CURSO/GUÍA PRÁCTICA SENIOR LIVING EN ALQUILER CON SERVICIOS (INDEPENDENT LIVING)

PROMOCIÓN, VIVIENDA, SERVICIOS, OPERADOR, RENTAS, OCUPACIÓN Y RENTABILIDAD

961 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?..... 32

Introducción. 34

PARTE PRIMERA. 37

FUNDAMENTOS DEL SENIOR LIVING EN ALQUILER CON SERVICIOS: INDEPENDENT LIVING, RESIDENTES, MERCADO Y MODELO DE NEGOCIO 37

Capítulo 1: Concepto, características y modelos internacionales de senior living en alquiler con servicios (independent living)..... 37

1. Definición inmobiliaria y empresarial del independent living..... 37
a. Concepto de vivienda independiente para personas mayores autónomas. 37
b. El apartamento privado como elemento central del producto inmobiliario. 38
c. Servicios profesionales asociados a la vivienda. 39
d. Autonomía residencial, privacidad y libertad de organización personal. 40
e. Diferencias entre alquiler residencial ordinario y alquiler con servicios. 41
f. Identificación de los componentes inmobiliarios y operativos del negocio. 42

2. Diferencias entre independent living y otras modalidades de alojamiento senior. 43
a. Independent living frente a residencias de mayores asistenciales. 43
b. Independent living frente a assisted living. 44
c. Independent living frente a senior cohousing y senior coliving. 45
d. Independent living frente a viviendas tuteladas y apartamentos protegidos. 46
e. Independent living frente a complejos residenciales para mayores activos. 47
f. Riesgos de confundir los modelos inmobiliarios, asistenciales y contractuales. 48

3. Clasificación de los modelos de senior living en alquiler. 49
a. Edificios exclusivos de apartamentos senior con servicios. 49
b. Complejos residenciales con edificios independientes. 50
c. Apartamentos senior integrados en desarrollos inmobiliarios mixtos. 51
d. Comunidades con servicios centrales y prestaciones opcionales. 52
e. Modelos premium, de gama media y de precio accesible. 53
f. Promociones independientes y campus senior con diferentes niveles de servicios. 54

4. La estructura empresarial del independent living. 55
a. Promotor inmobiliario y propietario del activo. 55
b. Operador especializado en alojamiento y servicios. 56
c. Separación entre propiedad inmobiliaria y explotación. 57
d. Modelos integrados de promoción, propiedad y operación. 58
e. Relaciones contractuales entre propietario, operador y residentes. 59
f. Distribución de ingresos, costes, inversiones y riesgos empresariales. 60

5. Modelos internacionales de senior living con servicios. 61
a. Independent living en Estados Unidos. 61
b. Modelos de retirement living del Reino Unido. 62
c. Experiencias europeas de apartamentos con servicios para mayores. 63
d. Evolución del senior living profesional en España. 64
e. Oportunidades y particularidades de los mercados latinoamericanos. 65
f. Adaptación de los modelos internacionales a los mercados y normativas locales. 66

6. Factores de éxito y riesgos estructurales del independent living. 67
a. Adecuación del producto al residente y al mercado. 67
b. Importancia de la localización y accesibilidad. 68
c. Equilibrio entre vivienda privada y espacios comunes. 69
d. Calidad, coste y utilización de los servicios. 70
e. Ocupación estabilizada y recurrencia de ingresos. 71
f. Rentabilidad inmobiliaria y sostenibilidad de la explotación. 72

Capítulo 2: Demanda, perfil del residente y análisis del mercado de senior living en alquiler con servicios 74

1. Transformaciones demográficas y demanda potencial. 74
a. Envejecimiento de la población en España y Latinoamérica. 74
b. Evolución de los hogares de personas mayores. 75
c. Incremento de la esperanza de vida y años de vida autónoma. 76
d. Cambios en las estructuras familiares. 77
e. Movilidad residencial y nuevas preferencias habitacionales. 78
f. Proyección de la demanda por áreas geográficas y niveles de renta. 79

2. Perfil del residente de independent living. 80
a. Personas mayores autónomas que viven solas. 80
b. Parejas de mayores que buscan viviendas con servicios. 81
c. Propietarios que sustituyen su vivienda habitual por un alquiler. 82
d. Residentes que priorizan seguridad, comodidad y relaciones sociales. 83
e. Residentes con necesidades preventivas de accesibilidad. 84
f. Diferencias entre edad cronológica, autonomía y necesidades reales. 85

3. Capacidad económica y disposición a pagar. 86
a. Pensiones, rentas patrimoniales y ahorro disponible. 86
b. Ingresos procedentes de la venta de la vivienda habitual. 87
c. Alquiler de la vivienda anterior como fuente de financiación. 88
d. Gasto mensual admisible en vivienda y servicios. 89
e. Sensibilidad del residente a las revisiones de renta. 89
f. Segmentación económica del mercado potencial. 90

4. Motivaciones y barreras de acceso al senior living. 92
a. Seguridad y reducción de las responsabilidades domésticas. 92
b. Prevención de la soledad no deseada. 93
c. Acceso voluntario a actividades y servicios. 94
d. Proximidad a familiares y redes personales. 95
e. Resistencia emocional al cambio de vivienda. 96
f. Percepción del precio, pérdida de autonomía y desconocimiento del producto. 97

5. Investigación de mercado y análisis competitivo. 98
a. Definición del área de influencia comercial. 98
b. Identificación de alternativas residenciales competidoras. 99
c. Encuestas y entrevistas a potenciales residentes. 100
d. Análisis de precios, servicios y niveles de ocupación. 101
e. Evaluación de la demanda efectiva y de la oferta futura. 102
f. Elaboración del informe de mercado para promotores e inversores. 103

6. Dimensionamiento de la demanda y definición del producto. 104
a. Estimación del mercado total, accesible y capturable. 104
b. Segmentación de apartamentos por superficie y número de ocupantes. 105
c. Determinación de los servicios más demandados. 106

d. Estimación de la renta mensual asumible. 107
e. Previsión de absorción y ocupación inicial. 108
f. Validación de la viabilidad comercial antes de adquirir el suelo. 109

PARTE SEGUNDA..... 111

PROMOCIÓN INMOBILIARIA DEL SENIOR LIVING EN ALQUILER: LOCALIZACIÓN, SUELO, VIABILIDAD Y MARCO JURÍDICO 111

Capítulo 3: Promoción inmobiliaria de edificios y complejos de senior living en alquiler con servicios..... 111

1. Identificación de oportunidades de promoción. 111
a. Promoción de nueva construcción. 111
b. Rehabilitación de inmuebles residenciales existentes. 112
c. Reconversión de edificios hoteleros y otros activos. 114
d. Desarrollo de complejos residenciales en parcelas independientes. 115
e. Integración del senior living en proyectos inmobiliarios mixtos. 116
f. Comparación de inversión, plazo y riesgo de cada modalidad. 117

2. Selección de la localización inmobiliaria. 118
a. Proximidad a servicios sanitarios y comerciales. 118
b. Accesibilidad mediante transporte público y privado. 119
c. Entorno urbano, seguridad y facilidad de desplazamiento. 120
d. Calidad ambiental, espacios verdes y tranquilidad. 120
e. Relación entre localización, demanda y renta alcanzable. 121
f. Matriz de puntuación y selección de emplazamientos. 122

3. Análisis del suelo y capacidad edificatoria..... 124
a. Clasificación y calificación urbanística. 124
b. Compatibilidad del uso residencial con los servicios previstos. 125
c. Edificabilidad y superficie construible. 126
d. Número y tipología de apartamentos posibles. 127
e. Superficies destinadas a servicios y equipamientos comunes. 128
f. Estimación del aprovechamiento inmobiliario y coste del suelo. 129

4. Programación inmobiliaria del proyecto. 130
a. Definición del número óptimo de apartamentos. 130
b. Combinación de estudios, apartamentos de uno y dos dormitorios. 131
c. Determinación del programa de zonas comunes. 132
d. Instalaciones destinadas a restauración y otros servicios. 133
e. Relación entre superficie residencial y superficie explotable. 134
f. Programa funcional y presupuesto preliminar de promoción. 135

5. Estudio de viabilidad de la promoción. 136
a. Inversión inicial y coste total de desarrollo. 136
b. Estimación de las rentas residenciales. 137
c. Proyección de ingresos por servicios. 138
d. Costes de funcionamiento y mantenimiento. 139
e. Ocupación necesaria para alcanzar el equilibrio económico. 140
f. Comparación de escenarios y decisión de inversión. 141

6. Organización y ejecución del proceso promotor. 142
a. Contratación de proyectistas y asesores. 142
b. Tramitación de licencias y autorizaciones. 143
c. Selección de constructora y contratación de obras. 144
d. Participación anticipada del operador. 145

e. Planificación de obra, comercialización y apertura. 146
f. Entrega del edificio y transición a la explotación. 147

Capítulo 4: Régimen jurídico, urbanístico, contractual y fiscal del senior living en alquiler con servicios en España y Latinoamérica.....149

