



EL MERCADO ESPAÑOL DE RESIDENCIAS PARA LA TERCERA EDAD AUMENTA SU POTENCIAL DE CRECIMIENTO



- Taller de trabajo es una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica.
- Se caracteriza por la investigación, el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo que, en su aspecto externo, se distingue por el acopio (en forma sistematizada) de material especializado acorde con el tema tratado teniendo como fin la elaboración de un producto tangible.
- Un taller es también una sesión de entrenamiento. Se enfatiza en la solución de problemas, capacitación, y requiere la participación de los asistentes.

7 de diciembre de 2018

Viviendas tuteladas y residencias de tercera edad.

Aumenta el gasto anual en el mercado de las residencias para la Tercera Edad

Según el informe de CBRE, el mercado todavía cuenta con un recorrido considerable a pesar del aumento significativo en términos absolutos (CAGR +6%), ya que España todavía se encuentra rezagada en comparación con sus homólogos europeos en cuestiones de: • Gasto sanitario anual per cápita. • Gasto sanitario anual como % del PIB. España tiene la esperanza de vida más alta de Europa, con 86 años para las mujeres españolas y 80 para los hombres en el año 2050. Se espera que la población envejezca en los próximos años, con la previsión de que las personas de + de 65 años representen el 38% de la población en el 2050 en España. Se espera que la tasa de dependencia promedio en España ascienda a casi el 46,5% en 2040. El mercado español ha aumentado su oferta en los últimos 5 años, alcanzando 5.519 residencias para la tercera edad y casi 376.000 camas (cifras de 2016).

El desequilibrio entre la oferta y la demanda y la importancia que le da la población a la salud y a la educación por encima de otras necesidades hace que el mercado de las residencias para la tercera edad sea más resiliente (mayor capacidad de recuperarse en caso de crisis) que otros sectores inmobiliarios tradicionales y permite tener altas tasas de ocupación también en tiempos de crisis.

El ratio de camas privadas frente a camas públicas se ha mantenido estable en los últimos años (75% privadas, 25% públicas).



El mercado de las residencias para la tercera edad se está convirtiendo en un mercado más profesional. Las pequeñas empresas no tienen la capacidad para competir con los grandes operadores y están siendo adquiridas en procesos de M&A.

Los grandes operadores están empezando a ganar cuota en el mercado gracias a:

- La optimización de los gastos de explotación.
- El acceso a fuentes de financiación más baratas.

Tasa de cobertura de camas en España

- La OMS (Organización Mundial de la Salud) recomienda 5 camas por cada 100 personas con más de 65 años. Esto equivale a una tasa de cobertura del 5%.
- El promedio español se encuentra en 4,3 camas.
- La oferta actual es bastante baja, con un déficit estimado de 100.000 camas.
- Es necesario duplicar la oferta actual, consiguiendo 400.000 camas nuevas en los próximos 30 años, para alcanzar el nivel de cobertura estipulado por la OMS (5%).

PREVISIONES DE MERCADO

Un mercado históricamente fragmentado que se está volviendo más ágil.

Los mayores operadores españoles apenas controlan el 17% de la capacidad total de camas.

Se espera que los pequeños actores abandonen el mercado a través de M&A, ya que se enfrentan a un panorama muy competitivo por:

- La necesidad de alcanzar un tamaño mínimo para optimizar los gastos de explotación.
- Una escasez de financiación.

Residencias en manos de propietarios no naturales, como los bancos, que heredaron propiedades como consecuencia de la crisis inmobiliaria, están vendiendo las residencias a inversores estratégicos y de private equity.



ACTIVIDAD INVERSORA

RECIENTE

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LOS PRINCIPALES OPERADORES

- PAI Partners compró SARquavitae a inversores privados y Geriatros a Magnum para fusionar las dos empresas y crear el líder del mercado Orpea, que se fundó en 2006 en España, ha duplicado su tamaño en 2016 tras la adquisición de Sanyres Portobello compró Vitalia en 2016 a Critería, Kutxabank y otros inversores minoritarios.
- Unos meses después, Portobello vendió el 90% de las acciones a CVC por €150 millones de € Santalucía adquirió parte de Ballezol a 3i y a Lar
- En 2014, Maisons de Famille compró Adavir y, en 2016, amplió la empresa a través de la adquisición del Grupo Amma a La Caixa más de 2.000 millones en transacciones corporativas y de activos en el sector
- Sanitas ha ido creciendo desde la compra de Bupa en 1989, ha adquirido activos y empresas importantes como Valdeluz en 2017
- En 2016, Armonía compró La Saleta a Gala Capital y, desde entonces, ha aumentado su número de unidades a través del desarrollo de nuevos activos y transacciones M&A, como la reciente adquisición de Baugestión

El mercado de las residencias para la tercera edad es uno de los segmentos del inmobiliario con mayor potencial de negocio debido al desequilibrio entre la oferta y la demanda. Desde 2010 se han desarrollado en torno a 30.000 nuevas camas, sin embargo, a pesar de la evolución positiva, se calcula que aún hay un déficit de unas 100.000 unidades en España. Al menos así se desprende del informe elaborado por CBRE.

Adicionalmente, para 2030 se necesitarán 200.000 camas adicionales y 400.000 para 2050, debido a las previsiones de incremento de la población mayor de 65 años que crecerá de un 19% a un 25% durante los próximos 12 años, por lo que el número de camas necesarias por población también se verá incrementado. De hecho, España –con 4,3 camas por cada 100 habitantes mayores de 65 años– se sitúa muy por detrás de otros países europeos en cuanto al número de camas per cápita (la media se sitúa en 4,6) y aún más del número recomendado por la Organización Mundial de la Salud, que asciende a 5 camas por cada 100 habitantes mayores de 65 años. Esto explica el gran potencial de inversión dentro del mercado de residencias de la tercera edad en nuestro país.

En este sentido, entre 2015 y 2017 se han registrado operaciones corporativas por valor de más de 2.000 millones de euros y, según afirma Pablo Callejo,



director nacional de Alternative Sectors en CBRE España, "la madurez del sector está generando que los actores consolidados del mercado se centren en la actividad operativa mientras permiten la entrada de inversores inmobiliarios tradicionales, especialmente a través de operaciones de sale & leaseback". Así, durante los próximos años se prevé que se lleven a cabo operaciones corporativas relevantes en este sector.

Actualmente, el mercado español de las residencias para la tercera edad sigue estando muy atomizado, representando los 7 actores principales sólo el 17% del total de camas. Sin embargo, los grandes operadores se encuentran inmersos en procesos de expansión, a la vez que los más pequeños están cerrando sus centros para dar paso a esquemas relativamente más grandes, proyectos de rehabilitación y de nueva construcción. "Durante los próximos meses, el desarrollo del sector se caracterizará por la profesionalización y la consolidación del mercado" ha apuntado Callejo.

Así, según refleja el informe, estos nuevos players institucionales querrán aprovechar un nicho de mercado existente y que hasta la fecha no ha terminado de ser explotado. Se trata del nicho de mercado de ancianos válidos del norte de Europa que se sienten atraídos por España como lugar de jubilación.

"España es un país que atrae mucho a la población de la tercera edad europea gracias a su cultura, su clima, su seguridad, una oferta de calidad en aumento y unos precios relativamente competitivos. Todo ello se traduce en unas previsiones muy positivas para este sector y para la actividad inversora", ha comentado Callejo.

RESIDENCIAS PARA LA **TERCERA EDAD**

TEASER DE MERCADO

Q4 2018

CBRE

DESTACADOS

Margen de actuación

19% a un 25%

376.000

Oportunidad

Alta ocupación

Servicios a la carta

Mercado fragmentado



La OMS sitúa el número óptimo de camas en el 5% de la población de la tercera edad. La media europea es del 4,6%, por encima de la española, que ha caído hasta el 4,3%.



Se prevé una evolución positiva de la población mayor de 65 años, que pasará de un 19% a un 25% durante los próximos 12 años.



Actualmente hay una oferta de unas 376.000 camas, por lo que se necesitan 100.000 más para cumplir el ratio de cobertura de la OMS. En 2030 se necesitarán 200.000 más, y en 2050, 400.000 adicionales a las que existen actualmente.



Gran oportunidad de negocio para proyectos de rehabilitación y de nueva construcción.



Sector resiliente caracterizado por unos elevados índices de ocupación que dan como resultado flujos de caja estables.



Nuevo concepto dirigido a los mayores de 60, con servicios a la carta.



Mercado fragmentado en el que los 7 principales operadores solo representan el 17% del mercado total.

M&As

Capital privado

2.000 millones

Split PropCo OpCo

Compresión de yields

Fuera del mercado



Los grandes operadores se encuentran inmersos en procesos de expansión con la consecuente consolidación del mercado.



El capital riesgo y los inversores extranjeros están entrando en el mercado con la intención de construir plataformas.



Actividad inversora muy activa, con un volumen de más de 2.000 millones de € en operaciones entre 2015 y 2017.



PropCo/OpCo - Los actores consolidados del mercado se centran en la actividad operativa mientras permiten la entrada de inversores inmobiliarios tradicionales a través de operaciones de S&LB.



Durante los últimos 2-3 años, el mercado sanitario ha registrado una compresión de las rentabilidades en los entornos de 150 puntos básicos.



Los actores más pequeños, al enfrentarse a un panorama muy competitivo, están saliendo del mercado.

CONTEXTO MACROECONÓMICO

UN CONTEXTO MACROECONÓMICO POSITIVO

Las reformas estructurales llevadas a cabo en los últimos años por el Gobierno español sostendrán el crecimiento de la economía a medio y largo plazo.

- El crecimiento del PIB real de España supera la media de la UE.

La mejora de la competitividad y los ajustes del mercado laboral permitirán la creación de empleo incluso con bajos niveles de crecimiento económico.

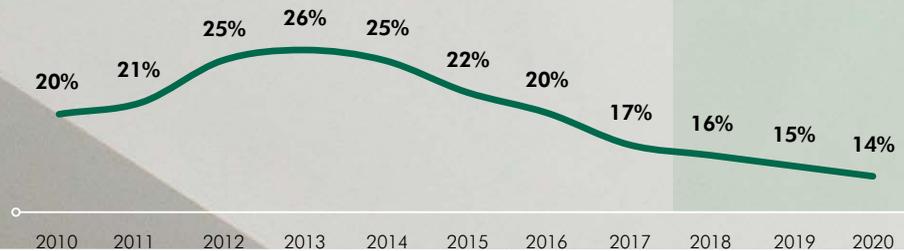
- Se espera que la tasa de desempleo se sitúe en el 14,2% en el año 2020.

Un fuerte consumo privado gracias a un crecimiento mayor de lo esperado y a una renta real bruta disponible en aumento.

- El consumo en España está sobrepasando al de sus homólogos en la Eurozona.

Tasa de desempleo

En %



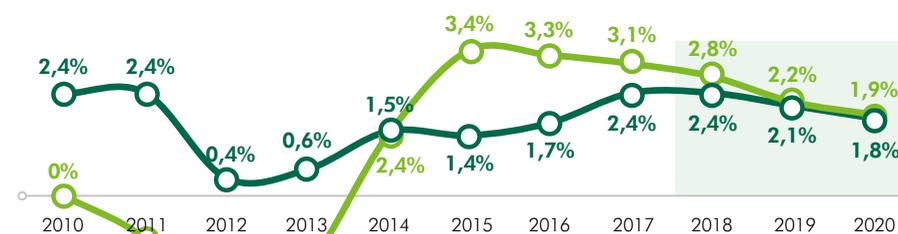
Fuente: IMF

Previsión

La economía española está sobrepasando a sus homólogos en la UE

Variación anual del PIB real

En %



Fuente: IMF

España

Europa

Previsión

Variación anual del gasto en consumo privado (Retail)

En %



Ventas en la Eurozona

Ventas en España

Previsión

Fuente: Oxford Economics, Índice de volumen

ACTIVIDAD EN INVERSIÓN INMOBILIARIA

EL RENACER DE LA INDUSTRIA INMOBILIARIA

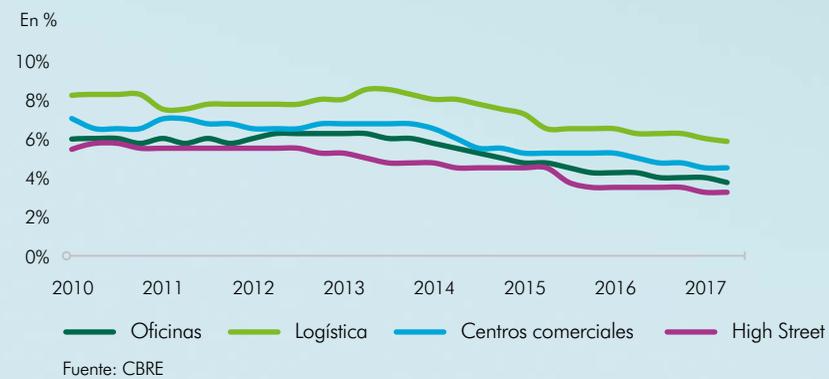
El mercado ha registrado nuevos récords de inversión en los últimos tres años gracias a la popularidad de las propiedades comerciales entre los inversores.

