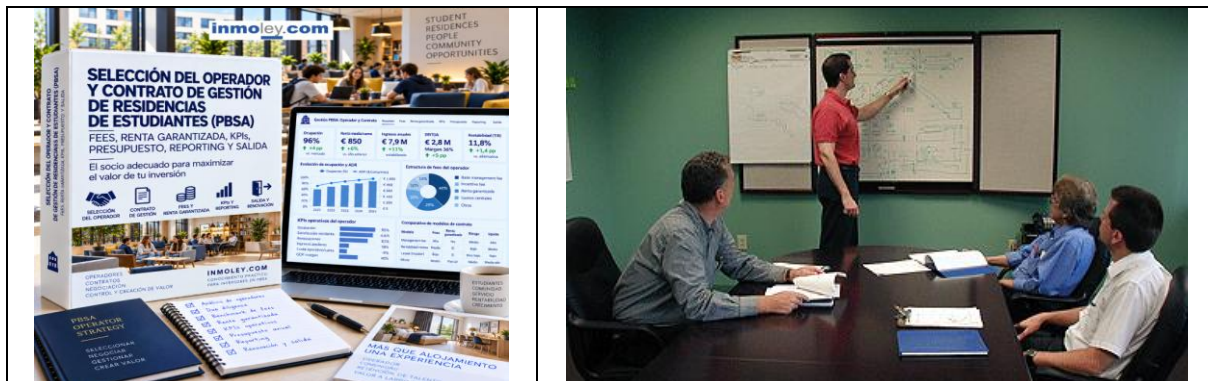
9. Definir KPIs financieros, comerciales, operativos, de satisfacción, mantenimiento y cumplimiento, con fórmulas, objetivos, tolerancias, fuentes de datos y consecuencias contractuales claramente establecidas.

10. Diseñar y aplicar un performance test eficaz, incluyendo periodo de estabilización, umbrales de ocupación y resultado, benchmarks de mercado, exclusiones, cure periods, cure payments y derechos de terminación.

11. Controlar al operador mediante reporting periódico, dashboards, owner approvals, auditorías, comités de seguimiento, planes de acción y mecanismos de escalado y resolución de conflictos.

12. Gestionar la venta del activo, el incumplimiento, la terminación, el handover y la sustitución del operador, asegurando la continuidad de estudiantes, personal, proveedores, fondos, PMS, CRM, bases de datos, accesos y documentación.

Introducción.



SELECCIONAR AL OPERADOR ADECUADO Y DISEÑAR UN CONTRATO DE GESTIÓN QUE PROTEJA EL VALOR DE UNA RESIDENCIA DE ESTUDIANTES (PBSA)

En una residencia de estudiantes, disponer de un buen inmueble ya no es suficiente. Dos activos con una localización, un número de camas, unas instalaciones y una inversión similares pueden alcanzar resultados económicos muy diferentes dependiendo de quién los opere, cómo se comercialicen, qué política de precios se aplique, cuánto cueste la explotación y cómo se hayan distribuido contractualmente los riesgos entre propietario y operador.

El operador se ha convertido, por tanto, en uno de los factores que más directamente pueden influir en la rentabilidad y en el valor de una inversión PBSA.

Una diferencia aparentemente pequeña en ocupación, renta media, descuentos, OPEX o velocidad de pre-leasing puede representar cientos de miles de euros de resultado operativo anual. Cuando esa diferencia se capitaliza en una operación de inversión, su efecto sobre el valor del activo puede alcanzar varios millones de euros.

Por este motivo, seleccionar un operador no debería consistir simplemente en comparar marcas, presentaciones comerciales o porcentajes de management fee.

La verdadera pregunta es mucho más importante:

¿Qué operador puede generar el mayor valor sostenible para este activo, con qué nivel de riesgo y bajo qué condiciones contractuales?

Responder correctamente exige analizar conjuntamente capacidad comercial, track record, solvencia, tecnología, equipo, estructura de costes, sistemas de reporting, KPIs, incentivos económicos y capacidad real de sustitución.