1. Calificación jurídica del modelo de independent living. 149
a. Naturaleza del alojamiento residencial independiente. 149
b. Diferenciación entre arrendamiento y prestación de servicios. 150
c. Posible existencia de contratos mixtos o vinculados. 151
d. Diferencias entre uso residencial, alojamiento temporal y actividad asistencial. 152
e. Riesgos de reclasificación jurídica según las prestaciones efectivamente ofrecidas. 153
f. Metodología de comprobación del régimen aplicable a cada proyecto. 154

2. Urbanismo, edificación y autorizaciones. 156
a. Compatibilidad urbanística de la actividad 156
b. Requisitos de habitabilidad y uso de los apartamentos. 157
c. Accesibilidad y seguridad de la edificación. 158
d. Licencias para actividades complementarias. 159
e. Autorizaciones específicas cuando existan servicios sujetos a regulación sectorial. 160
f. Control de modificaciones de uso y ampliaciones de actividad. 161

3. Régimen de arrendamientos y derechos de los residentes. 162
a. Identificación de la legislación arrendaticia aplicable. 162
b. Duración, prórrogas y extinción contractual. 163
c. Garantías, fianzas y anticipos. 164
d. Obligaciones de conservación y reparaciones. 165
e. Derechos del residente como arrendatario y consumidor. 166
f. Resolución de controversias y protección frente a cláusulas abusivas. 167

4. Marco jurídico español del senior living con servicios. 168
a. Legislación estatal sobre vivienda y arrendamientos. 168
b. Normativa urbanística autonómica y municipal. 169
c. Regulación de centros y servicios sociales, cuando resulte aplicable. 170
d. Legislación sobre accesibilidad, seguridad y protección de datos. 171
e. Tratamiento tributario del arrendamiento y los servicios. 172
f. Verificación jurídica de cada promoción según su comunidad autónoma y municipio. 173

5. Marco jurídico comparado de Latinoamérica. 174
a. Análisis del régimen inmobiliario y arrendaticio de México. 174
b. Particularidades del desarrollo residencial en Colombia. 175
c. Regulación de proyectos residenciales y servicios en Chile. 176
d. Arrendamiento, edificación y servicios en Perú. 177
e. Particularidades de Argentina, Uruguay y otros mercados latinoamericanos. 178
f. Matriz de divergencias regulatorias, fiscales y contractuales por jurisdicción. 179

6. Cumplimiento normativo y distribución de responsabilidades. 180
a. Responsabilidad del promotor y propietario. 180
b. Responsabilidad del operador y proveedores de servicios. 181
c. Protección de consumidores y transparencia comercial. 182
d. Protección de datos personales y privacidad. 183
e. Seguros, prevención de riesgos y responsabilidad civil. 184
f. Auditoría jurídica previa a la apertura y durante la explotación. 185

PARTE TERCERA. 187

DISEÑO DE LA VIVIENDA SENIOR EN ALQUILER: APARTAMENTOS, ACCESIBILIDAD, AMENITIES Y

COSTE DE CONSTRUCCIÓN 187

Capítulo 5: Diseño arquitectónico de apartamentos independientes para senior living en alquiler con servicios 187

1. Programa funcional de los apartamentos 187
a. Estudios y apartamentos compactos. 187
b. Apartamentos de un dormitorio. 188
c. Apartamentos de dos dormitorios. 189
d. Viviendas destinadas a residentes individuales y parejas. 190
e. Espacios exteriores privativos y terrazas. 191
f. Optimización de superficies útiles y construidas. 192

2. Accesibilidad universal y diseño para el envejecimiento. 194
a. Itinerarios accesibles desde el acceso principal. 194
b. Eliminación de barreras arquitectónicas. 195
c. Dimensiones de circulación y maniobra. 196
d. Puertas, pavimentos y desniveles. 197
e. Adaptabilidad de los espacios ante cambios funcionales. 198
f. Compatibilidad entre accesibilidad, confort y calidad residencial. 199

3. Diseño de cocinas, baños y dormitorios. 200
a. Cocinas funcionales y seguras. 200
b. Encimeras, electrodomésticos y almacenamiento accesibles. 201
c. Baños con duchas accesibles y pavimentos antideslizantes. 202
d. Preparación para ayudas técnicas. 203
e. Iluminación, ventilación y condiciones acústicas. 204
f. Prevención de accidentes domésticos sin perder autonomía residencial. 205

4. Instalaciones y tecnología de los apartamentos. 206
a. Climatización individual y calidad del aire. 206
b. Control de iluminación y persianas. 207
c. Sistemas de comunicación y conectividad. 208
d. Detección de incidencias domésticas. 209
e. Avisos de emergencia y comunicación voluntaria. 210
f. Protección de la privacidad y limitaciones de la monitorización. 210

5. Flexibilidad y adaptación durante la estancia. 212
a. Posibilidad de adaptar mobiliario y distribución. 212
b. Soluciones para cambios de movilidad. 213
c. Compatibilidad con ayudas personales externas. 214
d. Espacios para visitas familiares. 215
e. Adaptaciones reversibles y mantenimiento. 216
f. Evaluación del coste de adaptación frente al cambio de apartamento. 217

6. Estandarización, equipamiento y coste por apartamento. 218
a. Catálogo de tipologías normalizadas. 218
b. Memoria de calidades. 219
c. Equipamiento y mobiliario inicial. 220
d. Coste de construcción y equipamiento por unidad. 221
e. Coste de mantenimiento y reposición. 222
f. Relación entre inversión por apartamento y renta comercial alcanzable. 223

Capítulo 6: Diseño de espacios comunes, amenities, instalaciones y mantenimiento del senior living en alquiler 225

1. Programa de espacios comunes y amenities. 225
a. Recepción, conserjería y áreas de encuentro. 225
b. Salones, bibliotecas y espacios polivalentes. 226
c. Gimnasio y zonas de actividad física. 227
d. Jardines, terrazas y recorridos exteriores. 228
e. Espacios para talleres y actividades culturales. 229
f. Criterios para dimensionar las zonas comunes según la ocupación. 231

2. Instalaciones para restauración y servicios. 232
a. Comedores y zonas de restauración. 232
b. Cocinas propias o instalaciones de apoyo al catering. 233
c. Lavandería y servicios de limpieza. 234
d. Espacios de mantenimiento y almacenamiento. 235
e. Dependencias para empleados y proveedores. 236
f. Separación de circulaciones residenciales, técnicas y logísticas. 237

3. Seguridad y funcionamiento del edificio. 238
a. Protección contra incendios. 238
b. Evacuación y gestión de emergencias. 239
c. Control de accesos. 240
d. Prevención de caídas en zonas comunes. 241
e. Sistemas de comunicación de incidencias. 242
f. Coordinación con los servicios públicos de emergencia. 243

4. Sostenibilidad, eficiencia y confort. 245
a. Diseño bioclimático. 245
b. Eficiencia energética de las instalaciones. 246
c. Gestión del agua. 247
d. Calidad ambiental interior. 248
e. Materiales duraderos y de mantenimiento sencillo. 249
f. Evaluación del coste del ciclo de vida del edificio. 250

5. Equilibrio económico entre apartamentos y zonas comunes. 251
a. Ratio de superficie útil residencial sobre superficie construida. 251
b. Superficie común por residente. 252
c. Coste de construcción de amenities. 253
d. Coste operativo de los espacios compartidos. 254
e. Rentabilidad indirecta de los equipamientos. 255
f. Selección de amenities según demanda y capacidad de pago. 256

6. Preparación del edificio para la explotación. 257
a. Plan de mantenimiento preventivo. 257
b. Contratación de suministros. 258
c. Inventario de instalaciones y equipamientos. 259
d. Pruebas funcionales antes de la apertura. 260
e. Manual de operación del inmueble. 261
f. Presupuesto de mantenimiento y reposición durante la explotación. 262

PARTE CUARTA. 265

SERVICIOS Y OPERADOR DE SENIOR LIVING: RESTAURACIÓN, WELLNESS, SEGURIDAD, COMUNIDAD Y GESTIÓN PROFESIONAL....265

Capítulo 7: Diseño, organización y rentabilidad de los servicios del independent living ...265

1. Configuración de la cartera de servicios. 265

a. Servicios básicos de funcionamiento del edificio. 265
b. Servicios incluidos en la cuota residencial. 266
c. Servicios vinculados a paquetes contratados. 267
d. Servicios opcionales de contratación individual. 268
e. Servicios prestados directamente o por terceros. 269
f. Transparencia sobre disponibilidad, horarios y condiciones. 270

2. Restauración y servicios de alimentación. 271
a. Restaurante y comedor comunitario. 271
b. Desayunos y comidas contratadas. 272
c. Menús flexibles y modalidades de suscripción. 273
d. Servicio de comidas en el apartamento. 274
e. Explotación propia frente a contratación externa. 275
f. Coste por servicio, utilización y margen operativo. 276

3. Limpieza, lavandería, mantenimiento y conserjería. 277
a. Limpieza de zonas comunes. 277
b. Limpieza periódica de apartamentos. 278
c. Lavandería y servicios domésticos opcionales. 279
d. Mantenimiento ordinario de la vivienda. 280
e. Recepción, conserjería y gestión de incidencias. 281
f. Dimensionamiento del personal y coste unitario de los servicios. 282

4. Wellness, ocio y comunidad residencial. 283
a. Actividad física adaptada y bienestar. 283
b. Programas culturales y formativos. 284
c. Actividades sociales voluntarias. 285
d. Relaciones intergeneracionales. 286
e. Participación de los residentes en la programación. 287
f. Evaluación de la satisfacción y utilización de actividades. 288