Los inversores están abandonando los productos tradicionales consolidados y se están orientando hacia productos alternativos.

Este cambio en el patrón se debe a:

- Una falta de productos de calidad a precios razonables en el mercado.
- Una baja rentabilidad: El aumento de la competencia está devaluando los bonos del estado europeos a mínimos históricos.
- Una liquidez alta y unos términos y condiciones de financiación favorables.

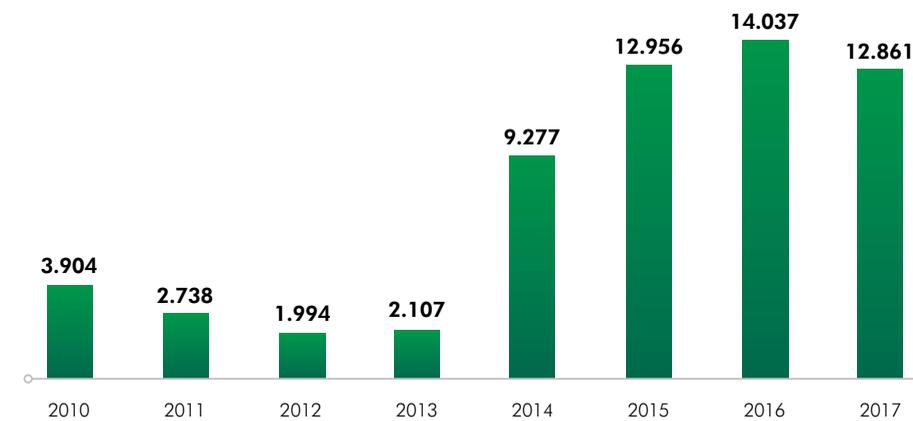
Rentabilidad de los bienes inmuebles en España



Los altos volúmenes de inversión inmobiliaria están recortando la rentabilidad

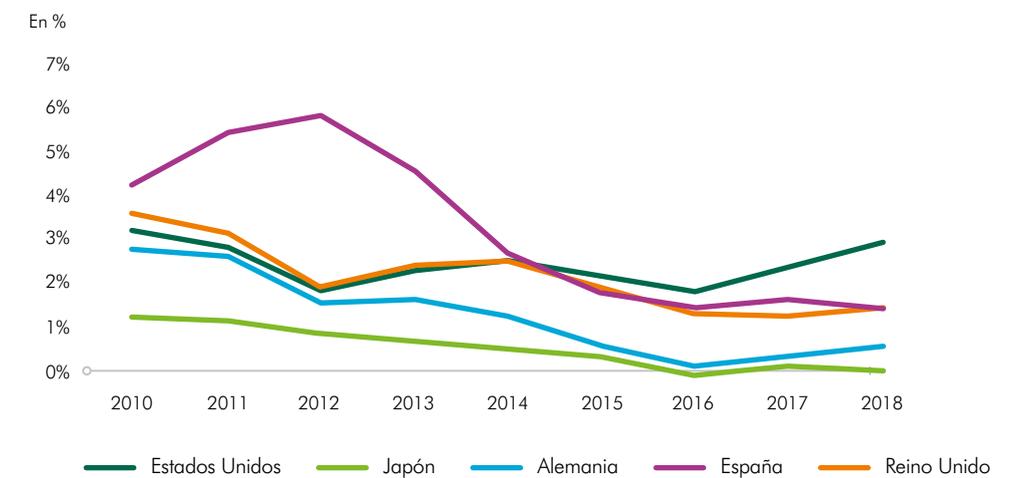
Volumen de inversión inmobiliaria comercial en España

En miles de €



Fuente: CBRE

Rentabilidad de los bonos



Fuente: CBRE

AUMENTA EL INTERÉS DE LOS INVERSORES POR SECTORES ALTERNATIVOS

EVOLUCIÓN DEL SECTOR INMOBILIARIO ESPAÑOL EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

Los inversores buscan cada vez más productos alternativos como inversión inmobiliaria

Crisis económica

2010

Escasez tanto de capital como de buenas oportunidades financieras y de inversión que ofrezcan alta rentabilidad. La actividad inversora fue nula.

Recuperación económica

2013

El capital y la financiación comenzaron a fluir con el repunte económico. Los inversores, atraídos por el mercado inmobiliario, consideraron las oficinas, el industrial/logístico y el residencial como las inversiones más seguras.

Confianza en el sector inmobiliario

2015

La elevada demanda creada por los inversores sobre los activos inmobiliarios tradicionales alcanzó valores récord y bajaron la rentabilidad a mínimos históricos. Los hoteles y los activos logísticos se convirtieron en los productos más atractivos.

Opciones de inversión inmobiliaria en productos alternativos

2017

La escasez de productos y la baja rentabilidad hicieron que los inversores buscasen nuevos tipos de inversión. Las promociones y los activos alternativos son actualmente la tendencia a la hora de invertir en activos inmobiliarios.

Disponibilidad de capital

—



Disponibilidad financiera

—



Atractiva rentabilidad de activos inmobiliarios tradicionales



—

Oportunidades de activos inmobiliarios tradicionales



Énfasis en sectores alternativos

CARACTERÍSTICAS DESTACABLES DEL MERCADO DE LAS RESIDENCIAS PARA LA TERCERA EDAD

UNOS PRINCIPIOS DE MERCADO SÓLIDOS Y UN CLIMA DE MERCADO RESILIENTE



Expectativas halagüeñas en comparación con la competencia europea

- A pesar de un aumento significativo en términos absolutos (CAGR +6%), España todavía se encuentra rezagada en comparación con sus homólogos europeos en lo que respecta al gasto sanitario anual per cápita y al gasto sanitario anual como % del PIB.
- El sector español se encuentra bastante por detrás de otros países europeos, con una tasa de cobertura más baja.



Sólidos principios de mercado

- Un sector fuerte con un alto índice de ocupación y unos flujos de capital estables.
- Se prevé que aumente la población de +65 años de un 19% a un 26% en los próximos 12 años.



El desequilibrio entre oferta y demanda es la causa de la necesidad generalizada de nuevos desarrollos

- A pesar de que el número de residencias y de camas ha aumentado en los últimos años, la demanda de camas sigue siendo mayor que la oferta actual. Esto tiene como consecuencia una tasa de ocupación elevada.
- La oferta actual es de aproximadamente 376.000 camas, y se estima que se necesitan 100.000 camas más a día de hoy, que se necesitarán 200.000 más para el 2030 y 400.000 más para el 2050.



Un mercado fragmentado con un importante potencial de M&A

- Mercado fragmentado con 7 operadores principales que sólo representan el 17% del mercado total.



Aumento de la actividad inversora en los últimos años

- El capital riesgo y los inversores estratégicos están entrando en el mercado con la intención de construir plataformas.
- Una actividad inversora considerable, con más de €2.000 millones en transacciones entre 2015 y 2017, lo que equivale a 40.000 camas aprox.

Un sector resiliente con una fuerte actividad de inversión en los últimos años, así como con una capacidad de consolidación mayor

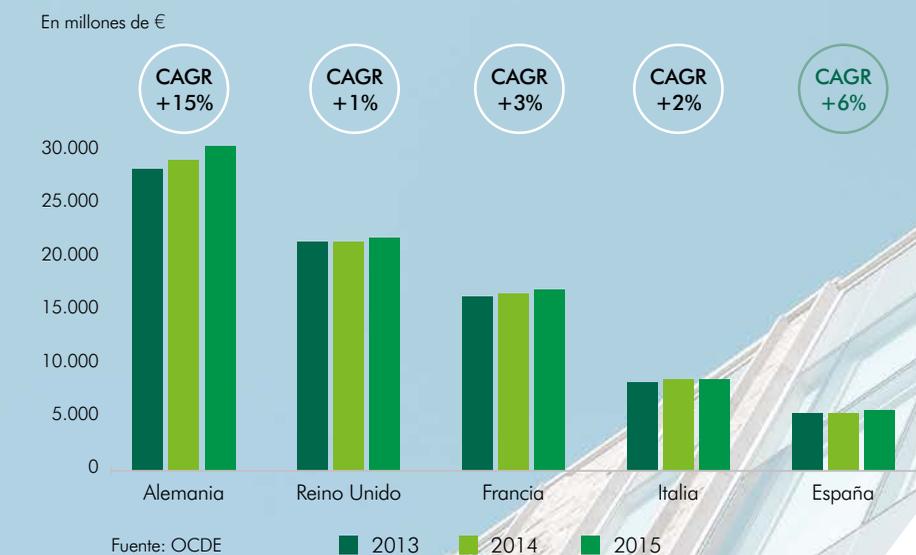
LA POSICIÓN DE ESPAÑA EN EL MERCADO EUROPEO DE RESIDENCIAS PARA LA TERCERA EDAD

EL MERCADO ESPAÑOL DE RESIDENCIAS PARA LA TERCERA EDAD TIENE UN GRAN POTENCIAL DE CRECIMIENTO

El mercado todavía cuenta con un recorrido considerable a pesar del aumento significativo en términos absolutos (CAGR +6%), ya que España todavía se encuentra rezagada en comparación con sus homólogos europeos en cuestiones de:

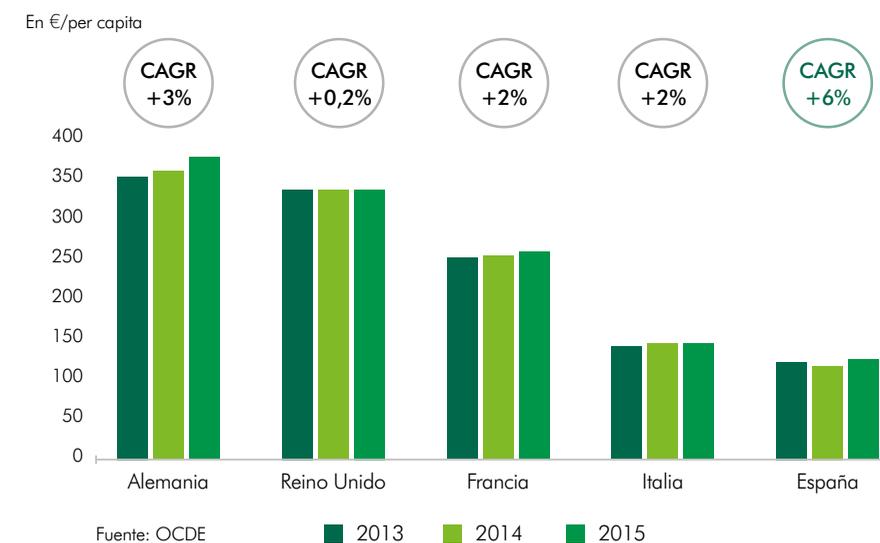
- Gasto sanitario anual per cápita.
- Gasto sanitario anual como % del PIB.

