



“Pautas a seguir para la elaboración e interpretación de los estudios de viabilidad económica y financiera referidos a la gestión de los servicios públicos y actividades económicas locales”

**Programa 152 A30 de concertación:** “Estudios de viabilidad para la gestión de servicios públicos y actividades económicas locales”

***Servicio de Asistencia a Municipios***

12 de mayo de 2022

---

## Presentación PROGRAMA 152 A30: ESTUDIOS DE VIABILIDAD PARA LA GESTIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS LOCALES

Prestar asistencia en el análisis de la rentabilidad de una inversión o servicio de carácter público

**FINALIDAD**

Apoyar a la entidad local en su proceso de toma de decisiones.

**IMPRESINDIBLE CONTAR CON LA COLABORACIÓN MUNICIPAL**

**VIABILIDAD LEGAL**

**VIABILIDAD TÉCNICA**

**VIABILIDAD ECONÓMICA**

## **Presentación de OGE consultores**

La actividad de nuestra consultora se desarrolla en el mundo empresarial, analizando cómo la actividad diaria de las empresas se traduce en ingresos y gastos (y sus flujos de tesorería), y diseñando modelos de gestión que permitan una toma de decisiones eficaz y eficiente.

Salvando las lógicas distancias entre el mundo empresarial y la gestión de recursos públicos, el objetivo general de los estudios de viabilidad es verificar que las actividades económicas a desarrollar en diferentes instalaciones de carácter público permiten un adecuado retorno de la inversión y no se convierten en pesadas cargas para los municipios.

Hoy queremos compartir experiencias: tanto la nuestra como analistas externos, como las suyas en calidad de responsables de la coordinación y seguimiento de estos proyectos.



## ¿Cuál NO es nuestro objetivo?

Hoy no buscamos que finalicen la sesión siendo unos expertos en la formulación de proyecciones de negocio y análisis de rentabilidad.

El objetivo fundamental es que tomen conciencia de que la realización de estos estudios no debe ser un mero trámite legal.

***Un plan de viabilidad debe ser entendido como un documento riguroso que, elaborado con ANTELACIÓN a la ejecución material de las obras asociadas, permita obtener una proyección del impacto económico de las mismas y se convierta en una herramienta útil para la toma de decisiones cara al mejor empleo de los recursos públicos.***



Hay tres preguntas clave cuando afrontamos un estudio de viabilidad:

1. ¿Qué requisitos legales debemos cumplir?
2. ¿Existe demanda real?
3. ¿Quién invierte, en qué invierte y por cuánto importe?

## **1.- Consideraciones legales (I).**

Tanto en el ámbito privado como en el público, antes de plantearnos cualquier inversión, debemos analizar la normativa que la regula.

Una residencia o centro de día es el caso paradigmático, desde el punto de vista del análisis económico de la actividad, en el que el marco regulatorio incide de una forma más directa en la determinación del potencial de ingresos y en la estructura de costes.

La naturaleza especialmente sensible de las actividades asociadas a los servicios sociales imponen una configuración muy determinada de los mismos, tanto en infraestructuras, medios materiales y dotación de personal.

Los proyectos relacionados con el almacenaje y transformación de residuos también están sujetos a una rigurosa regulación, y el más mínimo detalle puede alterar de forma sustancial el esquema de explotación de la actividad.

## **1.- Consideraciones legales (II).**

Merece la pena preguntarse antes siquiera de empezar a elaborar el proyecto si:

- \* ¿Entra dentro de nuestro ámbito de atribuciones el acometer un determinado proyecto o dependemos de otra administración? Esta cuestión es bastante relevante en el caso de las ELA.
- \* ¿Tenemos plena disposición de los terrenos o infraestructuras sobre los cuales queremos desplegar el proyecto?
- \* ¿Dependemos en algún aspecto de la coordinación con otra administración o ente? Especial atención a cuestiones relativas a Confederación Hidrográfica.
- \* ¿Es viable, desde el punto de vista legal, plantear el proyecto sobre los terrenos o infraestructuras previstos?