5. Seguridad, apoyo y límites del servicio no asistencial. 289
a. Protocolos de avisos y emergencias. 289
b. Coordinación con familiares y contactos designados. 290
c. Acompañamiento no sanitario y servicios de conveniencia. 291
d. Acceso de proveedores externos de ayuda a domicilio. 292
e. Diferencias entre servicios de hospitalidad y atención asistencial. 293
f. Procedimientos ante necesidades que excedan la capacidad del operador. 294

6. Economía y control de rentabilidad de los servicios. 295
a. Costes fijos y variables por línea de servicio. 295
b. Consumo real y tasa de utilización. 296
c. Precio individual y precio por paquete. 297
d. Margen de contribución de cada servicio. 298
e. Subvenciones cruzadas entre servicios y riesgos de pérdida. 299
f. Decisiones de mantener, externalizar, modificar o eliminar servicios. 300

Capítulo 8: Selección del operador y modelos de gestión del senior living en alquiler con servicios 302

1. Funciones y responsabilidades del operador. 302
a. Comercialización de los apartamentos. 302
b. Administración de los contratos de residentes. 303
c. Prestación y coordinación de servicios. 304
d. Gestión de personal y proveedores. 305
e. Mantenimiento y atención a incidencias. 306

f. Seguimiento de ocupación, ingresos y satisfacción. 307

2. Modelos de relación entre propietario y operador. 309
a. Gestión directa por el propietario. 309
b. Contrato de gestión con operador especializado. 310
c. Arrendamiento del inmueble a un operador. 311
d. Estructuras PropCo y OpCo. 312
e. Contratos híbridos con remuneración fija y variable. 313
f. Comparación de riesgos, obligaciones y rentabilidades. 314

3. Selección y contratación del operador. 315
a. Experiencia en explotación residencial con servicios. 315
b. Solvencia económica. 316
c. Capacidad comercial y tecnológica. 317
d. Organización operativa y recursos humanos. 318
e. Plan de negocio presentado por el operador. 319
f. Due diligence y negociación del contrato de operación. 320

4. Organización del personal y gestión operativa. 321
a. Dirección general del complejo. 321
b. Recepción y atención al residente 322
c. Personal de restauración. 323
d. Limpieza y mantenimiento. 324
e. Coordinación de actividades y servicios externos. 325
f. Ratios de personal y productividad por apartamento ocupado. 326

5. Contrato de operación, garantías y control. 327
a. Objeto, duración y ámbito de gestión. 327
b. Presupuesto anual y facultades de gasto. 328
c. Honorarios y remuneración por resultados. 329
d. Indicadores mínimos de calidad y ocupación. 330
e. Garantías, seguros y responsabilidades. 331
f. Incumplimientos, sustitución del operador y continuidad del servicio. 332

6. Reporting y supervisión del operador. 333
a. Informe mensual de ocupación. 333
b. Informe de ingresos residenciales y servicios. 334
c. Informe de costes operativos. 335
d. Indicadores de satisfacción y reclamaciones. 336
e. Presupuesto, desviaciones y medidas correctoras. 337
f. Auditoría operativa y evaluación anual de la gestión. 338

PARTE QUINTA. 340

CONTRATOS, RENTAS Y OCUPACIÓN DEL SENIOR LIVING EN ALQUILER: COMERCIALIZACIÓN, PAQUETES DE SERVICIOS Y FIDELIZACIÓN 340

Capítulo 9: Contratación residencial y estructura de rentas en el independent living con servicios 340

1. Configuración del contrato de alquiler. 340
a. Identificación del propietario, operador y residente. 340
b. Descripción del apartamento y sus anejos. 341
c. Destino residencial y condiciones de utilización. 342
d. Duración contractual y prórrogas. 343
e. Reparto de obligaciones de conservación y mantenimiento. 344
f. Adaptación contractual a la legislación aplicable. 345

2. Estructura económica de la renta residencial. 346
a. Renta base del apartamento. 346
b. Diferenciación del precio por tipología y superficie. 347
c. Precio asociado a localización, vistas y características. 348
d. Gastos incluidos y conceptos repercutibles legalmente. 349
e. Actualización de rentas y límites normativos. 351
f. Tratamiento de impagos, garantías y regularizaciones. 352

3. Contratación de servicios incluidos y adicionales. 353
a. Servicios comunes incluidos en el precio. 353
b. Paquetes obligatorios cuando sean legalmente admisibles. 354
c. Paquetes opcionales de restauración y limpieza. 355
d. Servicios individuales sujetos a consumo. 356
e. Modificación de prestaciones y tarifas. 357
f. Facturación diferenciada de alquiler y servicios. 358

4. Derechos, deberes y protección del residente. 359
a. Privacidad y libre utilización del apartamento. 359
b. Derecho a recibir información contractual completa. 360
c. Transparencia en los precios. 361
d. Normas de convivencia proporcionadas. 362
e. Protección de datos personales. 363
f. Reclamaciones, mediación y resolución de conflictos. 364

5. Incidencias durante la vigencia contractual. 365
a. Incorporación de una segunda persona al apartamento. 365
b. Ausencias temporales y conservación de la vivienda. 366
c. Cambios en las necesidades de servicios. 367
d. Modificaciones del apartamento. 368
e. Situaciones de emergencia. 369
f. Procedimientos de comunicación entre residente, operador y propietario. 370

6. Extinción del contrato y salida del residente. 371
a. Desistimiento y resolución contractual. 371
b. Preavisos y liquidación de cantidades. 372
c. Inspección y devolución del apartamento. 373
d. Devolución de garantías. 374
e. Cambio de vivienda por voluntad del residente. 375
f. Coordinación voluntaria y respetuosa de transiciones residenciales. 376

Capítulo 10: Comercialización, fijación de rentas, ocupación, rotación y estancia media en senior living 378

1. Estrategia comercial de los apartamentos senior. 378
a. Definición de marca y posicionamiento. 378
b. Segmentación de clientes potenciales. 379
c. Comercialización directa. 380
d. Colaboración con agentes inmobiliarios especializados. 381
e. Marketing digital y captación de contactos. 382
f. Participación de familiares en la decisión de contratación. 383

2. Política de precios del alojamiento y los servicios. 384
a. Renta residencial por tipología. 384
b. Precios de paquetes de servicios. 385
c. Tarifas individuales de prestaciones opcionales. 386

d. Descuentos y promociones de lanzamiento. 387
e. Política de actualización de precios. 388
f. Análisis de sensibilidad de demanda y ocupación frente al precio. 389

3. Comercialización previa a la apertura. 391
a. Calendario de preventas y prerreservas. 391
b. Visitas comerciales y apartamento piloto. 392
c. Información precontractual. 393
d. Formalización de reservas y garantías admisibles. 394
e. Plan de incorporación progresiva de residentes. 395
f. Coordinación entre entrega del edificio y entrada en explotación. 396

4. Gestión de la ocupación residencial. 397
a. Ocupación física por apartamentos. 397
b. Ocupación económica. 398
c. Apartamentos disponibles, reservados y ocupados. 399
d. Vacantes y periodos de comercialización. 400
e. Proceso de estabilización de la ocupación. 401
f. Objetivos y alertas de ocupación por periodos. 402

5. Rotación, estancia media y retención de residentes. 403
a. Medición de altas y bajas. 403
b. Motivos de salida. 404
c. Estancia media y antigüedad de los residentes. 405
d. Coste de reposición comercial de una vacante. 406
e. Relación entre satisfacción y permanencia. 407
f. Estrategias de fidelización y prevención de vacantes prolongadas. 408

6. Indicadores comerciales y previsión de ingresos. 409
a. Coste de adquisición de residentes. 409
b. Conversión de contactos en visitas y contratos. 410
c. Ingreso medio por apartamento ocupado. 411
d. Ingreso medio por residente. 412
e. Ingresos por servicios y porcentaje de contratación. 413
f. Forecast mensual de ocupación, rotación y facturación. 414

PARTE SEXTA. 417

COSTE, FINANCIACIÓN, NOI Y RENTABILIDAD DEL SENIOR LIVING EN ALQUILER CON SERVICIOS 417

Capítulo 11: Presupuesto de promoción, estructura de inversión y financiación de proyectos de independent living 417

1. Determinación del coste total de promoción. 417
a. Coste de adquisición del suelo. 417
b. Costes urbanísticos y administrativos. 418
c. Proyecto técnico y honorarios profesionales. 419
d. Construcción de apartamentos y zonas comunes. 420
e. Equipamiento, mobiliario e instalaciones para servicios. 421
f. Contingencias, impuestos no recuperables y otros gastos de desarrollo. 422

2. Indicadores de inversión inmobiliaria. 423
a. Coste por apartamento. 423
b. Coste por metro cuadrado construido. 424
c. Inversión por residente potencial. 425
d. Coste de las zonas comunes por apartamento. 426
e. Inversión en equipamiento operativo. 427

f. Comparación con otros productos residenciales en alquiler. 428

3. Estructura de capital de la promoción. 430
a. Aportaciones de capital propio. 430
b. Financiación bancaria de construcción. 431
c. Préstamos participativos y capital subordinado. 432
d. Inversores institucionales y patrimoniales. 433
e. Joint ventures entre promotor, propietario y operador. 434
f. Distribución contractual de riesgos y rendimientos. 435