Esta Guía Práctica ha sido concebida precisamente para abordar ese proceso desde la perspectiva del propietario, inversor, promotor, asset manager, financiador o profesional que necesita tomar decisiones sobre la explotación de una residencia de estudiantes.

La guía comienza analizando una cuestión fundamental: la residencia PBSA es simultáneamente un activo inmobiliario y un negocio operativo.

El propietario puede ser titular de un excelente inmueble, pero la generación de caja depende diariamente de decisiones sobre comercialización, pricing, personal, marketing, mantenimiento, cobros, proveedores y experiencia del residente.

A partir de esta realidad se estudian las diferentes estructuras disponibles:

Gestión directa.

Arrendamiento.

Renta fija.

Renta variable.

Renta mínima garantizada.

Contrato de gestión.

Modelos híbridos.

Cada modelo distribuye de manera distinta el riesgo de ocupación, renta, gastos y resultado.

No existe una solución universalmente mejor.

La estructura adecuada dependerá de la estrategia del propietario, la solvencia del operador, el estado de estabilización del activo, la financiación, el horizonte de inversión y la capacidad interna de asset management.

La selección del operador recibe una atención especialmente práctica.

La guía desarrolla cómo preparar un operator brief, una Request for Information (RFI) y una Request for Proposal (RFP), cómo organizar un proceso competitivo, cómo normalizar las propuestas recibidas y cómo evitar uno de los errores más frecuentes: seleccionar al candidato que presenta el business plan más optimista o el fee aparentemente más bajo.

También se analiza cómo comprobar el track record real del operador.

No basta con conocer cuántas camas gestiona.

Es necesario examinar:

Ocupación histórica.

Pre-leasing.

Renovaciones.

Renta media.

Resultados de aperturas.

Comportamiento en mercados difíciles.

Capacidad de revenue management.

Relaciones universitarias.

Tecnología.

Calidad operativa.

Referencias de propietarios.

A ello se añade la due diligence societaria, financiera, operativa, tecnológica, jurídica y reputacional del operador.

Una marca reconocida no sustituye la necesidad de comprobar qué sociedad firmará realmente el contrato, cuál es su solvencia, qué garantías puede aportar, quién integrará el equipo del activo y qué sucedería con los datos y sistemas si la relación terminase.

Otro bloque esencial de esta guía es la economía del contrato.

Base management fee.

Incentive fee.

Technology fee.

Marketing fee.

Gastos reembolsables.

Renta garantizada.

Minimum guarantee.

Owner priority.

Hurdles.

Caps.

Todos estos elementos pueden parecer individualmente sencillos, pero interactúan entre sí y pueden generar incentivos muy diferentes.

Un incentive fee mal diseñado puede premiar al operador por superar un presupuesto conservador.

Un base fee calculado sobre una definición excesivamente amplia de ingresos puede elevar considerablemente el coste efectivo.

Una renta mínima garantizada demasiado agresiva puede parecer atractiva para el propietario y resultar insostenible para el operador en un escenario adverso.

Por ello, la guía insiste en analizar escenarios y no únicamente porcentajes.

Escenario adverso.

Escenario base.

Escenario favorable.

Escenario extremo razonable.

El profesional debe conocer cuánto cobra el operador, cuánto recibe el propietario y qué riesgo soporta cada parte en cada uno de ellos.

La gestión anual del activo constituye otro de los grandes ejes de la obra.

Business plan.

Presupuesto.

Forecast.

Working capital.

Personal.

Marketing.

OPEX.

FF&E.

CAPEX.

El presupuesto no debe convertirse en un mero ejercicio administrativo.

Es uno de los principales instrumentos de gobierno de la relación entre propietario y operador.

También puede determinar el incentive fee y formar parte del performance test.

De ahí la importancia de revisar sus hipótesis y detectar tanto presupuestos artificialmente inflados como objetivos poco realistas.