## **1.- Consideraciones legales (III).**

En el caso específico de un centro residencial, deberemos prestar atención al siguiente marco normativo:

Normativa General de Edificación:

Ley 38/1999, de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación.

Real Decreto 314/2006, de 17 de marzo, por el que se aprueba el Código Técnico de la Edificación.

Normativa Específica de Ámbito Autonómico:

Orden de 5 de noviembre de 2007, de la Consejería, por la que se regula el procedimiento y los requisitos para la acreditación de los centros para personas mayores en situación de dependencia en Andalucía.

Orden de 28 de Julio de 2000, conjunta de la Consejería de la Presidencia y de Asuntos Sociales, por la que se regulan los requisitos materiales y funcionales de los Servicios y Centros de Servicios Sociales de Andalucía y se aprueba el modelo de solicitud de las autorizaciones administrativas (para autorización de funcionamiento se tendrá en cuenta esta Orden, ya que no es derogada por la Orden de 5 de noviembre de 2017).

Decreto 293/2009, de 7 de Julio, por el que se aprueba el reglamento que regula las normas para la accesibilidad en la infraestructura, el urbanismo, la edificación, y el transporte en Andalucía.

Normativa de Ámbito Local: Se estará a las ordenanzas municipales que sean de aplicación para cada caso.



## 1.- Consideraciones legales (IV).

Retomando el caso de un centro residencial, deberemos prestar atención al siguiente marco normativo: Continuación

- Decreto 87/1996, de 20 de febrero, por el que se regula la autorización, registro y acreditación de los Servicios y Centros de Servicios Sociales en Andalucía, modificado por el Decreto 102/2000 de 15 de Marzo.
- Orden de 29 de febrero de 1996, por la que se regula el registro de Entidades, Servicios y Centros (en vigor en lo que no se oponga al Decreto 102/2000).
- Orden de 1 de Julio de 1997, por la que se regula la acreditación de los centros de atención especializada a las personas mayores y personas con discapacidad (en vigor en lo que no se oponga al Decreto 102/2000).
- Decreto 102/2000, de 15 de marzo, que modifica el Decreto 87/1996, de 20 de Febrero, por el que se regula la autorización, registro y acreditación de los Servicios y Centros de Servicios Sociales de Andalucía.
- **Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia.**
- Orden de 21 de diciembre de 2007, por la que se aprueba el modelo de Reglamento de Régimen Interior de los centros residenciales de personas mayores en situación de dependencia que formen parte del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia en Andalucía.
- Orden de 21 de diciembre de 2007, por la que se aprueba el modelo de documento contractual para el ingreso de personas mayores en situación de dependencia en centros residenciales del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia en la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- “VI Convenio Colectivo estatal de servicios de atención a las personas dependientes y desarrollo de la promoción de la autonomía personal” publicado en BOE 52 de 28 de febrero de 2.018.
- Ley 9/2016, de 27 de diciembre, de Servicios Sociales de Andalucía.
- Ley 4/2017, de 25 de septiembre, de los Derechos y la Atención a las Personas con Discapacidad en Andalucía.
- Resolución de 27 de junio de 2.018, de la Dirección-Gerencia de la Agencia de Servicios Sociales y Dependencia de Andalucía, por la que se revisan los costes máximos de plazas objeto de concertación con centros de atención a personas mayores y personas con discapacidad.

## 1.- Consideraciones legales (V).

Siendo clave la obtención de “Autorización Administrativa Previa de Creación de Centro”.