4. Financiación de construcción y estabilización. 436
a. Presupuesto financiable. 436
b. Desembolsos según avance de obra. 437
c. Intereses durante la construcción. 438
d. Financiación del periodo inicial de explotación. 439
e. Reservas para costes operativos y capital circulante. 440
f. Refinanciación una vez estabilizada la ocupación. 441

5. Evaluación financiera del proyecto. 442
a. Calendario de inversiones. 442
b. Previsión de ingresos residenciales. 443
c. Proyección de ingresos por servicios. 444
d. Estimación de costes operativos. 445
e. Flujos de caja y necesidades de financiación. 446
f. Rentabilidad del capital y sensibilidad a desviaciones. 447

6. Riesgos de financiación y control presupuestario. 448
a. Sobrecostes de construcción. 448
b. Retrasos de licencias y ejecución. 449
c. Retrasos en la ocupación. 450
d. Incremento de costes de personal y suministros. 451
e. Riesgos de tipos de interés y tipos de cambio. 452
f. Covenants, garantías y planes de contingencia. 453

Capítulo 12: Modelo económico de explotación, NOI, valoración y rentabilidad inmobiliaria del senior living en alquiler 455

1. Estructura de ingresos de explotación. 455
a. Rentas residenciales contratadas. 455
b. Ingresos por paquetes de servicios. 456
c. Ingresos por prestaciones opcionales. 457
d. Otros ingresos inmobiliarios. 458
e. Descuentos, impagos y vacantes. 459
f. Ingreso efectivo de explotación. 460

2. Estructura de costes y resultados. 461
a. Costes de personal. 461
b. Restauración, limpieza y servicios. 462
c. Energía, suministros y mantenimiento. 463
d. Comercialización y administración. 464
e. Honorarios del operador y servicios externos. 465
f. Distinción entre EBITDA operativo, NOI inmobiliario y flujo de caja. 466

3. Modelización de la ocupación y su efecto en la rentabilidad. 467
a. Ocupación mínima de equilibrio. 467
b. Ocupación durante la fase de lanzamiento. 468

c. Ocupación estabilizada. 469
d. Efecto de las vacantes sobre ingresos y costes. 470
e. Impacto de la rotación y los incentivos comerciales. 471
f. Sensibilidad del NOI al porcentaje de ocupación. 472

4. Rentabilidad del propietario y del operador. 473
a. Resultado económico del negocio inmobiliario. 473
b. Resultado económico de la prestación de servicios. 474
c. Renta percibida por la PropCo. 475
d. Margen de explotación de la OpCo. 476
e. Cobertura de la renta del operador y capacidad de pago. 477
f. Rentabilidad consolidada y prevención de dobles contabilizaciones. 478

5. Valoración inmobiliaria del activo. 479
a. Valoración mediante capitalización de rentas. 479
b. Valoración mediante descuento de flujos de caja. 480
c. Tasas de capitalización y riesgo específico del activo. 481
d. Valoración en fase de promoción. 482
e. Valoración durante la estabilización. 483
f. Valoración de activos estabilizados y carteras de senior living. 484

6. Gestión patrimonial, escenarios y desinversión. 485
a. Presupuesto de CAPEX de mantenimiento y reposición. 485
b. Rentabilidad total y rentabilidad sobre capital propio. 486
c. DSCR y capacidad de servicio de la deuda. 487
d. Escenarios de estrés por ocupación, precios y costes. 488
e. Refinanciación, venta y estrategias de salida. 489
f. Plan de creación de valor y mejora del NOI. 490

PARTE SÉPTIMA. 492

DESARROLLO DE CAMPUS SENIOR, EVOLUCIÓN DE NECESIDADES Y CONTINUIDAD DEL MODELO INDEPENDENT LIVING 492

Capítulo 13: Desarrollo de campus senior y transición del independent living hacia otros niveles de alojamiento y servicios 492

1. Concepto y planificación inmobiliaria de un campus senior. 492
a. Integración de apartamentos independientes. 492
b. Incorporación de equipamientos compartidos. 493
c. Combinación de usos y modalidades residenciales. 494
d. Planificación de servicios complementarios. 495
e. Crecimiento mediante fases sucesivas. 496
f. Posicionamiento y rentabilidad del campus completo. 497

2. Diferenciación de las modalidades dentro del campus. 498
a. Área de independent living. 498
b. Áreas de alojamiento con apoyo personal. 499
c. Áreas de assisted living, cuando proceda. 500
d. Unidades especializadas de atención residencial. 501
e. Separación de actividades y autorizaciones. 502
f. Identificación de operadores y responsabilidades por actividad. 503

3. Diseño de servicios e infraestructuras compartidas. 504
a. Restauración centralizada. 504
b. Áreas de bienestar y actividades. 505
c. Instalaciones técnicas. 506

d. Servicios de mantenimiento y seguridad. 507
e. Espacios comunes y circulaciones. 508
f. Distribución de costes entre los diferentes componentes del campus. 509

4. Evolución de las necesidades del residente. 510
a. Cambios progresivos en movilidad y autonomía. 510
b. Adaptaciones del apartamento. 511
c. Contratación voluntaria de servicios externos. 512
d. Coordinación con familiares y profesionales. 513
e. Límites del modelo residencial no asistencial. 514
f. Procedimientos respetuosos ante necesidades de mayor apoyo. 515

5. Transición hacia assisted living u otros recursos residenciales. 516
a. Información anticipada sobre alternativas. 516
b. Evaluación de necesidades por profesionales competentes. 517
c. Decisión del residente y consentimiento aplicable. 517
d. Coordinación de un traslado voluntario. 518
e. Continuidad de las relaciones personales y familiares. 519
f. Separación contractual, económica y regulatoria entre modalidades. 520

6. Viabilidad económica y estrategia de crecimiento del campus. 521
a. Inversión por fases. 521
b. Rentabilidad individual de cada componente. 522
c. Reparto de costes comunes. 523
d. Riesgos de ocupación y dependencia de operadores. 524
e. Valoración conjunta y por unidades funcionales. 525
f. Reposición, ampliación y transformación futura del complejo. 526

PARTE OCTAVA. 528

CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE SENIOR LIVING EN ALQUILER CON SERVICIOS 528

Capítulo 14: Checklists y formularios para el estudio de mercado, promoción, viabilidad y due diligence de proyectos de senior living en alquiler 528

1. Checklists de demanda y definición del producto. 529
a. Checklist completo de análisis demográfico. 529
Sección 1. Identificación del ámbito demográfico 529
Sección 2. Estructura y evolución de población 530
Sección 3. Conversión de población en mercado potencial 530
Sección 4. Conclusión demográfica 531
b. Checklist de perfil y capacidad económica del residente. 531
Sección 1. Identificación del segmento 532
Sección 2. Capacidad económica 532
Sección 3. Preferencias y riesgo comercial 533
c. Formulario de entrevista a potenciales residentes. 533
Sección 1. Información general 534
Sección 2. Preferencias residenciales 534
Sección 3. Precios y servicios 535
Sección 4. Resultado de entrevista 535
d. Formulario de análisis de la competencia. 536
Sección 1. Identificación del estudio 536
Sección 2. Alternativas comparables 536
Sección 3. Posicionamiento del proyecto 537
e. Matriz de servicios demandados y disposición a pagar. 537
Sección 1. Identificación de la investigación 538

Sección 2. Preferencias declaradas 538
Sección 3. Decisión operativa 539
f. Formulario de validación comercial del proyecto. 539
Sección 1. Identificación 539
Sección 2. Resultados de investigación 540
Sección 3. Decisión comercial 540

2. Checklists de localización y suelo. 541
a. Checklist de selección de emplazamientos. 541
Sección 1. Identificación del emplazamiento 541
Sección 2. Condiciones de entorno 542
Sección 3. Aptitud inmobiliaria 542
b. Ficha de identificación de suelo o inmueble. 543
Sección 1. Identificación patrimonial 543
Sección 2. Información física 543
Sección 3. Condiciones económicas 544
c. Checklist de compatibilidad urbanística. 544
Sección 1. Planeamiento y clasificación 544
Sección 2. Parámetros edificatorios 545
Sección 3. Condiciones de actividad 545
d. Checklist de accesibilidad del entorno. 546
Sección 1. Recorridos peatonales 546
Sección 2. Movilidad y transporte 546
Sección 3. Evaluación comercial 547
e. Formulario de evaluación comparativa de parcelas. 547
Sección 1. Alternativas 548
Sección 2. Criterios y ponderaciones 548
Sección 3. Resultado comparativo 548
f. Matriz de riesgos de adquisición inmobiliaria. 549
Sección 1. Datos de la operación 549
Sección 2. Riesgos identificados 550
Sección 3. Decisión de mitigación 550