Gasto anual en el mercado de las residencias para la Tercera Edad

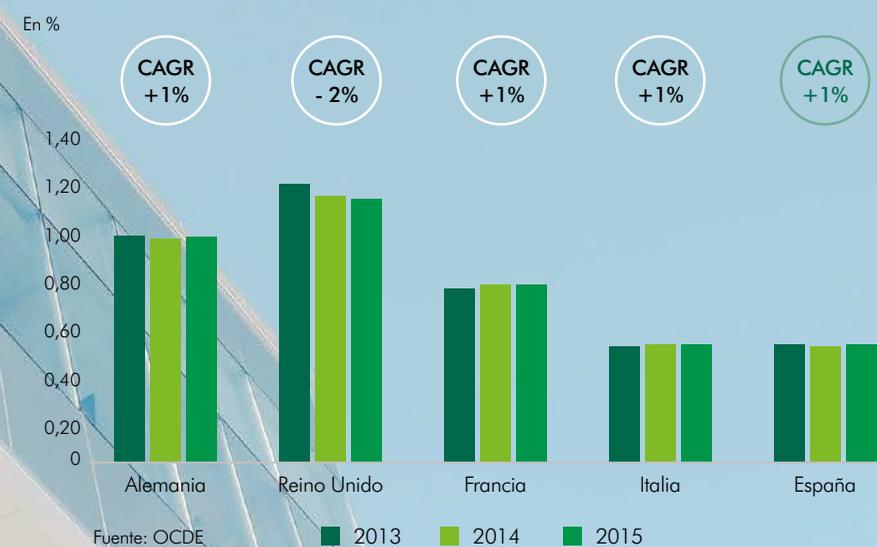


Previsiones halagüeñas en comparación con la competencia europea

Gasto anual en el mercado de las residencias para la Tercera Edad per cápita



Gasto anual en residencias para la Tercera Edad como % del PIB

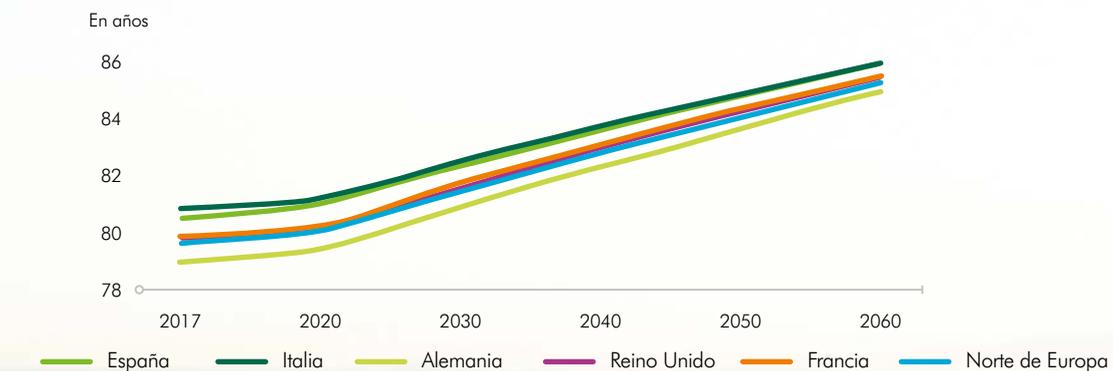


FACTORES QUE IMPULSAN LA DEMANDA

FUNDAMENTOS ECONÓMICOS SÓLIDOS

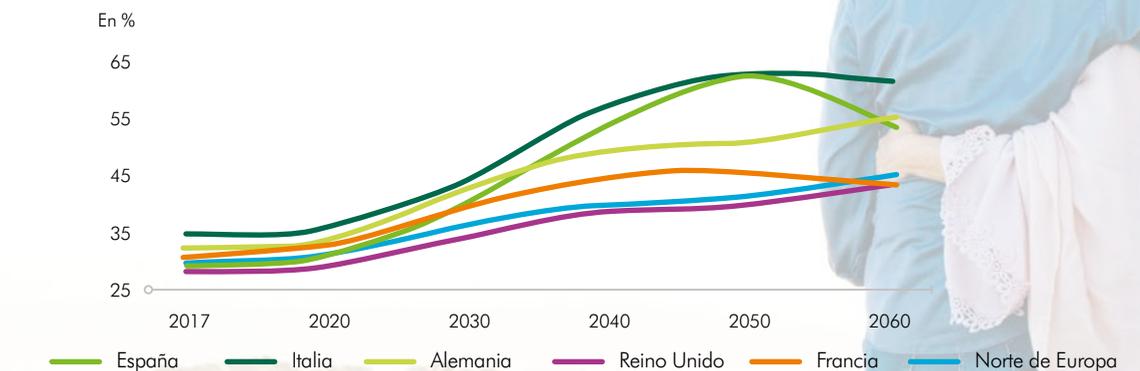
Un mercado creciente y resiliente impulsado por el envejecimiento demográfico

Esperanza de vida en Europa



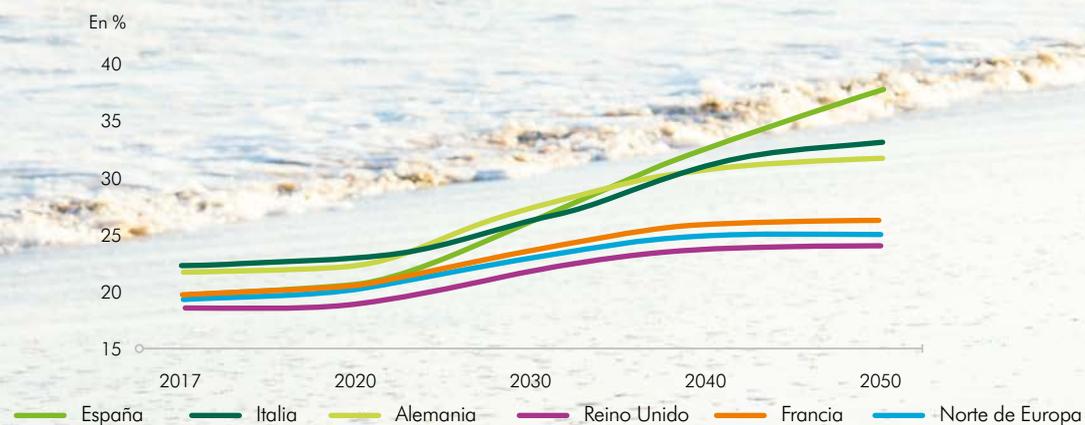
Fuente: Eurostat (2017)
El norte de Europa incluye: Finlandia, Suecia, Noruega, Dinamarca, Países Bajos y Bélgica

Tasa de dependencia en los países europeos



Fuente: Eurostat (2017)
Tasa de dependencia: población por encima de los 65 años y por debajo de los 15 frente a la población total
El norte de Europa incluye: Finlandia, Suecia, Noruega, Dinamarca, Países Bajos y Bélgica

Población de + 65 años



Fuente: OCDE (2017)
El norte de Europa incluye: Finlandia, Suecia, Noruega, Dinamarca, Países Bajos y Bélgica

- **España tiene la esperanza de vida más alta de Europa**, con 86 años para las mujeres españolas y 80 para los hombres en el año 2050.
- **Se espera que la población envejezca** en los próximos años, con la previsión de que las personas de + de 65 años representen el 38% de la población en el 2050 en España.
- **Se espera que la tasa de dependencia promedio en España ascienda** a casi el 46,5% en 2040.

LA OFERTA

ESCASEZ DE NUEVA OFERTA EN EL MERCADO

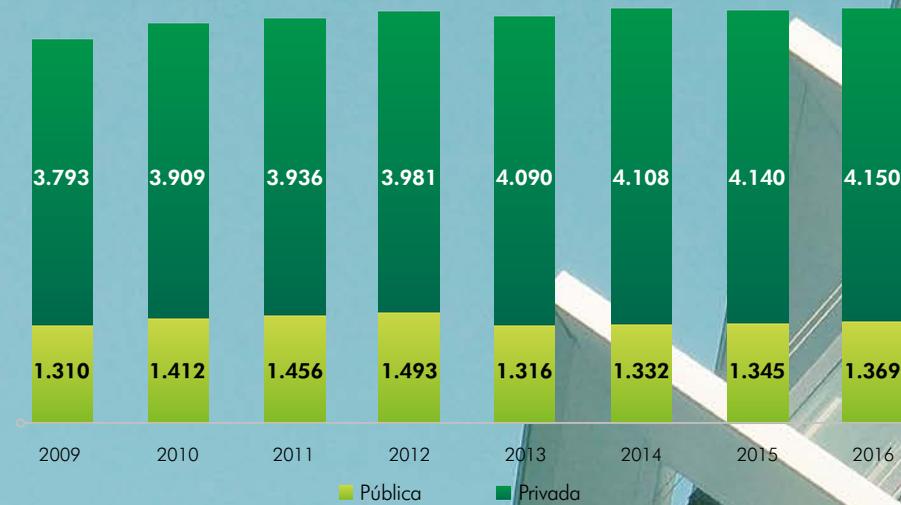
El mercado español ha aumentado su oferta en los últimos 5 años, alcanzando 5.519 residencias para la tercera edad y casi 376.000 camas (cifras de 2016).

El desequilibrio entre la oferta y la demanda y la importancia que le da la población a la salud y a la educación por encima de otras necesidades hace que el mercado de las residencias para la tercera edad sea más resiliente que otros sectores inmobiliarios tradicionales y permite tener altas tasas de ocupación también en tiempos de crisis.

El ratio de camas privadas frente a camas públicas se ha mantenido estable en los últimos años (75% privadas, 25% públicas).

La nueva oferta no es suficiente para la creciente demanda

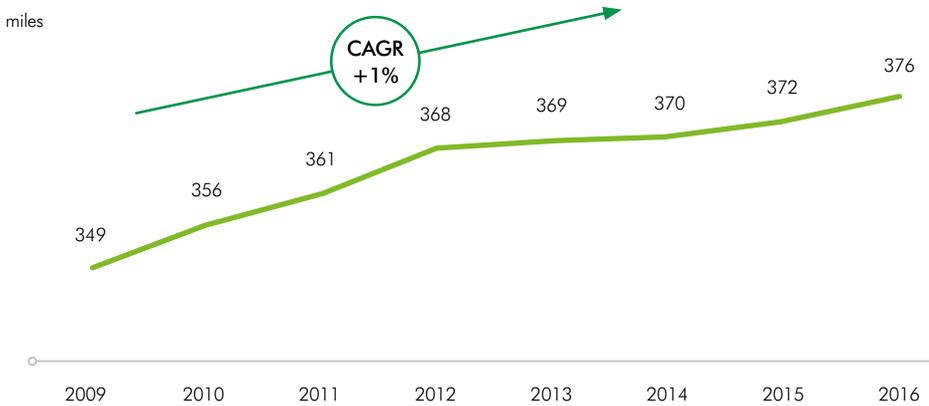
Número de residencias para la tercera edad



Fuente: DBK (2017)

Número de camas

En miles



Fuente: DBK (2017)

El mercado de las residencias para la tercera edad se está convirtiendo en un mercado más profesional. Las pequeñas empresas no tienen la capacidad para competir con los grandes operadores y están siendo adquiridas en procesos de M&A.

Los grandes operadores están empezando a ganar cuota en el mercado gracias a:

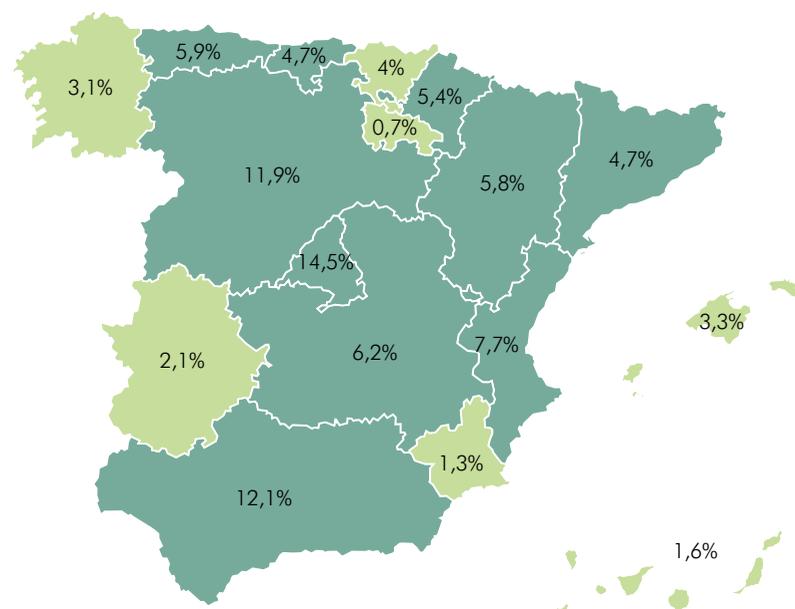
- La optimización de los gastos de explotación.
- El acceso a fuentes de financiación más baratas.

DESEQUILIBRIO ENTRE OFERTA Y DEMANDA

SE NECESITAN NUEVAS PROMOCIONES

Tasa de cobertura de camas en España

- La OMS (Organización Mundial de la Salud) recomienda 5 camas por cada 100 personas con más de 65 años. Esto equivale a una tasa de cobertura del 5%.
- El promedio español se encuentra en 4,3 camas.



Las regiones en verde oscuro tienen una tasa de cobertura de camas por encima del promedio nacional

- La oferta actual es bastante baja, con un déficit estimado de 100.000 camas.
- Es necesario duplicar la oferta actual, consiguiendo 400.000 camas nuevas en los próximos 30 años, para alcanzar el nivel de cobertura estipulado por la OMS (5%).

Déficit de 100.000 camas a día de hoy, con la necesidad de duplicar la oferta actual en los próximos 30 años para cubrir la demanda del futuro

Tasa de cobertura de camas en España prevista por la OMS

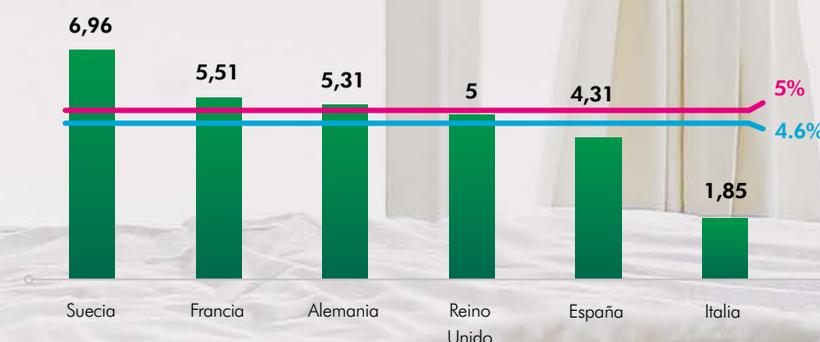
Camas por cada 100 habitantes



Fuente: OCDE, INE, Envejecimiento en Red
La OMS recomienda 5 camas por cada 100 personas con más de 65 años

Tasa de cobertura de camas en Europa

Camas por cada 100 habitantes



Fuente: OCDE

CONSOLIDACIÓN DEL MERCADO

PREVISIONES DE MERCADO

Los mayores operadores españoles apenas controlan el 17% de la capacidad total de camas.