La guía dedica especial atención a los KPIs.

Ocupación física.

Ocupación económica.

Pre-leasing.

Renta media.

Ingreso por cama disponible.

OPEX por cama.

Margen operativo.

Resultado frente a presupuesto.

Satisfacción.

Reclamaciones.

Mantenimiento.

Reputación digital.

El objetivo no es acumular métricas, sino identificar cuáles permiten saber si el operador está creando o destruyendo valor.

Sobre estos indicadores se construye posteriormente el performance test contractual.

Se estudia cómo definir el periodo de estabilización, los thresholds, el benchmark frente al mercado, las exclusiones, los cure periods, los cure payments y las consecuencias del underperformance reiterado.



El reporting es igualmente decisivo.

Un propietario puede disponer formalmente de numerosos derechos contractuales y, sin embargo, perder el control efectivo del activo si recibe información incompleta, tardía o imposible de reconciliar.

Por ello se desarrollan modelos de reporting financiero, comercial, operativo y técnico, dashboards, owner approvals, comités de seguimiento y auditorías.

Pero todo contrato debe diseñarse también pensando en su final.

El operador puede cumplir durante años y dejar de hacerlo posteriormente.

Puede producirse una venta.

Un cambio de control.

Una insolvencia.

Una terminación anticipada.

Un simple vencimiento.

En cualquiera de estas situaciones, el propietario debe poder sustituir al operador sin poner en peligro la continuidad de la residencia.

Por ello se analizan detalladamente:

Handover.

Personal.

Proveedores.

PMS.

CRM.

Bases de datos.

Depósitos.

Cuentas bancarias.

Contraseñas.

Inventarios.

Documentación.



Propiedad intelectual.

Materiales comerciales.

La posibilidad de cambiar de operador depende en gran medida de decisiones tomadas años antes, cuando se negoció el contrato.

Esta es una de las ideas centrales de la guía:

La salida debe diseñarse desde la entrada.

La obra culmina con checklists, formularios y casos prácticos destinados a convertir la teoría en herramientas de trabajo.

El lector encontrará modelos para preparar RFI y RFP, comparar operadores, analizar fees, aprobar presupuestos, controlar KPIs, aplicar performance tests, documentar incumplimientos y organizar un handover.

También se desarrollan casos en los que el operador más barato no resulta ser el más rentable, situaciones de ocupación elevada pero margen insuficiente, conflictos sobre CAPEX y FF&E, insolvencia durante el curso académico y sustitución del operador durante una venta.

El propósito es que el profesional pueda enfrentarse a estas decisiones con una metodología estructurada.

Porque seleccionar y controlar a un operador PBSA no consiste únicamente en contratar un servicio.

Significa confiar a un tercero una parte sustancial de la capacidad del activo para generar ingresos, proteger su reputación, conservar sus instalaciones y crear valor para el propietario.

Una diferencia de pocos puntos de ocupación, unos descuentos mal gestionados o un incremento aparentemente pequeño de OPEX pueden alterar significativamente la rentabilidad de la inversión.

Por el contrario, una buena selección, un contrato correctamente alineado y un sistema eficaz de control pueden convertir la capacidad operativa del gestor en una importante fuente de creación de valor.

Invertir tiempo en comprender estas materias no es un coste adicional del proceso.

Es una inversión en capacidad de decisión.

Cuanto mayor sea la profesionalización del mercado PBSA, menos espacio habrá para seleccionar operadores por intuición, gestionar contratos mediante



relaciones personales o descubrir los problemas cuando ya se han reflejado en las cuentas.



El profesional que domine estas herramientas estará mejor preparado para negociar, supervisar, anticipar riesgos y actuar cuando el operador deje de cumplir las expectativas.



Ese es el objetivo de esta Guía Práctica:

Proporcionar los conocimientos, criterios y herramientas necesarios para convertir la selección y gestión del operador PBSA en una disciplina profesional orientada a proteger la rentabilidad, la flexibilidad y el valor del activo.