3. Formularios de programación y promoción. 551
a. Ficha de programa funcional del edificio. 551
Sección 1. Programa residencial 551
Sección 2. Programa de espacios comunes 551
Sección 3. Servicios previstos 552
b. Formulario de dimensionamiento de apartamentos. 552
Sección 1. Inventario por tipología 553
Sección 2. Indicadores de dimensionamiento 553
Sección 3. Validación comercial 553
c. Cuadro de superficies residenciales y comunes. 554
Sección 1. Superficies residenciales 554
Sección 2. Superficies comunes 554
Sección 3. Conciliación general 555
d. Presupuesto preliminar de promoción. 555
Sección 1. Suelo y construcción 556
Sección 2. Equipamiento y gastos complementarios 556
Sección 3. Inversión total 556
e. Cronograma de licencias, obra y apertura. 557
Sección 1. Preparación y adquisición 557
Sección 2. Autorización y construcción 557
Sección 3. Comercialización y explotación 558

f. Acta de aprobación del programa inmobiliario. 558
Sección 1. Datos de la reunión 559
Sección 2. Programa examinado 559
Sección 3. Acuerdos 559

4. Checklists de due diligence integral. 560
a. Checklist jurídico y registral. 560
Sección 1. Identificación jurídica 560
Sección 2. Cargas y derechos de terceros 561
Sección 3. Dictamen 561
b. Checklist urbanístico y de licencias. 561
Sección 1. Clasificación y parámetros 562
Sección 2. Licencias y autorizaciones 562
Sección 3. Dictamen jurídico-urbanístico 562
c. Checklist técnico y constructivo. 563
Sección 1. Estado físico del suelo 563
Sección 2. Proyecto constructivo 564
Sección 3. Riesgos constructivos 564
d. Checklist fiscal y societario. 565
Sección 1. Organización empresarial 565
Sección 2. Comprobaciones tributarias 565
Sección 3. Riesgos y decisiones 566
e. Checklist comercial y de mercado. 566
Sección 1. Producto y precios 566
Sección 2. Absorción comercial 567
Sección 3. Riesgos 567
f. Informe consolidado de riesgos y contingencias. 568
Sección 1. Identificación 568
Sección 2. Riesgos principales 568
Sección 3. Plan de contingencias 569
Sección 4. Dictamen 569

5. Formularios de viabilidad e inversión. 569
a. Modelo de presupuesto de inversión total. 569
Sección 1. Necesidades de financiación 570
Sección 2. Fuentes de financiación 570
Sección 3. Indicadores de inversión 571
b. Modelo de ingresos por alquileres y servicios. 571
Sección 1. Rentas residenciales 571
Sección 2. Ocupación e ingreso residencial 572
Sección 3. Servicios y otros ingresos 572
c. Modelo de costes operativos. 573
Sección 1. Gastos de personal y servicios 573
Sección 2. Gastos del inmueble y administración 573
Sección 3. Resultado económico 574
d. Modelo de ocupación y absorción comercial. 574
Sección 1. Inventario y lanzamiento 574
Sección 2. Ocupación económica 575
Sección 3. Ingresos residenciales 575
e. Matriz de escenarios financieros. 576
Sección 1. Escenario central 576
Sección 2. Escenario de ocupación adversa 577
Sección 3. Escenario constructivo adverso 577
f. Informe de recomendación de inversión. 578

Sección 1. Identificación 578
Sección 2. Indicadores 578
Sección 3. Recomendación 579

6. Checklists de decisión y cierre de la promoción. 579
a. Checklist de autorización interna del proyecto. 579
Sección 1. Gobierno y documentación 580
Sección 2. Condiciones esenciales 580
Sección 3. Decisión interna 580
b. Checklist de documentación para financiadores. 581
Sección 1. Documentación societaria y jurídica 581
Sección 2. Documentación técnica 581
Sección 3. Documentación financiera y comercial 582
c. Formulario de asignación de responsabilidades. 582
Sección 1. Responsables principales 583
Sección 2. Asignación de funciones 583
Sección 3. Control de coordinación 584
d. Registro de condiciones precedentes. 584
Sección 1. Identificación 584
Sección 2. Condiciones y estado 585
Sección 3. Consecuencia contractual 585
e. Matriz de decisión go/no-go. 586
Sección 1. Criterios comerciales 586
Sección 2. Criterios técnicos y jurídicos 586
Sección 3. Criterios financieros 587
Sección 4. Decisión global 587
f. Acta de aprobación definitiva de la inversión. 588
Sección 1. Identificación de la reunión 588
Sección 2. Documentación examinada 588
Sección 3. Acuerdos adoptados 589
Sección 4. Cierre y seguimiento 589

Capítulo 15: Checklists y formularios técnicos de diseño, accesibilidad, construcción, equipamiento y apertura del independent living 592

1. Checklists de diseño de apartamentos. 593
a. Checklist de distribución funcional. 593
Sección 1. Identificación del apartamento 593
Sección 2. Distribución funcional 594
Sección 3. Flexibilidad y mantenimiento 594
b. Checklist de accesibilidad interior. 595
Sección 1. Circulaciones y puertas 595
Sección 2. Utilización de estancias 596
Sección 3. Adaptabilidad 596
c. Checklist de cocina y baño. 597
Sección 1. Cocina 597
Sección 2. Baño 597
Sección 3. Mantenimiento y limpieza 598
d. Checklist de seguridad doméstica. 599
Sección 1. Elementos constructivos 599
Sección 2. Instalaciones domésticas 599
Sección 3. Organización y uso 600
e. Ficha de equipamiento y mobiliario. 600
Sección 1. Identificación y presupuesto 600

Sección 2. Equipamiento previsto 601
Sección 3. Coste y recepción 601
f. Acta de revisión del apartamento tipo..... 602
Sección 1. Identificación de la revisión 602
Sección 2. Comprobaciones realizadas 602
Sección 3. Acuerdos 603

2. Checklists de zonas comunes y amenities. 603
a. Checklist de recepción y conserjería. 603
Sección 1. Identificación..... 603
Sección 2. Funcionalidad 604
Sección 3. Equipamiento y operación 604
b. Checklist de comedor y restauración. 605
Sección 1. Programa y capacidad 605
Sección 2. Cocina y logística 605
Sección 3. Utilización residencial..... 606
c. Checklist de gimnasio y espacios wellness. 606
Sección 1. Identificación..... 607
Sección 2. Diseño y equipamiento 607
Sección 3. Funcionamiento 607
d. Checklist de salones y actividades..... 608
Sección 1. Identificación..... 608
Sección 2. Funcionalidad 608
Sección 3. Operación y costes 609
e. Checklist de jardines y recorridos accesibles. 609
Sección 1. Identificación..... 610
Sección 2. Circulaciones y descanso..... 610
Sección 3. Conservación 610
f. Ficha de capacidad y utilización de cada amenity..... 611
Sección 1. Identificación general..... 611
Sección 2. Capacidad por espacio 611
Sección 3. Evaluación económica..... 612

3. Checklists de instalaciones y seguridad. 612
a. Checklist de climatización y ventilación. 612
Sección 1. Identificación de sistemas..... 613
Sección 2. Control funcional..... 613
Sección 3. Plan de puesta en marcha..... 613
b. Checklist de instalaciones eléctricas y telecomunicaciones. 614
Sección 1. Instalación eléctrica..... 614
Sección 2. Iluminación y telecomunicaciones 615
Sección 3. Documentación y explotación..... 615
c. Checklist de accesos y comunicaciones. 615
Sección 1. Accesos..... 616
Sección 2. Intercomunicación 616
Sección 3. Continuidad..... 616
d. Checklist de protección contra incendios. 617
Sección 1. Identificación normativa y funcional..... 617
Sección 2. Protección y evacuación..... 617
Sección 3. Puesta en servicio..... 618
e. Checklist de emergencias y evacuación. 618
Sección 1. Organización..... 619
Sección 2. Procedimientos 619
Sección 3. Formación y comprobación..... 619

f. Acta de verificación técnica de instalaciones. ... 620
Sección 1. Identificación ... 620
Sección 2. Pruebas realizadas ... 620
Sección 3. Incidencias y aprobación ... 621

4. Formularios de costes y contratación de obras ... 622
a. Modelo de presupuesto por capítulos. ... 622
Sección 1. Identificación del presupuesto ... 622
Sección 2. Desglose de edificación ... 622
Sección 3. Obras exteriores y equipamiento ... 623
b. Cuadro de coste por apartamento. ... 623
Sección 1. Identificación ... 623
Sección 2. Costes de edificación ... 624
Sección 3. Equipamiento e inversión completa ... 624
c. Formulario de solicitud de ofertas. ... 625
Sección 1. Datos de licitación ... 625
Sección 2. Documentación y condiciones ... 625
Sección 3. Propuesta solicitada ... 626
d. Matriz comparativa de contratistas. ... 626
Sección 1. Licitadores ... 626
Sección 2. Criterios de valoración ... 627
Sección 3. Decisión ... 627
e. Registro de modificaciones y sobrecostes. ... 628
Sección 1. Identificación del contrato ... 628
Sección 2. Modificaciones aprobadas ... 628
Sección 3. Coste actualizado ... 629
f. Informe mensual de seguimiento de obra. ... 629
Sección 1. Identificación del periodo ... 629
Sección 2. Avance de obra ... 630
Sección 3. Incidencias y medidas ... 630