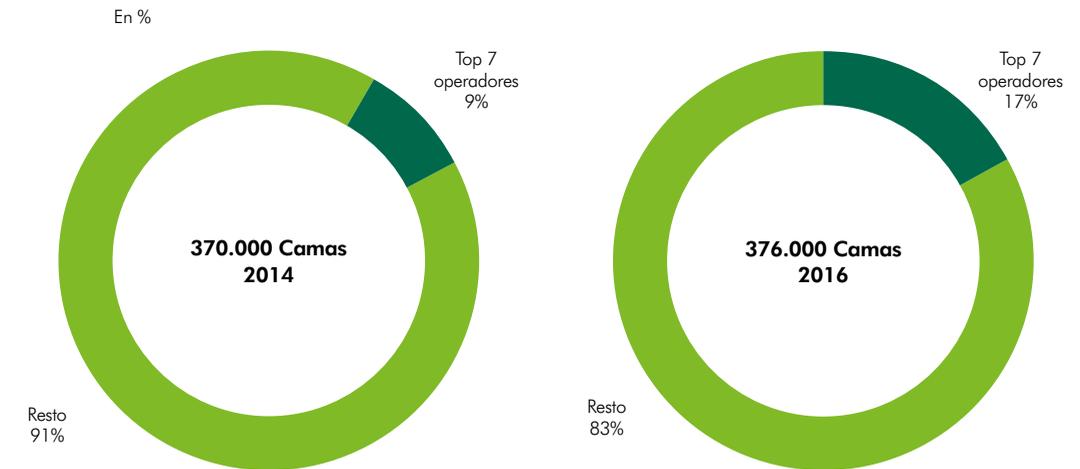
Se espera que los pequeños actores abandonen el mercado a través de M&A, ya que se enfrentan a un panorama muy competitivo por:

- La necesidad de alcanzar un tamaño mínimo para optimizar los gastos de explotación.
- Una escasez de financiación.

Residencias en manos de propietarios no naturales, como los bancos, que heredaron propiedades como consecuencia de la crisis inmobiliaria, están vendiendo las residencias a inversores estratégicos y de private equity.

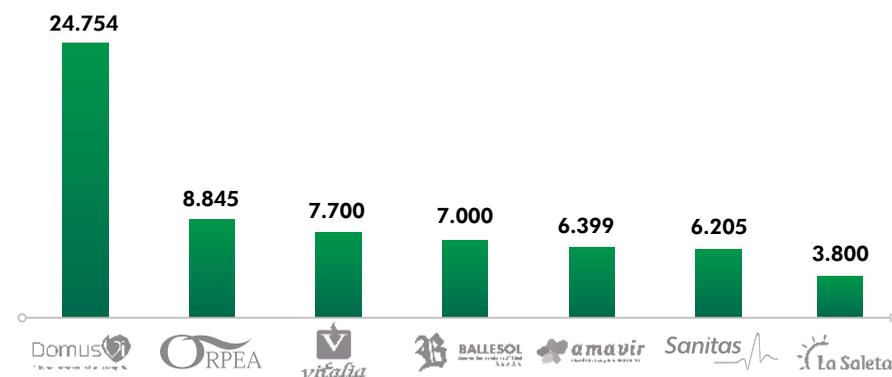
Un mercado históricamente fragmentado que se está volviendo más ágil

Operadores líderes por nº de camas



Fuente: DBK (2017)

Operadores líderes por nº de camas



Fuente: Página web de las compañías (2017)

Distribución de los 50 operadores líderes por nº de camas



Fuente: DBK (2017)

■ 2015 ■ 2017

ACTIVIDAD INVERSORA RECIENTE

POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE LOS PRINCIPALES OPERADORES



Domus
Cuidar es pensar en una compañía

PAI Partners compró SARquavitae a inversores privados y Geriatros a Magnum para fusionar las dos empresas y crear el líder del mercado



ORPEA

Orpea, que se fundó en 2006 en España, ha duplicado su tamaño en 2016 tras la adquisición de Sanyres



vifalia

Portobello compró Vitalia en 2016 a Critería, Kutxabank y otros inversores minoritarios. Unos meses después, Portobello vendió el 90% de las acciones a CVC por €1.150 millones de €



BALLESOL
Cuidar es pensar en una compañía

Santalucía adquirió parte de Ballesol a 3i y a Lar



Más de **2.000** millones en transacciones corporativas y de activos en el sector

Los principales actores están aumentando de tamaño a través de M&A



amavir
residencias para mayores

En 2014, Maisons de Famille compró Adavir y, en 2016, amplió la empresa a través de la adquisición del Grupo Amma a La Caixa



Sanitas

Sanitas ha ido creciendo desde la compra de Bupa en 1989, ha adquirido activos y empresas importantes como Valdeluz en 2017

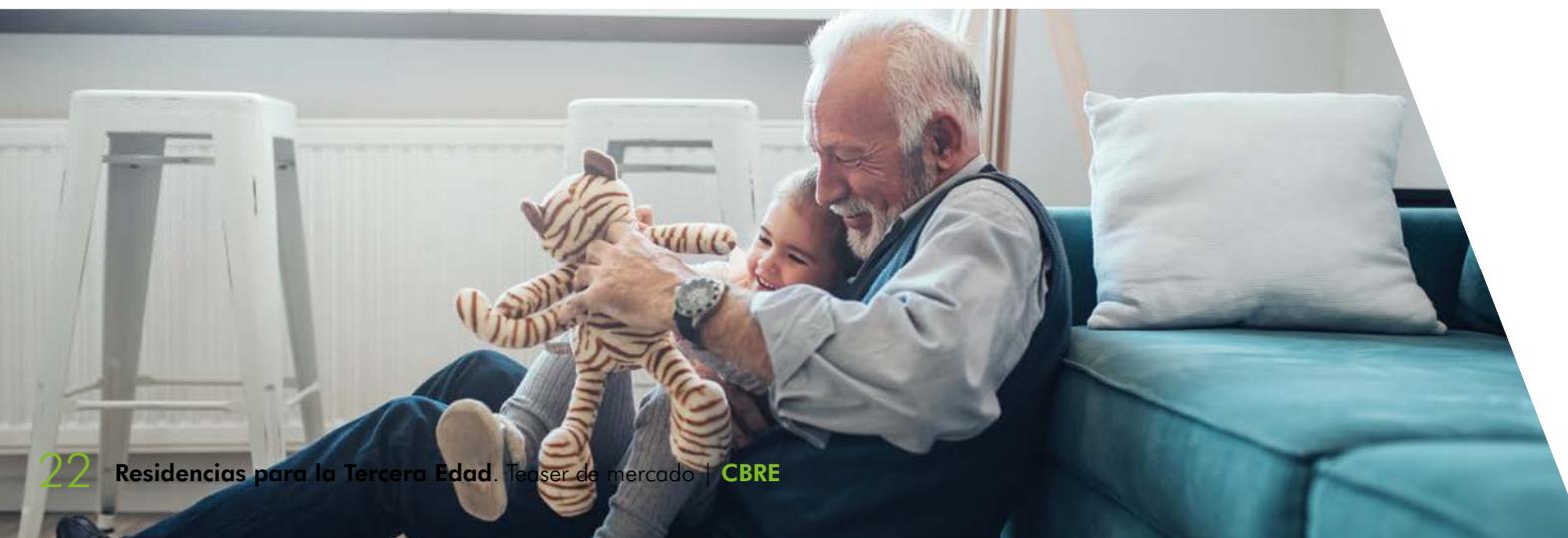


La Saleta

En 2016, Armonía compró La Saleta a Gala Capital y, desde entonces, ha aumentado su número de unidades a través del desarrollo de nuevos activos y transacciones M&A, como la reciente adquisición de Baugestión

La madurez del sector ha dividido las empresas entre empresas propietarias y empresas operativas (PropCo/OpCo)...

... y ha abierto la puerta a inversores inmobiliarios para crear nuevas maneras de invertir en el sector.



CONTACTOS

Pablo Callejo

Director Nacional of Alternative Sectors

M. +34 618 384 216

pablo.callejo@cbre.com

Daniel Zubillaga

Director Nacional Consultoría

M. +34 607 349 763

daniel.zubillaga@cbre.com

CBRE ofrece un servicio integral en el sector Healthcare:

Capital Markets

Corporate finance

Valuation

Building Consultancy

A&T (Gestión de inquilinos y propietarios)

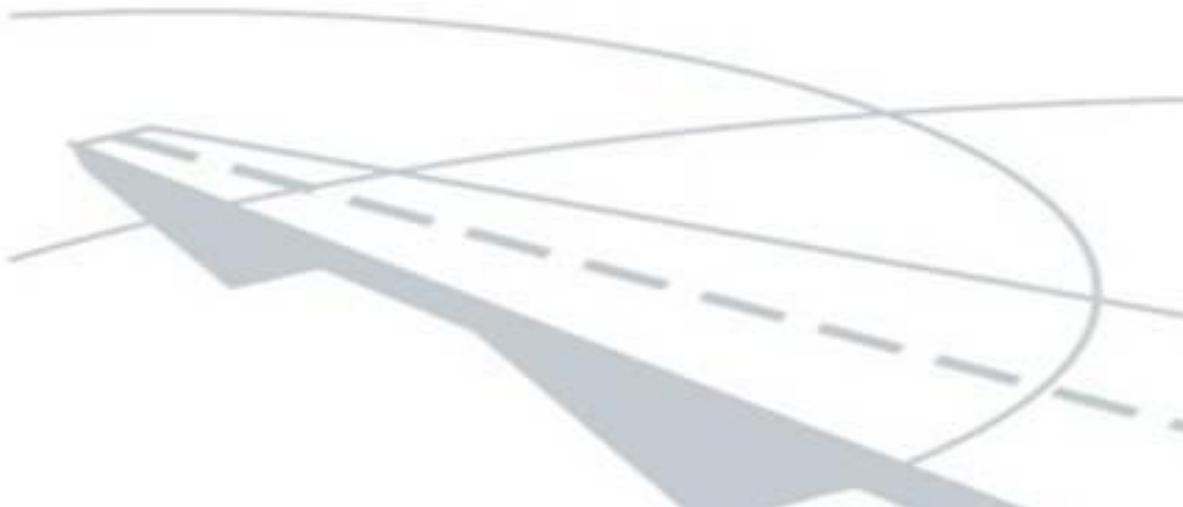
Para más información visite nuestra página web

www.cbre.es



CBRE

cbre.es



CURSO/GUÍA PRÁCTICA VIVIENDAS TUTELADAS Y RESIDENCIAS DE TERCERA EDAD



Índice



¿QUÉ APRENDERÁ?	27
PARTE PRIMERA.	29
Tercera edad: el nuevo sector.	29
Capítulo 1. Viviendas tuteladas y residencias de tercera edad: un sector inmobiliario imprescindible.	29
1. Introducción. Residencias de tercera edad y viviendas tuteladas, el sector inmobiliario con mayor potencial de crecimiento.	29
2. Primero atención humana, después negocio inmobiliario.	32
3. ¿Dónde se encuentra el sector de la tercera edad respecto a la media europea?	33
4. Población envejecida y carencia de residencias de tercera edad.	35
5. La relación entre el sector de la tercera edad y la evolución de la pirámide de población.	36
6. Viviendas tuteladas. Las claves del éxito. Centros para residentes extranjeros	37
7. La calidad en el servicio y la importancia de la imagen de marca.	38
8. La necesaria relación entre administraciones, gestores de tercera edad y promotores inmobiliarios.	40
9. Análisis de la evolución futura de los costes asistenciales.	42
TALLER DE TRABAJO	45
La progresiva aceptación en España de la residencia de tercera edad entre la población mayor de 65 años.	45
TALLER DE TRABAJO	46
Modelos de oferta residencial para la tercera edad.	46
1. Residencias de tercera edad.	46
2. Viviendas tuteladas.	46
3. Viviendas acondicionadas con servicios domésticos adicionales.	47
4. Producto turístico: complejos residenciales en régimen de apartamento en costa.	48
5. Centros de día y centros de noche.	48
Capítulo 2. Posibilidades inmobiliarias del sector de tercera edad en España.	50
1. Los jubilados extranjeros.	50
2. ¿Por qué es mejor invertir en tercera edad en España en lugar de otros países mediterráneos?	
¿Qué producto quiere el extranjero?	51
¿Por qué construir estas residencias en España?	51
¿Cuáles son las características del producto a comercializar?	52
TALLER DE TRABAJO.	54
Diversificación de las inmobiliarias patrimonialistas hacia el sector de la tercera edad.	54