JUNTA DE ANDALUCÍA

CONSEJERÍA DE SALUD  
CONSEJERÍA DE IGUALDAD Y POLÍTICAS SOCIALES  
Delegación Territorial en Granada

Expte:  
PRV

Examinado el expediente relativo a la solicitud de autorización administrativa PREVIA DE CREACIÓN DE CENTRO denominado: CENTRO RESIDENCIAL PARA PERSONAS MAYORES “ ”, sito en C/ “ ”, de la localidad de “ ”, provincia de Granada, dependiente de la Entidad titular: “ ”, con nº de CIF. “ ”, se han apreciado los siguientes

### HECHOS

**PRIMERO.-** La persona que ostenta la representación legal de la Entidad Titular ha presentado solicitud de autorización administrativa Previa de CREACIÓN DE CENTRO con fecha de entrada en el Registro General de la Delegación Territorial de Granada de la Consejería de Igualdad, Salud y Políticas Sociales de 25 de Abril de 2017, acompañada de la documentación preceptiva para su tramitación en virtud del Decreto 87/1996, de 20 de Febrero, modificado por el Decreto 102/ 2000, de 15 de marzo y por el Decreto 153/2011 de 10 de mayo.

**SEGUNDO.-** Los Servicios Técnicos competentes han emitido informe favorable, tras el análisis del proyecto presentado por la Entidad Titular, manifestando que el mismo se adecua a los requisitos previstos en la normativa vigente para el tipo de Centro solicitado.

**VISTO** el Decreto 87/1996, de 20 de Febrero, de Autorización, Registro y Acreditación de los Servicios Sociales de Andalucía modificado por el Decreto 102/2000, de 15 de marzo y por el Decreto 153/ 2011 de 10 de mayo; la Orden de 28 de julio de 2000, por la que se regulan los requisitos materiales y funcionales de los Servicios y Centros de Servicios Sociales de Andalucía; así como las demás disposiciones de general y particular aplicación, los hechos expuestos merecen la siguiente:

JUNTA DE ANDALUCÍA

CONSEJERÍA DE SALUD  
CONSEJERÍA DE IGUALDAD Y POLÍTICAS SOCIALES  
Delegación Territorial en Granada

### VALORACIÓN JURÍDICA

**PRIMERA.-** Conforme al artículo 10.2 del citado Decreto 87/1996, de 20 de Febrero, queda verificado que la solicitud de autorización administrativa Previa acompaña la documentación preceptiva y el cumplimiento de los requisitos legales.

**SEGUNDA.-** Los Servicios Técnicos competentes, como exige el art. 10.4 de Decreto 87/1996, de 20 de febrero, modificado por el Decreto 102/2000, de 15 de marzo y por el Decreto 153/2011 de 10 de mayo, ha emitido informe favorable de adecuación del proyecto a las condiciones mínimas materiales establecidas en el art. 6.2 del referido Decreto 87/1996, de 20 de febrero, desarrollado por la Orden 28 de julio de 2000.

Esta Delegación Territorial, de acuerdo con todo lo anterior, en virtud del Decreto 209/2015, de 14 de Julio, por el que se establece la estructura orgánica de la Consejería de Igualdad y Políticas Sociales, el Decreto 342/2012, de 31 de julio, por el que se regula la organización territorial provincial de la Administración de la Junta de Andalucía, modificado por el Decreto 163/2013, de 8 de octubre, por lo establecido en el art. 7 del Decreto 87/1996, de 20 de febrero, por el que se regula la autorización, registro, acreditación e inspección de los Servicios Sociales de Andalucía, modificado por Decreto 102/2000, de 15 de marzo y el Decreto 153/2011, de 10 de mayo de las competencias atribuidas por el art. 16.1 de la Orden de 18 de Marzo de 2016, por la que se delegan competencias en las personas titulares de los órganos directivos de la Consejería para otorgar o denegar la presente autorización;

### RESUELVE

Conceder autorización administrativa PREVIA DE CREACIÓN DE CENTRO al Centro denominado: CENTRO RESIDENCIAL PARA PERSONAS MAYORES “ ”, sito en “ ”, S/N, de la localidad de “ ” provincia de Granada, dependiente de la entidad titular: “ ”, con nº de “ ”, con capacidad asistencial máxima adecuada de 30 plazas para personas mayores dependientes.