5. Formularios de equipamiento y mantenimiento. ... 631
a. Inventario de mobiliario y equipos. ... 631
Sección 1. Identificación ... 631
Sección 2. Equipamiento por área ... 631
Sección 3. Custodia y reposición ... 632
b. Ficha de instalación y garantía. ... 632
Sección 1. Identificación del equipo ... 633
Sección 2. Garantía y documentación ... 633
Sección 3. Seguimiento ... 633
c. Plan de mantenimiento preventivo. ... 634
Sección 1. Identificación ... 634
Sección 2. Instalaciones y periodicidad ... 634
Sección 3. Control y evaluación ... 635
d. Formulario de incidencia técnica. ... 635
Sección 1. Identificación de incidencia ... 636
Sección 2. Diagnóstico y actuación ... 636
Sección 3. Cierre ... 636
e. Registro de reposiciones y CAPEX. ... 637
Sección 1. Identificación ... 637
Sección 2. Programa de CAPEX ... 637
Sección 3. Destino y financiación ... 638
f. Informe periódico del estado del edificio. ... 638
Sección 1. Identificación ... 639

Sección 2. Estado técnico 639
Sección 3. Decisiones 639

6. Checklists de entrega, puesta en marcha y apertura. 640
a. Checklist de finalización de obra. 640
Sección 1. Identificación 640
Sección 2. Comprobaciones constructivas 641
Sección 3. Resultado de la inspección 641
b. Checklist de pruebas de instalaciones. 641
Sección 1. Identificación 642
Sección 2. Sistemas comprobados 642
Sección 3. Incidencias y cierre 642
c. Checklist de licencias y autorizaciones. 643
Sección 1. Identificación 643
Sección 2. Documentación administrativa 644
Sección 3. Decisión 644
d. Checklist de contratación de suministros. 645
Sección 1. Identificación 645
Sección 2. Servicios generales 645
Sección 3. Proveedores operativos 646
e. Acta de entrega al propietario y operador. 646
Sección 1. Identificación del acto 646
Sección 2. Elementos entregados 647
Sección 3. Resultado de la entrega 647
f. Checklist final de preparación para recibir residentes. 648
Sección 1. Identificación 648
Sección 2. Preparación técnica 648
Sección 3. Preparación jurídica y comercial 649
Sección 4. Preparación operativa 649
Sección 5. Decisión final de apertura 650

Capítulo 16: Checklists y formularios contractuales del alquiler senior, paquetes de servicios y relaciones con residentes 653

1. Formularios del proceso de contratación residencial. 654
a. Ficha de información precontractual. 654
Sección 1. Identificación de las partes 654
Sección 2. Características del apartamento 655
Sección 3. Condiciones económicas 655
Sección 4. Información y derechos 656
b. Formulario de solicitud de apartamento 656
Sección 1. Identificación de la solicitud 657
Sección 2. Preferencias residenciales 657
Sección 3. Situación de contratación 657
c. Modelo de reserva sujeto a la legislación aplicable. 658
Sección 1. Identificación de la reserva 658
Sección 2. Condiciones económicas 658
Sección 3. Condiciones de vigencia y devolución 659
d. Modelo de contrato de arrendamiento senior. 659
Sección 1. Partes contratantes 660
Sección 2. Objeto del arrendamiento 660
Sección 3. Duración 660
Sección 4. Renta y pagos 661
Sección 5. Garantías 661

Sección 6. Conservación y utilización 662
Sección 7. Servicios y anexos 662
Sección 8. Resultado de formalización 662
e. Anexo de identificación y características del apartamento. 663
Sección 1. Identificación 663
Sección 2. Características 664
Sección 3. Estado de entrega previsto 664
f. Acta de entrega de llaves e inventario. 665
Sección 1. Identificación de entrega 665
Sección 2. Llaves y accesos 665
Sección 3. Inventario 666
Sección 4. Resultado 666

2. Formularios de contratación de servicios. 667
a. Anexo de servicios incluidos en el alquiler. 667
Sección 1. Identificación 667
Sección 2. Prestaciones comprendidas 667
Sección 3. Prestaciones no incluidas 668
b. Modelo de contratación de paquete de restauración. 668
Sección 1. Identificación 668
Sección 2. Contenido del paquete 669
Sección 3. Duración y cancelación 669
c. Modelo de contratación de limpieza y lavandería. 670
Sección 1. Identificación 670
Sección 2. Limpieza individual 670
Sección 3. Lavandería 671
d. Formulario de alta y baja de servicios opcionales. 671
Sección 1. Identificación 671
Sección 2. Altas iniciales 672
Sección 3. Baja de restauración 672
e. Cuadro de tarifas y condiciones de modificación. 673
Sección 1. Rentas residenciales iniciales 673
Sección 2. Servicios 673
Sección 3. Condiciones de modificación 673
f. Documento de información de límites y alcance de las prestaciones. 674
Sección 1. Identificación 674
Sección 2. Prestaciones disponibles 674
Sección 3. Prestaciones excluidas 675
Sección 4. Aceptación informativa 675

3. Formularios económicos y de facturación. 676
a. Cuadro individual de renta residencial. 676
Sección 1. Identificación contractual 676
Sección 2. Cantidades de contratación 676
Sección 3. Estado 677
b. Liquidación mensual de alquiler y servicios. 677
Sección 1. Identificación 677
Sección 2. Conceptos devengados 678
Sección 3. Cobros y garantías 678
c. Formulario de actualización de precios. 678
Sección 1. Identificación 679
Sección 2. Simulación de actualización 679
Sección 3. Resultado individual 679
d. Registro de consumos adicionales. 680

Sección 1. Identificación 680
Sección 2. Servicios realizados 680
Sección 3. Conciliación 681
e. Formulario de incidencias de facturación. 681
Sección 1. Identificación 682
Sección 2. Incidencia 682
Sección 3. Resolución 682
f. Liquidación de garantías y cantidades pendientes. 683
Sección 1. Identificación 683
Sección 2. Obligaciones pendientes 683
Sección 3. Resultado 684

4. Formularios de convivencia y protección del residente. 684
a. Reglamento de convivencia residencial. 684
Sección 1. Identificación 685
Sección 2. Normas generales 685
Sección 3. Resolución de conflictos 685
b. Documento de derechos y obligaciones. 686
Sección 1. Identificación 686
Sección 2. Derechos del residente 686
Sección 3. Obligaciones del residente 687
Sección 4. Obligaciones de la propiedad y del operador 687
c. Formulario de protección de datos y privacidad. 688
Sección 1. Identificación 688
Sección 2. Tratamientos informados 688
Sección 3. Preferencias de la residente 689
d. Ficha de contactos autorizados para emergencias. 689
Sección 1. Identificación 690
Sección 2. Alcance de autorización 690
Sección 3. Custodia 690
e. Formulario de reclamaciones y sugerencias. 691
Sección 1. Identificación 691
Sección 2. Descripción 691
Sección 3. Resolución 692
f. Procedimiento documentado de resolución de incidencias. 692
Sección 1. Identificación 692
Sección 2. Secuencia de actuaciones 693
Sección 3. Control posterior 693

5. Formularios de seguimiento de la estancia. 694
a. Ficha de incorporación del residente. 694
Sección 1. Identificación 694
Sección 2. Información facilitada 694
Sección 3. Resultado 695
b. Formulario de modificación de servicios. 695
Sección 1. Identificación 695
Sección 2. Condiciones económicas 696
Sección 3. Resultado 696
c. Solicitud de adaptación del apartamento. 697
Sección 1. Identificación 697
Sección 2. Evaluación técnica 697
Sección 3. Ejecución 698
d. Registro de incidencias de mantenimiento. 698
Sección 1. Identificación 698

Sección 2. Actuación ... 699
Sección 3. Cierre ... 699
e. Encuesta periódica de satisfacción. ... 699
Sección 1. Identificación ... 700
Sección 2. Valoraciones ... 700
Sección 3. Sugerencias ... 700
f. Acta de revisión de condiciones contractuales. ... 701
Sección 1. Identificación ... 701
Sección 2. Condiciones vigentes ... 701
Sección 3. Resultado ... 702

6. Formularios de salida y transición residencial. ... 702
a. Comunicación de desistimiento o finalización contractual. ... 702
Sección 1. Identificación ... 703
Sección 2. Contenido de la comunicación ... 703
Sección 3. Recepción ... 703
b. Checklist de entrega y estado del apartamento. ... 704
Sección 1. Identificación ... 704
Sección 2. Estado de dependencias ... 704
Sección 3. Llaves y documentación ... 705
c. Liquidación económica de salida. ... 705
Sección 1. Identificación ... 705
Sección 2. Importes del último periodo ... 706
Sección 3. Garantías y resultado ... 706
d. Formulario de cancelación de servicios. ... 707
Sección 1. Identificación ... 707
Sección 2. Servicios afectados ... 707
Sección 3. Resultado económico ... 708
e. Documento de coordinación voluntaria de transición residencial. ... 708
Sección 1. Identificación ... 708
Sección 2. Apoyos solicitados ... 709
Sección 3. Resultado ... 709
f. Acta de cierre de la relación contractual. ... 709
Sección 1. Identificación ... 710
Sección 2. Actuaciones comprobadas ... 710
Sección 3. Resultado final ... 711

Capítulo 17: Checklists y formularios de selección del operador, gestión, ocupación, NOI, financiación y valoración del senior living ... 714