1. La demanda residencial de la tercera edad. _____	54
2. La inmobiliaria patrimonialista en las residencias de tercera edad y viviendas tuteladas. ____	56
3. Rentabilidad y viabilidad de la inversión inmobiliaria en tercera edad. _____	57
TALLER DE TRABAJO _____	59
Subvenciones para residencias de tercera edad y viviendas tuteladas en el Plan de Vivienda 2018-2021. _____	
59	
1. Las ventajas para los promotores de residencias de tercera edad y viviendas tuteladas en el Plan de Vivienda 2018-1021. _____	59
2. Programa de fomento de viviendas para personas mayores y personas con discapacidad ____	60
Requisitos de las viviendas. _____	60
Beneficiarios de las ayudas. Cooperativas. _____	60
Gestión. _____	61
Cuantía de la ayuda. _____	61
Los promotores de las viviendas, incluso procedentes de su rehabilitación, podrán obtener una ayuda directa, proporcional a la superficie útil de cada vivienda, hasta un máximo de 400 euros por metro cuadrado de dicha superficie útil. La cuantía máxima de esta subvención no podrá superar el 40 % de la inversión de la actuación. _____	61
Capítulo 3. Los “complejos senior resorts”: entre un hotel y una residencia. _____	64
1. Complejos residenciales para mayores o Senior Resorts. _____	64
¿Qué elementos son básicos para que el producto tenga éxito? _____	65
2. Los “complejos senior”: entre un hotel y una residencia. _____	66
3. Nuevas soluciones de la mano de las promotoras. _____	68
TALLER DE TRABAJO _____	69
La mayor oferta residencial para tercera edad. El ejemplo de Estados Unidos. _____	
69	
Age-Restricted Housing. _____	69
Independent Living. Congregate Care. _____	69
Assisted Living. _____	69
Skilled Nursening Facilities. _____	70
Home Health Care. _____	70
Specialized Services. _____	70
Continuing Care. _____	70
TALLER DE TRABAJO _____	72
Proyecto Senior Resort para personas mayores de cincuenta y cinco años basado en viviendas unifamiliares independientes dentro de un Pueblo típico español. _____	
72	
1. Presentación para inversores de un Senior Resort de lujo con asistencia sanitaria para personas mayores de cincuenta y cinco años. _____	73
2. Instalaciones, situación y servicios. _____	75
3. Memoria técnica y Urbanística _____	80
Avance del plan especial _____	80
Memoria descriptiva. _____	81
Criterios de configuración y cálculo de la edificabilidad. _____	86
Número de Plazas Turísticas _____	86



Descripción global de todo el complejo turístico	90
Hospital clínica privada	92
Memoria de acabados y calidades viviendas turísticas.	94

Capítulo 4. Fórmulas de explotación de una promoción inmobiliaria para la tercera edad. 100

¿Cómo explotar estos complejos residenciales?	100
Fórmulas a través de las cuales puede obtenerse la rentabilidad de la inversión por parte del promotor.	100

Capítulo 5. Macroproyectos inmobiliarios de tercera edad. 102

1. Proveer a los mayores de una vivienda propia adaptada y segura.	102
2. Promoción de viviendas tuteladas independientes para ancianos válidos.	103
3. Oferta complementaria a la viviendas tuteladas: ventajas sanitarias, de servicios, etcétera, que ofrecen las tradicionales residencias de ancianos privadas.	103
4. Requisitos para que estas promociones sean rentables.	103
Mucho espacio. En el futuro serán miniciudades.	103
Ubicación. Bien comunicados. Un lugar con vida y comercio.	104
El nivel de ocupación necesario para que sean rentables.	104

Capítulo 6. El futuro: el seguro de residencia, más amplio que el seguro de dependencia.

Cobertura de residencia, asistencia médica, atención personalizada, etc. 106

1. Situación del asegurado y evolución social.	106
Más allá del seguro de dependencia: el seguro de residencia.	106
El nuevo seguro de dependencia deberá determinar la cobertura de una prestación de residencia y asistencia para mayores.	107
2. Los seguros privados de asistencia en Europa.	107
3. Cobertura de residencia.	109
4. Cobertura de residencia	114
a. Residencia o Alojamiento	114
b. Médicos	114
c. Material sanitario y farmacéutico	115
d. Asistencia Personalizada	115
e. Hospitalización	115
5. Cobertura económica de la Seguridad Social a la jubilación	116
6. Base técnica para la estimación del coste	117

Capítulo 7. Contratos relacionados con las residencias de tercera edad. 122

Los contratos de aportación de vivienda a cambio de renta vitalicia (efectos respecto a residencias de tercera edad.). 122

1. Introducción	122
2. Modalidades contractuales	123
a. Contrato de renta vitalicia	123
b. Donación con carga	125
c. Contrato vitalicio	126
d. Hipoteca-pensión	127
e. Vivienda-pensión	127
3. Elementos de los contratos	128



a. El inmueble _____	128
b. La renta _____	130
4. Garantías _____	132
5. Régimen Fiscal _____	134
6. En detalle: Contrato de renta vitalicia. Nota doctrinal. _____	135
Legislación _____	136
Jurisprudencia _____	136
7. En detalle: Contrato de vitalicio. Nota doctrinal. _____	136
Legislación _____	136
Jurisprudencia _____	137
Capítulo 8. La pensión vitalicia como opción de previsión social complementaria. _____	138
Capítulo 9. El contrato de renta vitalicia _____	144
1. La naturaleza del contrato de renta vitalicia _____	144
2. La pensión _____	145
3. El derecho del pensionista _____	149
4. El capital _____	151
5. La resolución del contrato por impago de las pensiones cuando no existe pacto expreso__	152
6. La condición resolutoria explícita _____	154
Capítulo 10. La hipoteca inversa. _____	161
1. Hipoteca inversa. _____	161
2. Aseguramiento de rentas futuras por la constitución de una hipoteca inversa. _____	163
Capítulo 11. El seguro de dependencia. _____	182
Seguro de dependencia. _____	182
1. Modelos europeos del seguro de dependencia _____	187
2. El seguro de dependencia _____	194
CHECK-LIST _____	199
Describe la situación actual del mercado de residencias de tercera edad desde las perspectivas de un promotor inmobiliario y si hay márgenes de negocio rentables. _____	199
PARTE SEGUNDA. _____	200
Legislación estatal y autonómica en tercera edad. _____	200
Capítulo 12. Selección de legislación sobre mayores. _____	200
1. Declaraciones universales de derechos. _____	200
2. Derechos constitucionales. _____	200
3. Derechos civiles. _____	202
Código civil _____	202
Ley 1/2000 de Enjuiciamiento Civil _____	210
4. Derecho penal. _____	212



Ley de Enjuiciamiento Criminal _____	218
Capítulo 13. Legislación autonómica. _____	220
Andalucía _____	221
Aragón _____	222
Asturias _____	223
Baleares _____	224
Canarias _____	225
Cantabria _____	226
Castilla la Mancha _____	227
Castilla y León _____	228
Cataluña _____	229
Extremadura _____	231
Galicia _____	232
Madrid _____	237
Murcia _____	238
Navarra _____	239
País Vasco _____	240
Rioja _____	246
Comunidad Valenciana _____	247
• Ley 5/1997 de Servicios Sociales de la Comunidad Valenciana _____	247
• Ley 1/1998 de accesibilidad y supresión de barreras arquitectónicas, urbanísticas y de comunicación de la Comunidad Valenciana _____	247
• DECRETO 90/2002, de 30 de mayo, sobre control de la calidad de los centros y servicios de acción social y entidades evaluadoras de la misma, en la Comunidad Valenciana. __	247
• DECRETO 91/2002, de 30 de mayo, del Gobierno Valenciano, sobre Registro de los Titulares de Actividades de Acción Social, y de Registro y Autorización de Funcionamiento de los Servicios y Centros de Acción Social, en la Comunidad Valenciana. _____	247
• ORDEN de 4 de febrero de 2005, de la Conselleria de Bienestar Social, por la que se regula el régimen de autorización y funcionamiento de los centros de servicios sociales especializados para la atención de personas mayores. _____	247
• ORDEN de 5 de diciembre de 2007, de la Conselleria de Bienestar Social que regula el Procedimiento de Aprobación del Programa Individual de Atención. _____	247
Capítulo. 14. Administraciones responsables. Datos útiles. _____	248
Andalucía _____	248
Aragón _____	248



Asturias _____	248
Baleares _____	248
Canarias _____	249
Cantabria _____	249
Castilla la Mancha _____	249
Castilla y León _____	249
Cataluña _____	249
Extremadura _____	249
Galicia _____	251
Madrid _____	251
Murcia _____	251
Navarra _____	251
País Vasco _____	252
Rioja _____	252
C. Valenciana _____	252
Capítulo 15. Planificación en las Comunidades Autónomas. _____	253
1. Introducción. _____	253
2. Características básicas de la normativa autonómica en materia de tercera edad. _____	255
a. Introducción. _____	255
b. Competencias autonómicas _____	256
1. Planteamiento constitucional _____	256
2. Estatutos de Autonomía _____	258
2.1. Asistencia y servicios sociales _____	258
2.2. Sanidad _____	258
2.3. Seguridad Social _____	259
2.4. Otras materias: urbanismo, vivienda, turismo, deporte, ocio, fundaciones y asociaciones. _____	260
Capítulo 16. Normativa autonómica. _____	262
1. Ordenación territorial _____	262
2. Estructuración y organización de los servicios sociales _____	263
3. Estructuración y organización de la sanidad _____	265
4. Relaciones con el Estado _____	266
Capítulo 17. Las personas mayores en la legislación autonómica. Servicios sociales. _____	268
1. Derechos y deberes _____	268
2. Servicios _____	270
3. Prestaciones económicas _____	270
4. Participación _____	273



5. Financiación	274
a. Administración autonómica	274
b. Administración local	275
c. Iniciativa privada	276
d. Usuarios y sus familias	276
PARTE TERCERA.	279
Viviendas tuteladas. Apartamentos tutelados.	279
Capítulo 18. Viviendas tuteladas. Apartamentos tutelados.	279
1. La razón de ser de las viviendas tuteladas, el llamado “aging in place”.	279
2. Concepto.	280
3. Objetivos	280
4. Destinatarios.	281
5. Funcionamiento.	281
6. Servicios de las viviendas o apartamentos tutelados.	282
7. Modelo de gestión (directa, indirecta o mixta).	283
8. Funcionamiento.	283
9. Organización laboral. Personal de asistencia de un complejo de viviendas protegidas.	284
Capítulo 19. Las Viviendas Tuteladas para personas con discapacidad o con enfermedad mental crónica.	286
1. Viviendas Tuteladas para personas con discapacidad o con enfermedad mental crónica.	286
El Caso Valenciano. Decreto 182/2006 de Viviendas Tuteladas para personas con discapacidad o con enfermedad mental crónica.	286
2. Principios generales de funcionamiento de las Viviendas Tuteladas.	287
Principios generales de funcionamiento de las Viviendas Tuteladas.	288
Definición, condiciones y tipología de las viviendas tuteladas.	288
3. Documentos y Libros oficiales de las Viviendas Tuteladas.	289
Libro registro de usuarios.	289
Expedientes de los usuarios.	289
Historia sociosanitaria.	289
Contrato asistencial	289
Autorización administrativa de funcionamiento vigente.	290
Proyecto global de atención social y terapéutica.	290
Reglamento de régimen interior.	290
Póliza de seguros de responsabilidad civil	290
4. Clases de Viviendas Tuteladas.	290
• Viviendas con apoyo.	290
• Viviendas supervisadas para la promoción de la autonomía y el fomento del aprendizaje en las actividades de la vida diaria.	290
• Viviendas Tuteladas para personas con discapacidad intelectual.	290
• Viviendas asistidas.	290
• Viviendas supervisadas.	290
• Viviendas supervisadas para la promoción de la autonomía y el fomento del aprendizaje en las	



actividades de la vida diaria. _____	290
• Viviendas Tuteladas para personas con enfermedad mental crónica o trastorno mental grave. _____	290
• Viviendas asistidas. _____	290
• Viviendas supervisadas. _____	290
5. Los servicios y los usuarios de las Viviendas Tuteladas. _____	291
Apoyo en las actividades físicas (levantarse, vestirse, desplazarse, hacer transferencias y similares) y de autocuidado personal (aseo, higiene, alimentación y similares). _____	292
Ayuda en las actividades del hogar (limpieza de la casa, tender la ropa y similares). _____	292
Asistencia para su desenvolvimiento personal (utilización de ayudas técnicas). _____	292
Acompañamiento para determinados desplazamientos (ayuda para la compra y similares). _____	292
6. Requisitos para acceder a una Vivienda Tutelada. _____	294
7. Coordinación de las Viviendas Tuteladas con los recursos sociosanitarios. Autorizaciones administrativas. _____	295
8. Condiciones materiales de las Viviendas Tuteladas. _____	299
1. Ubicación _____	299
2. Habitabilidad _____	300
3. Protección contra incendios _____	300
4. Barreras arquitectónicas _____	300
5. Instalaciones _____	300
9. Condiciones funcionales de las Viviendas Tuteladas. _____	301
I. Horario _____	301
II. Duración de las estancias _____	301
III. Personal _____	301
IV. Protocolos de actuación _____	303
Capítulo 20. Requisitos mínimos de los pisos y viviendas tuteladas para personas mayores en el ámbito de la Comunidad Autónoma. _____	305
Las viviendas tuteladas en la Rioja. _____	305
Requisitos de zonas y materiales de las Viviendas Tuteladas. _____	305
Dormitorios _____	306
Aseos _____	306
Estancia. Sala de estar. _____	306
Comedor. _____	306
Cocina y lavandería. _____	306
Capítulo 21. Criterios básicos para el diseño y creación de Viviendas Tuteladas para personas mayores. _____	308
Los apartamentos tutelados para personas mayores en el País Vasco. _____	308
1. Regulación _____	310
2. Destinatarios _____	310
3. Competencia _____	311
4. Financiación _____	311
5. La construcción, adaptación o compra de las viviendas _____	311
TALLER DE TRABAJO _____	313