1. Checklists y formularios de selección y contratación del operador. ... 716
a. Checklist de due diligence del operador. ... 716
Sección 1. Identificación del candidato ... 716
Sección 2. Comprobaciones societarias y financieras ... 716
Sección 3. Comprobaciones operativas ... 717
b. Formulario de solicitud de propuestas de gestión. ... 718
Sección 1. Datos del proyecto ... 718
Sección 2. Funciones solicitadas ... 718
Sección 3. Propuesta económica requerida ... 719
c. Matriz comparativa de operadores. ... 719
Sección 1. Operadores participantes ... 720
Sección 2. Criterios de comparación ... 720
Sección 3. Selección ... 720
d. Modelo de términos esenciales del contrato de operación. ... 721

Sección 1. Partes y objeto 721
Sección 2. Condiciones económicas 722
Sección 3. Facultades y controles 722
e. Anexo de niveles de servicio y KPIs. 723
Sección 1. Indicadores comerciales 723
Sección 2. Indicadores de servicios 723
Sección 3. Indicadores económicos 724
f. Protocolo de sustitución y continuidad operativa. 724
Sección 1. Identificación 724
Sección 2. Documentación de transición 725
Sección 3. Continuidad 725

2. Formularios de gestión económica y servicios. 726
a. Presupuesto operativo anual. 726
Sección 1. Identificación 726
Sección 2. Gastos operativos 726
Sección 3. Resultado 727
b. Cuenta de explotación mensual. 727
Sección 1. Identificación 728
Sección 2. Ingresos 728
Sección 3. Gastos y resultado 728
c. Ficha de coste unitario por servicio. 729
Sección 1. Identificación 729
Sección 2. Costes unitarios 729
Sección 3. Resultado 730
d. Cuadro de control de proveedores. 730
Sección 1. Identificación 730
Sección 2. Proveedores 731
Sección 3. Evaluación 731
e. Informe de desviaciones presupuestarias. 732
Sección 1. Identificación 732
Sección 2. Resultado ficticio 732
Sección 3. Explicación y decisión 733
f. Plan de medidas correctoras. 733
Sección 1. Diagnóstico 733
Sección 2. Medidas 734
Sección 3. Seguimiento 734

3. Checklists y formularios comerciales y de ocupación. 735
a. Checklist de lanzamiento comercial. 735
Sección 1. Identificación 735
Sección 2. Material comercial 735
Sección 3. Objetivos iniciales 736
b. Registro de contactos y oportunidades. 736
Sección 1. Identificación 736
Sección 2. Conversión 737
Sección 3. Resultado 737
c. Cuadro de ocupación física y económica. 738
Sección 1. Identificación 738
Sección 2. Ocupación física 738
Sección 3. Ocupación económica 739
d. Registro de altas, bajas y rotación. 739
Sección 1. Identificación 739
Sección 2. Movimientos 740

Sección 3. Rotación 740
e. Modelo de cálculo de estancia media. 741
Sección 1. Identificación 741
Sección 2. Contratos terminados 741
Sección 3. Contratos activos 742
f. Informe de previsión de rentas y ocupación. 742
Sección 1. Identificación 742
Sección 2. Ingresos residenciales 743
Sección 3. Otros ingresos 743

4. Formularios de reporting y control operativo. 744
a. Informe mensual del operador al propietario. 744
Sección 1. Identificación 744
Sección 2. Indicadores comerciales 744
Sección 3. Indicadores económicos normalizados 745
Sección 4. Incidencias y decisiones 745
b. Cuadro de mando de calidad del servicio. 745
Sección 1. Identificación 746
Sección 2. Indicadores 746
Sección 3. Acciones 746
c. Registro de incidencias y reclamaciones. 747
Sección 1. Identificación 747
Sección 2. Clasificación 747
Sección 3. Pendientes 748
d. Matriz de riesgos y responsabilidades. 748
Sección 1. Identificación 748
Sección 2. Riesgos principales 749
Sección 3. Resultado 750
e. Checklist de auditoría operativa. 750
Sección 1. Identificación 750
Sección 2. Comprobaciones 751
Sección 3. Hallazgos 751
f. Acta de revisión trimestral de resultados. 752
Sección 1. Identificación 752
Sección 2. Resultados 752
Sección 3. Acuerdos 753

5. Formularios financieros y de valoración. 753
a. Modelo de cálculo del NOI. 753
Sección 1. Identificación 753
Sección 2. Ingresos 754
Sección 3. Gastos y NOI 754
b. Modelo de cálculo del EBITDA de la operación. 755
Sección 1. Identificación 755
Sección 2. Cuenta operativa 755
Sección 3. Conciliación contable ilustrativa 756
c. Modelo de rentabilidad por apartamento. 756
Sección 1. Identificación 756
Sección 2. Indicadores 757
Sección 3. Rentabilidad 757
d. Modelo de DSCR y seguimiento de financiación. 758
Sección 1. Identificación financiera 758
Sección 2. Cobertura 759
Sección 3. Liquidez y riesgos 759

e. Modelo de valoración mediante rentas y flujos de caja. 760
Sección 1. Identificación 760
Sección 2. Capitalización directa 760
Sección 3. Descuento de flujos 761
Sección 4. Comparación 762
f. Informe de sensibilidad y escenarios de estrés. 762
Sección 1. Escenario central 762
Sección 2. Escenario de menor ocupación 763
Sección 3. Estrés combinado 763
Sección 4. Conclusión 764

6. Checklists de supervisión patrimonial y continuidad del negocio. 764
a. Checklist de revisión anual del activo. 764
Sección 1. Identificación 764
Sección 2. Comprobaciones 765
Sección 3. Resultado 765
b. Checklist de mantenimiento y CAPEX. 766
Sección 1. Identificación 766
Sección 2. Instalaciones revisadas 766
Sección 3. Programa de inversión 767
c. Matriz de control de garantías y seguros. 767
Sección 1. Identificación 767
Sección 2. Seguros 768
Sección 3. Garantías técnicas 768
d. Checklist de cambio de operador. 769
Sección 1. Identificación 769
Sección 2. Documentación preparada 769
Sección 3. Resultado 771
e. Checklist de transformación o ampliación a campus senior. 771
Sección 1. Identificación 771
Sección 2. Comprobaciones 772
Sección 3. Decisión 772
f. Informe anual de creación de valor, riesgos y estrategia de salida. 772
Sección 1. Identificación 773
Sección 2. Resultados patrimoniales 773
Sección 3. Valoración 774
Sección 4. Riesgos principales 774
Sección 5. Estrategia propuesta 774

PARTE NOVENA. 779

PRÁCTICA DEL SENIOR LIVING EN ALQUILER CON SERVICIOS 779

Capítulo 18: Caso práctico ficticio de promoción de un edificio de 96 apartamentos de senior living en alquiler con servicios en España 779

1. Planteamiento inmobiliario y comercial del proyecto. 780
a. Descripción del promotor ficticio. 780
b. Características de la ciudad y localización hipotética. 781
c. Perfil de residentes previsto. 782
d. Definición de los 96 apartamentos. 783
e. Programa inicial de servicios. 784
f. Objetivos comerciales y financieros de la promoción. 785

2. Diseño y presupuesto de la inversión. 786
a. Distribución de superficies. 786

b. Diseño de apartamentos y zonas comunes. ... 787
c. Coste hipotético del suelo. ... 788
d. Presupuesto de construcción y equipamiento. ... 789
e. Gastos técnicos, comerciales y financieros. ... 790
f. Cálculo de la inversión total y coste por apartamento. ... 791

3. Estructura del operador y servicios. ... 792
a. Selección de un operador ficticio. ... 792
b. Negociación de la estructura de gestión. ... 793
c. Dimensionamiento de personal. ... 794
d. Presupuesto de restauración y limpieza. ... 795
e. Servicios incluidos y opcionales. ... 796
f. Reparto de responsabilidades y riesgos. ... 797

4. Determinación de rentas y plan de ocupación. ... 798
a. Renta base por tipología de apartamento. ... 798
b. Precio de paquetes de servicios. ... 800
c. Ingresos por prestaciones opcionales. ... 800
d. Calendario de incorporación de residentes. ... 801
e. Simulación de ocupación durante los primeros años. ... 802
f. Proyección de ingresos efectivos. ... 803

5. Financiación, NOI y rentabilidad. ... 804
a. Estructura de capital propio y deuda. ... 805
b. Calendario de desembolsos. ... 806
c. Cuenta de explotación prevista. ... 806
d. Cálculo del NOI estabilizado. ... 807
e. Flujo de caja y rentabilidad del inversor. ... 809
f. Valoración del edificio una vez estabilizado. ... 811

6. Resolución empresarial y documentación final. ... 812
a. Escenario de ocupación inferior a la prevista. ... 812
b. Escenario de incremento de costes. ... 814
c. Análisis de sensibilidad de la inversión. ... 815
d. Formularios de viabilidad cumplimentados. ... 816
e. Decisión motivada de ejecutar o modificar la promoción. ... 819
f. Lecciones profesionales del caso ficticio. ... 821

Capítulo 19: Caso práctico ficticio de desarrollo y explotación de un complejo de 160 apartamentos de independent living en Latinoamérica ... 823

1. Definición del proyecto residencial latinoamericano. ... 824
a. Creación de un promotor ficticio. ... 824
b. Selección de una localización hipotética en México. ... 825
c. Análisis de la demanda potencial. ... 826
d. Segmentación de residentes. ... 827
e. Definición del modelo de alquiler con servicios. ... 828
f. Identificación de riesgos inmobiliarios y comerciales. ... 829

2. Programación y coste del complejo. ... 830
a. Número y distribución de apartamentos. ... 830
b. Restauración y amenities. ... 831
c. Áreas de servicios y mantenimiento. ... 832
d. Presupuesto hipotético de construcción. ... 833
e. Equipamiento inicial. ... 834
f. Coste total y coste por apartamento. ... 835

3. Constitución de la estructura de propiedad y operación. 837
a. Sociedad propietaria del inmueble. 837
b. Operador local especializado. 838
c. Contrato de gestión o arrendamiento operativo. 838
d. Presupuesto del operador. 839
e. Garantías de funcionamiento. 840
f. Distribución contractual de responsabilidades. 841

4. Diseño de paquetes de servicios y rentas. 842
a. Renta residencial base. 842
b. Paquete básico de servicios. 843
c. Paquete ampliado de restauración y limpieza. 844
d. Servicios opcionales. 845
e. Hipótesis de contratación por residentes. 846
f. Proyección de ingresos residenciales y operativos. 847

5. Ocupación, financiación y rentabilidad. 849
a. Calendario comercial de lanzamiento. 849
b. Previsión de ocupación y estancia media. 850
c. Financiación local e inversión patrimonial. 850
d. Sensibilidad a inflación y tipo de cambio. 851
e. Cálculo del NOI y rentabilidad. 853
f. Valoración y alternativas de desinversión. 858

6. Resolución de problemas y conclusiones. 859
a. Ocupación inferior al objetivo. 859
b. Costes de servicios superiores a los presupuestados. 860
c. Modificación de los paquetes comerciales. 861
d. Revisión de condiciones con el operador. 862
e. Formularios de gestión y financiación cumplimentados. 863
f. Plan de recuperación y resultados hipotéticos del caso. 866

Capítulo 20: Caso práctico ficticio de promoción y explotación de un campus senior con independent living y assisted living 870

1. Definición inmobiliaria del campus senior. 871
a. Planteamiento de un campus ficticio en Chile. 871
b. Promoción de 120 apartamentos de independent living. 872
c. Incorporación de un área separada de 40 unidades de assisted living. 873
d. Zonas comunes y equipamientos. 874
e. Desarrollo inmobiliario por fases. 875
f. Objetivos de inversión y posicionamiento. 876

2. Delimitación de las actividades y estructura empresarial. 877
a. Actividad residencial independiente. 877
b. Actividad de alojamiento con apoyo asistencial. 878
c. Identificación de autorizaciones diferenciadas. 879
d. Separación de contratos y servicios. 880
e. Selección de operadores. 880
f. Asignación de responsabilidades a cada entidad. 881

3. Diseño y presupuesto de servicios compartidos. 882
a. Restauración. 882
b. Mantenimiento. 883
c. Seguridad. 884

d. Jardines y espacios exteriores. 885
e. Administración y servicios generales. 886
f. Reparto de costes entre actividades. 886

4. Transición del residente entre modalidades. 887
a. Permanencia en independent living. 887
b. Adaptación del apartamento. 888
c. Contratación de apoyo externo cuando proceda. 889
d. Información sobre alternativas de mayor asistencia. 890
e. Coordinación voluntaria del traslado. 890
f. Documentación y garantías de protección del residente. 891

5. Modelo económico del campus. 892
a. Inversión diferenciada por componentes. 892
b. Ingresos residenciales de independent living. 894
c. Ingresos de la actividad asistencial separada. 895
d. Costes comunes y costes específicos. 896
e. NOI individual y resultado agregado. 897
f. Valoración del conjunto y de cada actividad. 900

6. Resolución del caso y estrategia de desarrollo. 903
a. Comparación de campus frente a edificios independientes. 903
b. Riesgos de ejecución de fases. 904
c. Sensibilidad a la ocupación de ambas modalidades. 905
d. Evaluación de servicios compartidos. 908
e. Formularios de inversión y gestión cumplimentados. 909
f. Decisión empresarial sobre ampliación y continuidad del campus. 912

Capítulo 21: Caso práctico ficticio de crisis de ocupación, cambio de operador y recuperación de rentabilidad de un activo de senior living en alquiler 915

1. Diagnóstico inicial de un activo en dificultades. 916
a. Descripción de un edificio ficticio de 140 apartamentos. 916
b. Evolución negativa de la ocupación. 917
c. Aumento de la rotación de residentes. 918
d. Incremento de costes de servicios. 920
e. Deterioro del resultado operativo. 921
f. Identificación de las causas comerciales y empresariales. 923

2. Auditoría del operador y de la explotación. 924
a. Revisión de contratos y niveles de servicio. 924
b. Auditoría de costes de personal. 925
c. Análisis de restauración y servicios opcionales. 926
d. Revisión de satisfacción de residentes. 926
e. Auditoría de mantenimiento y CAPEX. 927
f. Informe de incumplimientos y desviaciones. 928

3. Revisión de rentas, paquetes y estrategia comercial. 929
a. Comparación de precios con la demanda potencial. 929
b. Rediseño de paquetes de servicios. 930
c. Mejora de la comercialización. 931
d. Plan de reducción de vacantes. 932
e. Programa de retención de residentes. 933
f. Previsión de recuperación de ocupación e ingresos. 933

4. Sustitución del operador y reorganización. 935

a. Análisis de las causas contractuales de sustitución. 935
b. Selección de un nuevo operador ficticio. 936
c. Negociación del nuevo contrato. 937
d. Transferencia documental y operativa. 938
e. Comunicación a residentes y proveedores. 939
f. Plan de continuidad de los servicios sin interrupciones. 939

5. Reestructuración financiera y recuperación del valor. 940
a. Revisión del presupuesto anual. 940
b. Necesidades adicionales de capital. 942
c. Negociación de financiación. 943
d. Plan de CAPEX correctivo. 944
e. Proyección del nuevo NOI. 945
f. Valoración antes y después de la reestructuración. 947

6. Resolución integral y conclusiones profesionales. 948
a. Escenario de recuperación satisfactoria. 949
b. Escenario de recuperación parcial. 950
c. Escenario de venta del activo. 951
d. Cuadros de ocupación, NOI y rentabilidad cumplimentados. 952
e. Informe de decisiones para propietario e inversor. 956
f. Lecciones sobre riesgo operativo, contratación y gestión patrimonial. 958

¿QUÉ APRENDERÁ?





QUÉ APRENDERÁ CON LA GUÍA PRÁCTICA DE «SENIOR LIVING EN ALQUILER CON SERVICIOS (INDEPENDENT LIVING): PROMOCIÓN, VIVIENDA, SERVICIOS, OPERADOR, RENTAS, OCUPACIÓN Y RENTABILIDAD»

1. Comprender el modelo inmobiliario de senior living en alquiler con servicios, sus características, modalidades internacionales y diferencias respecto a las residencias asistenciales y otros alojamientos para personas mayores.

2. Analizar la demanda, el perfil de los residentes, su capacidad económica, las preferencias residenciales y la competencia para determinar la viabilidad comercial de un proyecto de independent living.

3. Planificar la promoción inmobiliaria, seleccionar localizaciones y suelo, evaluar la viabilidad urbanística y aplicar el marco jurídico, contractual y fiscal correspondiente en España y Latinoamérica.

4. Diseñar apartamentos independientes accesibles y funcionales, adaptados a las necesidades de los residentes, optimizando superficies, distribuciones, equipamiento y costes de construcción.

5. Dimensionar zonas comunes, restaurantes, espacios de bienestar, instalaciones y servicios compartidos, equilibrando calidad residencial, inversión inicial y gastos de mantenimiento.

6. Organizar y evaluar económicamente los servicios de restauración, limpieza, lavandería, actividades y atención residencial no asistencial, diferenciando prestaciones incluidas, paquetes y servicios opcionales.

7. Seleccionar operadores especializados, negociar contratos de gestión o arrendamiento empresarial y distribuir responsabilidades, riesgos, garantías y obligaciones entre propietario y operador.

8. Estructurar contratos de alquiler senior, fijar rentas y tarifas de servicios, desarrollar estrategias de comercialización y gestionar la ocupación, la rotación y la fidelización de residentes.

9. Elaborar presupuestos de promoción, calcular la inversión por apartamento, estructurar la financiación y evaluar las necesidades de capital propio, deuda, liquidez y contingencias.

10. Construir modelos económicos de explotación, calcular EBITDA, NOI, CAPEX, DSCR y flujos de caja, valorar los activos mediante capitalización de rentas y descuento de flujos y analizar la rentabilidad inmobiliaria.

11. Planificar campus senior que integren independent living y otras modalidades residenciales diferenciadas, organizar servicios compartidos y gestionar la evolución de las necesidades y las transiciones voluntarias de los residentes.

12. Aplicar checklists, formularios y casos prácticos ficticios para analizar promociones, seleccionar operadores, gestionar contratos, controlar ingresos y costes, evaluar inversiones, afrontar crisis de ocupación y tomar decisiones de refinanciación, recuperación de rentabilidad o desinversión.