Criterios básicos para el diseño y creación de apartamentos tutelados para personas mayores. 313

Regulación.	314
1. Destinatarios	314
3. Competencia	314
4. Financiación	314
5. La construcción, adaptación o compra	314
De las viviendas	314
6. La gestión de las viviendas tuteladas	314
Servicios	314
1. Objetivos	314
2. Perfil de las personas usuarias	314
3. Servicios	314
Estructura física	314
1. Introducción	314
2. Principios generales (orientación del recurso.	314
Ubicación. Diseño. Suelo. Capacidad.	314
Accesibilidad. Diseño. Intimidad. Aspectos constructivos. Aspectos tecnológicos)	314
Principios específicos (áreas comunes, áreas de uso privativo. Apartamentos individuales. Apartamentos dobles. Equipamiento. Mobiliario)	314

Capítulo 22. Gestión de Viviendas Tuteladas. 348

1. El gestor de viviendas tuteladas.	348
2. Los servicios de las Viviendas Tuteladas.	349
a. Objetivos de las Viviendas Tuteladas	349
b. Perfil del usuario de una Vivienda Tutelada.	349
c. Servicios de una Vivienda Tutelada.	350
3. Organización y supervisión de las Viviendas Tuteladas.	352
4. Dónde y cómo diseñar Viviendas Tuteladas.	352
a. La estructura edificatoria y diseño de una vivienda tutelada.	352
b. Ubicación de un edificio de Viviendas Tuteladas.	352
c. Suelo (parcela mínima).	353
d. Capacidad de una Vivienda Tutelada.	353
e. Accesibilidad de una Vivienda Tutelada.	354
f. Diseño de de una Vivienda Tutelada.	354
g. Intimidad de una Vivienda Tutelada.	354
h. Aspectos constructivos	355
i. Aspectos tecnológicos. Servicios de alarma comunitaria y domótica.	355
5. Complementariedad entre elementos comunes y privados en una edificación de Viviendas Tuteladas.	355
a. Áreas comunes	355
b. Áreas de uso privado.	356
c. Garaje.	356
d. Ubicación de las Viviendas Tuteladas respecto a la fachada.	356
e. Apartamentos individuales en régimen tutelado.	357
f. Apartamento doble en régimen tutelado	357
g. Equipamiento de una Vivienda Tutelada.	357
Servicios / Baños	357
Cocina	358
Mobiliario	358
Dormitorio	358



Capítulo 23. Modelo de Reglamento Municipal de Viviendas Tuteladas.	362
TALLER DE TRABAJO.	368
Caso práctico. Un buen ejemplo de apartamentos tutelados con obra social de cajas de ahorros.	368
TALLER DE TRABAJO.	370
Utilización ilegal de suelo de equipamientos para la construcción de viviendas tuteladas que posteriormente se venden como viviendas libres. La solución del País Vasco al fraude en viviendas protegidas.	370
PARTE CUARTA.	374
Residencias de tercera edad. Fase de puesta en marcha.	374
Capítulo 24. Due diligence preliminar a la creación de una residencia de tercera edad.	374
1. Primeros pasos para la creación de una residencia de tercera edad.	374
2. Información general	375
3. En propiedad. Documentación específica.	376
4. Arrendada. Documentación especial.	377
5. En arrendamiento financiero	378
6. Aspectos urbanísticos de los inmuebles	378
7. Planeamiento y situación urbanística.	378
8. Licencias	379
9. Litigios	380
10. Tributos locales	380
11. Criterios básicos para el análisis del coste de la estancia en centros residenciales de mayores	380
TALLER DE TRABAJO	382
El imposible otorgamiento de licencia provisional previa a la aprobación del planeamiento en tramitación	382
Capítulo 25. Los primeros pasos de una residencia de tercera edad.	384
1. Estudio de mercado.	384
2. Ubicación del centro.	386
3. Viabilidad de la inversión	386
4. La gestión del centro.	388
TALLER DE TRABAJO	389
Análisis DAFO de una residencia de tercera edad.	389
ANÁLISIS EXTERNO	389
Amenazas	389
Oportunidades	390
ANÁLISIS INTERNO	390
Debilidades	390



Fortalezas _____ 390

Capítulo 26. Colaboración que puede darse entre las administraciones autonómicas y el sector privado en cuanto a la creación de residencias. ¿Cómo deben proceder los ayuntamientos para promover una residencia de tercera edad? _____ 392

1. La viabilidad jurídica. Aspectos jurídicos a considerar en la gestión y explotación de centros y en las relaciones contractuales con el residente. Gestión y explotación de residencias. _____ 392
2. Aspectos económico-financieros a tener en cuenta en el estudio de viabilidad previo a la inversión de un proyecto. La viabilidad económica o gestión indirecta mediante sociedad de una residencia. _____ 393
3. ¿Cómo debe aportar los terrenos el ayuntamiento? Derecho de superficie, cesión y concesión. 394
4. ¿Cómo puede ayudar económicamente un ayuntamiento a la promoción de la residencia? 394
5. ¿Cómo garantizar la viabilidad técnica de una residencia? _____ 395
6. ¿Cuáles son las ventajas de los centros mixtos concertados? _____ 395
7. ¿Qué ventajas ofrece combinar la residencia de tercera edad con un centro de día? Precauciones estatutarias en caso de centros concertados. _____ 395
8. Subvenciones y ayudas públicas para construcción, reforma y mantenimiento de residencias de tercera edad. _____ 396
9. Residencias de tercera edad y minicomplejos turísticos. La residencia como apartamento turístico. _____ 396
10. Mención a las Normas UNE sobre Gestión de servicios en las residencias de mayores ____ 397
 - Norma UNE 158001:2000 Gestión Integral _____ 397
 - Norma UNE 158002:2000 Espacios e instalaciones de una residencia. Gestión de servicios en las residencias de mayores. Espacios e instalaciones de una residencia. _____ 397
 - Norma UNE 158003:2000 Dotaciones y equipamientos _____ 397
 - Norma UNE 158004:2000 Cualificación del personal. Formación _____ 397
 - Norma UNE 158005:2000 Categorías laborales _____ 397

TALLER DE TRABAJO _____ 399

- Plan estratégico de una residencia de tercera edad. _____ 399**
 - Directrices fundamentales de una residencia de tercera edad. _____ 399
 - Marketing Mix de una residencia de tercera edad. _____ 400
 1. Precio _____ 400
 2. Producto: Servicio de Hogar-Residencia, Servicio de Residencia Asistida y Servicio de Centro de Día. 400
 3. Actividades, instalaciones y servicios al alcance de todos los residentes. _____ 400
 4. Información. _____ 400

TALLER DE TRABAJO _____ 402

- Modelo de negocio de una residencia de tercera edad. _____ 402**
 - Plan de producción (disponibilidad del inmueble, subvenciones y análisis preliminar de las residencias de tercera edad de la zona en función de sus clases) _____ 402
 - Plan de Marketing _____ 402
 - Plan de recursos humanos _____ 402
 - Plan de inversiones _____ 402
 - Plan económico-financiero _____ 402
 - Forma jurídica y puesta en marcha _____ 402



Clasificación de residencias de tercera edad.	403
Por el número.	403
Por el tipo de usuario.	403
Por el tipo de plazas.	403
Por el tipo de financiación.	403
Por el tipo de gestión.	403
Por el tipo de atención.	403

TALLER DE TRABAJO **421**

Modelo de Business Plan de tercera edad. Plan de empresa para la construcción de complejo mixto entre residencia de tercera edad y viviendas tuteladas. **421**

1. Plan de negocio. Análisis de la idea de negocio de una residencia de tercera edad. **421**

2. Razones para invertir en el sector de tercera edad. **422**

3. Razones para elegir un producto mixto de residencia de tercera edad junto a vivienda tutelada. **422**

4. Metodología. **423**

 a. Análisis del mercado de residencias de tercera edad y viviendas tuteladas. 423

 b. Estudio de la estrategia. 423

 c. Estudio del Marketing. 423

 d. Estudio económico financiero. 424

 e. Organigrama de la residencia de tercera edad. 424

5. Análisis de la idea de negocio (residencia de tercera edad combinada con vivienda tutelada). **424**

 a. Residencia de tercera edad. 424

 b. Viviendas tuteladas 425

 c. Servicios comunes a la residencia de tercera edad y a las viviendas tuteladas. 425

Ejemplo de un plan de negocio de un complejo con residencia de tercera edad y viviendas tuteladas. **426**

1. Análisis de la competencia de la zona en todo lo referente a la tercera edad centros de día, atención domiciliaria, teleasistencia, etc. **427**

 Competencia directa (residencias de tercera edad y viviendas tuteladas). 427

 Puntos fuertes 427

 Puntos débiles 427

 Ratio 427

2. Análisis de las características del residente. **427**

3. Saturación o déficit de servicios de tercera edad en la zona elegida. **427**

4. Estrategia de negocio de la residencia de tercera edad. Ventajas competitivas. **427**

 Análisis DAFO 427

 Puntos fuertes 427

 Puntos débiles 427

 Oportunidades 427

 Amenazas 427

5. Estrategia de posicionamiento de un complejo mixto de residencia de tercera edad y viviendas tuteladas. **427**

 a. Calidad de vida de los residentes. 427

 b. Diferenciación. Servicios innovadores y mejora de servicios usuales en las residencias de tercera edad o



viviendas tuteladas. _____	427
c. Estrategia de crecimiento. _____	427
d. Plan de contingencias. _____	427
6. Marketing de un complejo mixto de residencia de tercera edad y viviendas tuteladas. ____	427
7. Características de un complejo mixto de residencia de tercera edad y viviendas tuteladas. 427	
Régimen de comidas saludables, servicios de enfermería, zonas ajardinadas, peluquerías, animación socio-cultural de los residentes, etc. _____	427
Estructura edificatoria de residencia de tercera edad y viviendas tuteladas. Ascensores adaptados, baños accesibles, etc. _____	427
8. Precio. _____	428
9. Estudio económico. Detalle de la inversión y justificación. _____	428
Solar, edificación, equipamiento, promoción, etc. _____	428
Recursos financieros y estimación de ingresos y gastos. _____	428
10. Recursos humanos. (Dirección, administrativos, enfermeros, cocineros, etc.) _____	428
TALLER DE TRABAJO. _____	548
Estudio de viabilidad de promoción de una residencia de tercera edad. _____	548
1. Descripción del solar y situación urbanística. _____	548
2. Estudio del mercado. _____	548
3. Promoción y definición del producto de residencia de tercera edad. _____	549
4. Estudio económico y financiero del proyecto que se quiere realizar. _____	549
5. Análisis de todos los resultados obtenidos. _____	550
TALLER DE TRABAJO. _____	551
Estudio de viabilidad previo a la construcción y explotación, en régimen de concesión pública, de una residencia de tercera edad. _____	551
1. Finalidad y justificación de la obra y definición de características. _____	554
2. Previsiones sobre la demanda de uso e incidencias económicas y sociales de la obra en su área de influencia y sobre la rentabilidad de la concesión. _____	556
3. Valoración de los datos e informes existentes que hagan referencia al planeamiento sectorial, territorial y urbanístico. _____	558
4. Estudio de impacto ambiental o análisis ambiental de las alternativas y medidas correctoras y protectoras necesarias. _____	558
5. Justificación de la solución elegida, indicando, entre las alternativas consideradas si se tratara de infraestructuras viarias o lineales, las características de su trazado. _____	559
6. Riesgos operativos y tecnológicos en la construcción y explotación de la obra. _____	559
7. Coste de la inversión, sistema de financiación propuesto para la construcción y equipamiento de la obra y su justificación _____	560
8. Estudio de seguridad y salud (seguridad y salud en obras de construcción). _____	563
TALLER DE TRABAJO _____	564



Estudio de viabilidad del servicio público consistente en la gestión de una residencia de personas mayores	564
1. Breve descripción del proyecto.	565
2. Descripción de los resultados que se pretenden obtener con el proyecto.	565
3. Perfil de la entidad gestora.	565
4. Normativa aplicable.	565
5. Plan de inversión.	565
6. Costes de explotación del centro, por año.	565
A) Consumo de mercaderías	565
B) Gastos de Personal	565
C) Gastos Generales en bienes corrientes y servicios:	565
1. Suministros:	565
2. Promoción comercial	565
3. Gastos en servicios externos	565
4. Seguros:	565
5. Otros aprovisionamientos	565
D) Amortizaciones	565
E) Canon Municipal	565
7. Estructura de ingresos anuales	565
Resumen de los ingresos y gastos esperados el primer año	565
Actividad	565
Escenario	565
8. Duración del contrato.	565
PARTICULARIDADES TÉCNICAS	565
1. Particularidades Técnicas	565
1.1. Definición de la Actividad	565
1.2. Descripción de los servicios	565
1.2.1. Área de dirección y administración	565
1.2.2. Área de servicios generales	565
1.2.2.1. Cocina	565
1.2.2.2. Lavandería	565
1.2.2.3. Vestuario de uso personal:	565
1.2.2.4. Ropa de cama, mesa y aseo	566
1.2.2.3. Almacenes	566
1.2.3. Área residencial	566
1.2.3.1. Dormitorios	566
1.2.3.3. Salas de estar	566
1.2.3.4. Comedor	566
1.2.3.5. Recepción y control	566
1.2.3.6. Sala de actividades	566
1.2.4. Área de atención especializada	566
2. Régimen de utilización:	566
2.1. Usuarios:	566
2.2. Designación de usuarios	566
2.3. Período de adaptación	566
2.4. Incidencias	566
2.5. Régimen interior	566



2.6. Procedimiento del abono de las plazas. _____	566
2. Seguimiento de la gestión del centro _____	566
3. Medios personales _____	566



TALLER DE TRABAJO _____ 586

Caso real de estudio de viabilidad para una residencia de tercera edad. _____	586
Proyecto de inversión. _____	587
Relación de residencias de tercera edad de la zona de influencia. _____	587
Necesidades objetivas de las residencias _____	587
Número de plazas necesario. _____	587
Factores urbanísticos. _____	587
Factores arquitectónicos. _____	587
Pautas de diseño - dependencias necesarias. _____	587
Edificio. _____	587
Jardín. _____	587
Áreas comunitarias. _____	587
Comedor. _____	587
Habitación. _____	587
Factores económicos. _____	587
Estudio económico del proyecto. _____	587
Análisis de mercado. _____	587
Análisis técnico de la inversión. _____	587
Estudio de funcionamiento y administración. _____	587
Etapas de proyecto y plan de realización. _____	587



TALLER DE TRABAJO _____ 610

Estudio de viabilidad del contrato de concesión de obra pública para la redacción de proyecto, financiación, construcción, explotación, conservación y mantenimiento de la residencia asistida y centro de día de la tercera edad. _____	610
---	------------

TALLER DE TRABAJO _____ 641

Formularios. Caso real de pliego de cláusulas económico-administrativas para la constitución y concesión mediante concurso de un derecho de superficie sobre parte de finca municipal, para la construcción y explotación de una residencia para la tercera edad. _____	641
Naturaleza y finalidad del contrato. _____	642
Plazo de duración del derecho. _____	642
Contraprestación del derecho de superficie. _____	642
Tipo de licitación. _____	643
Existencia de crédito. _____	643
Garantía provisional. _____	643
Procedimiento y forma de adjudicación. _____	643
Capacidad. _____	643
Proposiciones de los interesados. _____	644
Proposiciones simultáneas. _____	647
Plazo y lugar de presentación de plicas. _____	647
Mesa de contratación. _____	648
Calificación previa. (Documentación administrativa). _____	648
Criterios de baremación. _____	650
Propuesta de adjudicación. _____	652
Adjudicación provisional y definitiva. _____	652
Formalización del contrato. _____	653
Garantía definitiva. _____	653



Cláusulas del contrato _____	654
Condiciones de la finca _____	654
Edificio a construir _____	654
Urbanización de la calle _____	655
Plazos para la edificación _____	655
Contraprestación del derecho de superficie _____	656
Deberes del adjudicatario _____	656
Facultades del adjudicatario _____	657
Transmisión y constitución de gravámenes _____	658
Extinción del derecho. _____	658
Reversión por transcurso del plazo. _____	659
Lanzamiento. _____	660
Fiscalización, infracciones y sanciones. _____	660
Capítulo 27. El marketing de residencias de tercera edad. _____	666
1. Ética del marketing. _____	666
2. Mercado potencial. _____	666
3. Análisis de la competencia. _____	667
4. Análisis del entorno. _____	668
5. El precio y la marca. _____	668
¿Qué factores nos ayudan a determinar el precio? _____	670
6. Promoción o dar a conocer el producto. _____	671
7. El marketing interno. _____	672
CHECK-LIST _____	674
Describe el proceso para constituir una residencia de tercera edad. _____	674
Ventajas e inconvenientes antes de invertir en residencias de tercera edad. _____	674
Desarrollar un programa completo del plan de negocios de una residencia de tercera edad en la que hay que contratar externamente la asistencia. _____	674
PARTE QUINTA _____	675
Tramitación administrativa de una Residencia de tercera edad. _____	675
Capítulo 28. Guía de trámites y requisitos para la puesta en marcha de una Residencia de tercera edad. _____	675
1. ¿Qué es una residencia de tercera edad? _____	675
2. ¿Cuáles son los requisitos generales para abrir una residencia de tercera edad? _____	675
3. ¿Dónde puede emplazarse una residencia de tercera edad? _____	677
4. ¿Cuáles son los requisitos para los accesos y recorridos interiores de una residencia de tercera edad? _____	677
5. ¿Cuáles son los requisitos para las escaleras de una residencia de tercera edad? _____	677
6. ¿Cuáles son los requisitos para la calefacción y refrigeración de una residencia de tercera edad? _____	678
7. ¿Cuáles son las medidas necesarias en caso de evacuación y prevención de incendios de una residencia de tercera edad? _____	678



TALLER DE TRABAJO _____ **681**

Requisitos administrativos de una residencia de tercera edad. _____ **681**

1. Solicitud administrativa de residencia de tercera edad. _____ **681**

2. Libros de una residencia de tercera edad. _____ **682**

Libro de registro _____ 682

Libro de reclamaciones _____ 682

Documentación socio-sanitaria _____ 682

Organización higiénico-sanitaria y seguridad _____ 682

Manual de régimen interior _____ 682

Organigrama _____ 683

Información del régimen de visitas _____ 683

TALLER DE TRABAJO _____ **683**

Guía de trámites y requisitos para la puesta en marcha de Residencia de la Tercera Edad. ___ **683**

Normativa aplicable. _____ 684

Requisitos de la residencia de mayores validos. _____ 684

Emplazamiento. _____ 684

Accesos y recorridos interiores. _____ 684

Escaleras con características especiales _____ 684

Instalaciones especiales de calefacción. _____ 684

Evacuación y prevención de incendios _____ 684

Requisitos de la residencia de tercera edad. _____ 684

Residencia asistida. _____ 684

Residencia mixta. _____ 684

Condiciones mínimas de la planta física y medios. _____ 684

Gestión. _____ 684

Enfermería. _____ 684

Unidad de estancia de día _____ 684

Unidad de eliminación de basuras. _____ 684

Unidad de servicios higiénicos. _____ 684

Unidad de almacenamiento de alimentos, cocina y comedor. _____ 684

Unidad de lavandería. _____ 684

Unidad de mortuorio. _____ 684

Destinada al depósito de fallecidos. _____ 684

Unidad residencial asistida. _____ 684

Las condiciones mínimas de planta física (habitaciones, camas, puertas, etc.). _____ 684

Condiciones mínimas de funcionamiento. _____ 684

Unidad de Rehabilitación. _____ 684

Unidad de Terapia ocupacional. _____ 684

Procedimiento para la autorización de residencias de tercera edad. _____ 685

Documentación que deberá adjuntarse a la solicitud de autorización provisional de apertura _____ 685

Personal de los centros _____ 685

Residencia de válidos _____ 685

Residencia mixta. _____ 685

Residencia asistida. _____ 685

Documentos que facilitará el centro al usuario (reglamento de Régimen Interior, contrato de Admisión, tarifa de precios y hojas de reclamaciones). _____ 685

Capítulo 29. El régimen de autorizaciones _____ **707**

1. ¿Quién autoriza?: La Comunidad Autónoma y el Ayuntamiento. _____ **707**



2. ¿Qué condiciones se exigen a una residencia de tercera edad? _____	709
3. El papeleo en una residencia de tercera edad. _____	711
a. Documentación básica. _____	711
b. La “altas” de los residentes. Preingresos, ingresos y bajas. _____	713
TALLER DE TRABAJO. _____	719
Procedimiento completo de autorizaciones para puesta en Funcionamiento de Centros Residenciales para Personas Mayores una vez ejecutadas las obras de construcción. _____	719
TALLER DE TRABAJO. _____	723
Requisitos de una residencia de tercera edad. _____	723
TALLER DE TRABAJO. _____	738
Modelo de Ordenanza municipal por la que se establece el cobro de una Tasa por la prestación de servicios de la Residencia Municipal Mixta de Tercera Edad. _____	738
TALLER DE TRABAJO _____	744
Plan de Seguridad en residencias de la tercera edad. _____	744
Protección contra incendios y diseño de una Residencia de Tercera Edad. _____	744
Seguridad en las escaleras y ascensores de una Residencia de Tercera Edad. _____	744
Señalización de emergencia de una Residencia de Tercera Edad. _____	744
Seguridad en las instalaciones eléctricas de una Residencia de Tercera Edad. _____	744
Zonas de alto riesgo de una Residencia de Tercera Edad: cocinas, salas de calderas y almacenes. _____	744
Plan de emergencia de una Residencia de Tercera Edad. _____	744
Capítulo 30. Procedimiento para la petición de autorización de una residencia de tercera edad ante la Comunidad Autónoma. _____	781
1. Solicitud provisional de apertura y fase de inspección provisional. _____	781
2. Documentación que deberá adjuntarse a la solicitud de autorización provisional de apertura. 782	782
a. Datos del solicitante. _____	782
b. Datos del establecimiento (inmueble). _____	782
c. Memoria y estudio económico financiero de viabilidad de la residencia de Tercera Edad. _____	782
d. Datos del personal y las unidades de la residencia de tercera edad. _____	782
e. Documentación técnica (planes, proyectos de prevención de incendios, etc. _____	782
TALLER DE TRABAJO _____	785
Requisitos de acreditación de residencias para personas mayores _____	785
1. Criterios comunes de acreditación _____	785
a) Recursos materiales y equipamientos _____	785
b) Recursos humanos _____	785
c) Documentación e información _____	785
2. Requisitos para la acreditación de residencias para personas mayores, en cada comunidad autónoma _____	785
Andalucía _____	786
Aragón _____	786
Canarias _____	786



Cantabria _____	786
Castilla La Mancha _____	786
Castilla y León _____	786
Cataluña _____	786
Extremadura _____	786
Galicia _____	786
Islas Baleares _____	786
La Rioja _____	786
Comunidad de Madrid _____	786
País Vasco _____	786
Comunidad Foral de Navarra _____	786
Comunidad Valenciana _____	786
Principado de Asturias _____	786
Región de Murcia _____	786
Régimen de reconocimiento de las cualificaciones profesionales _____	786
Acuerdo sobre Criterios comunes de acreditación para garantizar la calidad de los centros y servicios del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia _____	786
Normativa y otros instrumentos legales estatales que desarrollan la ley 39/2006, de dependencia _____	786
Capítulo 31. Requisitos en función de la clases de residencias de tercera edad (Residencia de tercera edad de válidos, residencia de tercera edad de asistidos y residencia de tercera edad mixta). _____	843
1. Residencia de tercera edad de válidos. _____	843
a. Unidades integradas (gestión, enfermería). _____	843
b. Unidades integradas o concertadas (cocina, lavandería ...). _____	843
c. Unidades complementarias (rehabilitación, ..) _____	844
2. Residencia de tercera edad asistida. _____	844
a. Unidades integradas (gestión, enfermería). _____	844
b. Unidades integradas o concertadas (cocina, lavandería ...). _____	844
c. Unidades complementarias (rehabilitación, ..) _____	844
3. Residencia de tercera edad mixta. _____	845
a. Unidades integradas (gestión, enfermería). _____	845
b. Unidades integradas o concertadas (cocina, lavandería ...). _____	845
c. Unidades complementarias (rehabilitación, ..) _____	845
d. Condiciones mínimas específicas para residencias de tercera edad mixtas. _____	845
PARTE SEXTA _____	847
Gestión de una residencia de tercera edad. _____	847
Capítulo 32. Clases de residencias de tercera edad. _____	847
1. No hay una sola clase de residencia, hay muchas. _____	847
2. Clases de servicios residenciales _____	848
a. Vivienda tutelada _____	848
b. Residencia de válidos _____	849
c. Residencias sociosanitarias _____	849
d. Otros tipos. _____	849
Capítulo 33. Ratios de personal de residencias de tercera edad en función de su clase. _____	851



Capítulo 34. Unidades de gestión de las Residencias de Tercera edad.	852
1. Unidad de gestión.	852
2. Unidad de residencia y régimen de habitaciones.	852
3. Unidad de enfermería.	854
4. Unidad de estancia de día.	854
5. Unidades de gestión higiénica, lavandería y alimentación.	855
6. Unidad de mantenimiento.	856
7. Unidad de tanatorio.	856
8. Unidad residencial asistida (supuesto de servicios sociales con internamiento).	857
9. Unidad de Rehabilitación.	858
10. Unidad de Terapia ocupacional.	859
TALLER DE TRABAJO	860
El control de calidad en la gestión de residencias de tercera edad.	860
UNE 158101: Gestión de los centros residenciales y centros residenciales con centro de día o centro de noche integrado.	860
UNE 158201: Servicios para la promoción de la autonomía personal. Gestión de centros de día y de noche.	860
UNE 158301: Servicios para la promoción de la autonomía personal. Gestión del servicio de ayuda a domicilio.	860
UNE 158401: Servicios para la promoción de la autonomía personal. Gestión del servicio de tele asistencia.	860
TALLER DE TRABAJO	866
Clasificación de los espacios citados en la norma UNE 158002:2000 para una residencia de tercera edad. Gestión de servicios en las residencias de mayores. Espacios e instalaciones de una residencia.	866
Espacios exteriores	866
Espacios interiores	866
Seguridad	867
Salud	868
Accesibilidad	868
Función	870
Relación	871
Afecto y privacidad	871
Estética y confort	872
TALLER DE TRABAJO.	873
Caso real de certificado de UNE 158101: Gestión de los centros residenciales y centros residenciales con centro de día o centro de noche integrado.	873
Objeto y campo de aplicación.	873
Sistema de gestión del centro.	873
Objetivos generales del centro	873
Requisitos de documentación.	873
Responsabilidad de la dirección del centro.	873
Compromiso de la dirección.	873



Plan de gestión _____	873
Gestión de recursos. _____	873
Recursos humanos _____	873
Infraestructura y equipamiento. _____	873
Prestación del servicio. _____	873
Planificación de la prestación del servicio. _____	873
Procesos relacionados con el cliente. _____	873
Proceso de compras. _____	873
Producción y prestación del servicio. _____	873
Procesos relacionados con el servicio y con el cliente. _____	873
Proceso de compras. _____	873
Producción y prestación del servicio. _____	873
Medición, análisis y mejora. _____	873
Evaluación de satisfacción del cliente. _____	873
Verificación del sistema de gestión del centro. _____	873
TALLER DE TRABAJO. _____	899
Caso práctico de servicios básicos (alimentación y salud) y opcionales (el problema del transporte)	899
1. Descripción de los servicios del establecimiento. _____	899
2. Servicios de un Centro de día. _____	899
a. Servicios básicos. _____	899
b. Servicios opcionales. _____	901
TALLER DE TRABAJO. _____	903
Caso práctico de infraestructura de una residencia de tercera edad (exigencias legales de metros cuadrados por número de usuarios).	903
Infraestructura del centro. _____	903
Capítulo 35. Una residencia de tercera edad vale tanto como su personal. _____	905
1. Se vende servicio. _____	905
2. Ratios de personal _____	905
3. El director de la residencia. _____	909
4. El personal sanitario. _____	909
5. Una administración preparada para inspecciones continuas. _____	914
a. Las inspecciones administrativas _____	914
b. El procedimiento sancionador _____	916
TALLER DE TRABAJO _____	918
Plan de recursos humanos de una residencia de tercera edad. Descripción del personal de una residencia de tercera edad. _____	918
Director. _____	918
Médico _____	918
Enfermeros _____	919
Auxiliar de enfermería _____	920
Fisioterapeutas _____	921



Terapeuta ocupacional _____	921
Técnico en actividades socioculturales _____	921
Trabajador social _____	922
Gobernante o gobernanta. _____	923
Cocineros _____	923
Auxiliares de cocina, pinches de cocina y camareros. _____	924
Limpieza _____	924
Lavandería _____	924
Mantenimiento y jardinería _____	924
Recepcionista y portería. _____	925
Relaciones Públicas _____	925
Recursos Humanos _____	926
Administración _____	926
Personal Extra _____	926
TALLER DE TRABAJO. _____	927
Caso práctico de personal de una residencia de tercera edad. _____	927
Descripción del personal del centro. _____	927
1.- Cuidador. _____	927
2.- Animador socio-cultural. _____	928
3. - Médico. _____	928
4.- Cocinero. -limpieza. _____	929
5.- Fisioterapeuta. _____	929
TALLER DE TRABAJO. _____	930
Caso práctico de control de calidad de una residencia de tercera edad. _____	930
1. Sistemas de evaluación y control de calidad. _____	930
2. Caso real de sistemas susceptibles de mejora en una residencia de tercera edad. _____	931
CHECK-LIST _____	936
¿Cómo me garantizo la adecuada gestión de una residencia de tercera edad? _____	936
¿Cómo organizar la atención personal? _____	936
¿Cómo supervisar y evitar desatenciones que afecten a la imagen de marca? _____	936
PARTE SÉPTIMA _____	937
Derechos del residente _____	937
Capítulo 36. Derechos que han de garantizar las residencias de tercera edad. _____	937
1. Intimidad y privacidad del residente. _____	937
2. Dignidad de trato (vestido, aseo, peinado). _____	937
3. Libertad de actuación y horarios. _____	938



Capítulo 37. Documentos que debe facilitar la residencia de tercera edad a los residentes. 940

1. Reglamento de Régimen Interior de la residencia de tercera edad. _____	940
2. Contrato de Admisión. _____	940
3. Tarifa de Precios. Visados de administración competente. _____	940
4. Hojas de reclamaciones. _____	940

Capítulo 38. Aspectos legales básicos relacionados con la persona del residente y sus bienes. 942

1. La tutela de mayores (tercera edad) y el efecto respecto a la Dirección de la Residencia de tercera edad. _____	942
2. El anciano desamparado _____	944
3. Internamiento voluntario o involuntario _____	946
a. Importancia de la diferenciación entre uno y otro _____	946
b. El internamiento involuntario: ordinario o urgente _____	947
c. Circunstancias condicionantes de todo internamiento involuntario _____	947
4. Incapacitación y tutela _____	950
a. Incapacitación. Concepto y extensión _____	950
b. La tutela en la tercera edad. _____	951
c. Tutela y curatela. Conceptos generales _____	955
d. La tutela institucional _____	955
e. La Guarda de hecho _____	956
5. El derecho de alimentos. _____	956
6. Disposición de bienes para después de la muerte _____	959
a. Testamento abierto ante notario (Art. 679 del Código Civil y Ley 30/1991 de 20 de diciembre). _____	960
b. Testamento cerrado _____	960
c. Testamento ológrafo _____	961
d. Algunos supuestos especiales _____	961

TALLER DE TRABAJO _____ 964

Subvenciones. Solicitud de ayudas para estancias en residencias de tercera edad. _____	964
--	-----

PARTE OCTAVA. _____ 971

Formularios. _____ 971

1. Contrato de renta vitalicia. _____	971
Modelo a. _____	971
Modelo b. _____	974
2. Modelo de contrato vitalicio _____	976
3. Escritura de contrato vitalicio. _____	979
4. Modelo de Reglamento municipal de viviendas tuteladas. _____	982
5. Escritura de renta vitalicia. _____	988
6. Escritura de extinción de renta vitalicia. _____	990
7. Escritura de cesión por alimentos _____	992



8. Cláusulas de cesión por alimentos con garantía hipotecaria.	994
9. Escritura de censo vitalicio en Cataluña.	995
10. Reglamento de régimen interior de una residencia de tercera edad.	998
Derechos de las personas usuarias.	998
Obligaciones de la entidad titular.	998
Régimen de ingresos y bajas de las personas usuarias	998
Requisitos para el ingreso en el centro.	998
Período de adaptación	998
Conformación del expediente individual.	998
Reserva de plaza.	998
Permuta.	998
Motivos de baja.	998
Reglas de funcionamiento	998
Atención ofrecida.	998
Alojamiento	998
Las habitaciones.	998
Vestuario personal.	998
Objetos de valor y enseres personales.	998
El servicio de comedor.	998
Medidas higiénico sanitarias y atención social	998
Seguimiento y atención sanitaria.	998
Atención social y cultural.	998
Aseo e higiene personal.	998
Mantenimiento e higiene del centro.	998
Otros servicios.	998
Régimen de visitas, salidas y comunicación con el exterior	998
Salidas del centro.	999
Ausencia temporal.	999
Visitas.	999
Comunicación con el exterior.	999
Horarios del centro.	999
Relaciones con el personal, sugerencias y reclamaciones	999
Las relaciones con el personal.	999
Participación en el coste de los servicios	999
Coste de la plaza residencial.	999
Forma de pago y plazo.	999
Sistema de participación de las personas usuarias, persona de referencia y/o sus representantes legales	999
Sistema de participación del centro.	999
El Consejo del centro	999
Sistema de elección.	999
Funcionamiento del Consejo.	999
Constitución del Consejo del centro.	999
Facultades y funciones del Consejo del centro.	999
Funciones de la Presidencia del Consejo del centro.	999
Funciones de la Secretaría del Consejo del centro.	999
Funciones de los/as Vocales del Consejo del centro.	999
De la dirección del centro y de la comisión técnica de seguimiento.	999
Dirección del centro.	999
Comisión Técnica de Seguimiento.	999
Composición y funciones.	999
Comisión de control económico	999
Control de fondos.	1000



Régimen disciplinario. _____	1000
Faltas _____	1000
Definición y clasificación. _____	1000
Faltas leves. _____	1000
Faltas graves. _____	1000
Faltas muy graves. _____	1000
Prescripción de las faltas. _____	1000
Medidas cautelares _____	1000
Sanciones. _____	1000
Prescripción de las sanciones. _____	1000
Procedimiento disciplinario para las personas usuarias de plazas con financiación por la Administración Pública. _____	1000
11. Modelo de contrato de admisión. _____	1025
12. Formulario de solicitud de ingreso en una Residencia pública de Tercera edad (anexos solicitados; libro de familia, renta, etc.). _____	1050
CASO REAL. Formulario del certificado médico para ingreso en Residencia de Tercera edad (estado físico, estado síquico y situación clínica). _____	1050



¿QUÉ APRENDERÁ?



- **Capacitación profesional en gestión y dirección de residencias de la tercera edad y centros de viviendas tuteladas.**
- **Funciones del director de una residencia geriátrica.**
- **Proporcionar los conocimientos administrativos y de gestión necesarios para desempeñar el cargo de Director.**
- **Conocer el marco legal vigente de aplicación a las residencias de tercera edad y viviendas tuteladas.**
- **Residencias de tercera edad. Fase de puesta en marcha.**
- **Tramitación administrativa de una Residencia de tercera edad.**
- **Posibilidades inmobiliarias del sector de tercera edad en España.**
- **Los contratos de aportación de vivienda a cambio de renta vitalicia (efectos respecto a residencias de tercera edad.).**
- **Diseño y creación de Viviendas Tuteladas para personas mayores.**
- **Gestión de Viviendas Tuteladas.**
- **Due diligence preliminar a la creación de una residencia de tercera edad.**
- **Análisis del coste de la estancia en centros residenciales de mayores.**
- **La viabilidad técnica de una residencia de tercera edad.**
- **Las ventajas de los centros mixtos concertados.**



- **Plan estratégico de una residencia de tercera edad.**
- **Marketing Mix de una residencia de tercera edad.**
- **Modelo de Business Plan de tercera edad. Plan de empresa para la construcción de complejo mixto entre residencia de tercera edad y viviendas tuteladas.**
- **Estrategia de posicionamiento de un complejo mixto de residencia de tercera edad y viviendas tuteladas.**
- **Estudio de viabilidad de promoción de una residencia de tercera edad.**
- **Proceso para constituir una residencia de tercera edad.**
- **Ventajas e inconvenientes antes de invertir en residencias de tercera edad.**
- **Tramitación administrativa de una residencia de tercera edad.**
- **Requisitos de una residencia de tercera edad.**
- **Plan de Seguridad en residencias de la tercera edad.**
- **Protección contra incendios y diseño de una Residencia de Tercera Edad.**
- **El control de calidad en la gestión de residencias de tercera edad.**
- **Plan de recursos humanos de una residencia de tercera edad.**
- **Subvenciones. Solicitud de ayudas para estancias en residencias de tercera edad.**



PARTE PRIMERA.

Tercera edad: el nuevo sector.

Capítulo 1. Viviendas tuteladas y residencias de tercera edad: un sector inmobiliario imprescindible.



1. Introducción. Residencias de tercera edad y viviendas tuteladas, el sector inmobiliario con mayor potencial de crecimiento.