## **1.- Consideraciones legales (VI).**

Es fundamental no perder el foco respecto del análisis de los requerimientos legales para el desarrollo de la actividad y qué autorización o trámite es realmente crítico para su puesta en funcionamiento. La existencia de autorizaciones previas que permitan determinar la capacidad productiva antes de acometer la inversión resultan de especial importancia.

Un ejemplo: una planta de reciclaje puede contar con todas las licencias para su construcción, pero si la empresa que la va a explotar no obtiene la licencia de operador de residuos, no podrá llevar a cabo la actividad.

Más gráfico aún: un taxista con taxi pero sin licencia, no podrá operar.

## 2.- Inversión acometida y prevista (I).



## 2.- Inversión acometida y prevista (II).

La inversión realizada (o a realizar) condiciona de manera determinante la viabilidad futura de la actividad que estamos analizando.

De ahí la importancia de que, como hemos señalado con anterioridad, **el estudio de viabilidad de la actividad se realice con carácter previo** a la ejecución del proyecto.

Y en el caso específico de centros residenciales y similares, es clave, antes de colocar un solo ladrillo, contar con la Autorización Administrativa Previa de Creación de Centro ya que, como hemos visto en el anterior apartado, nos dará una proyección de las plazas con las que podrá contar el centro.

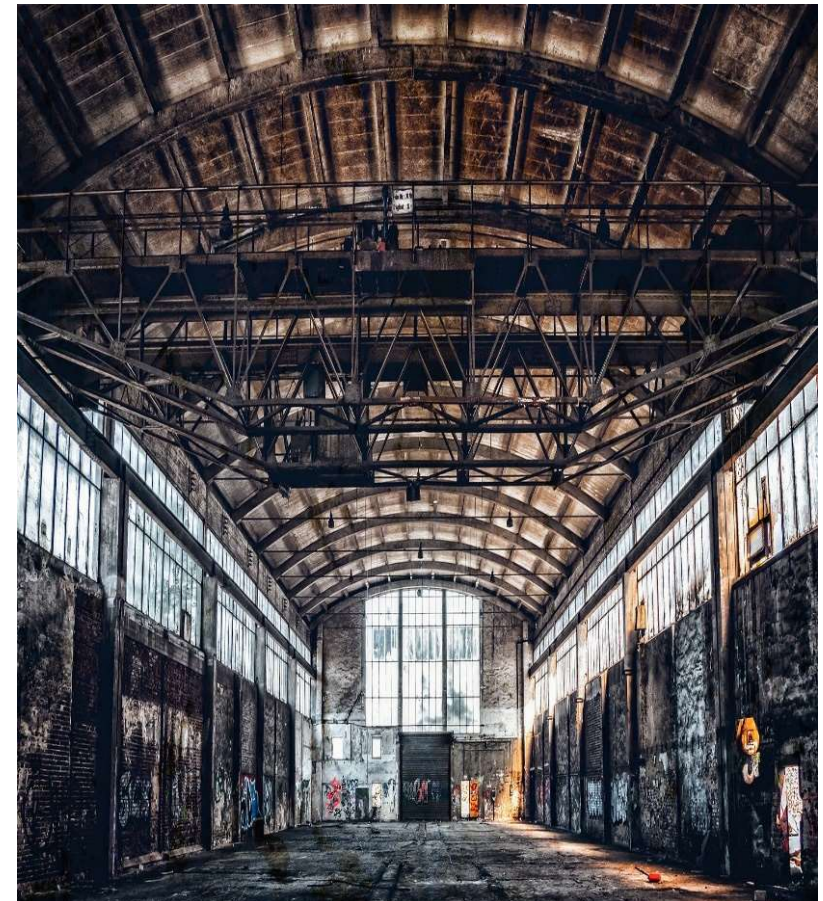
En concreto, las unidades de estancia diurna (UED) son especialmente sensibles al número de plazas, por lo que es una tarea crítica encontrar el equilibrio en la inversión.



## 2.- Inversión acometida y prevista (III).

¿Cuál es el estado actual de la inversión?

- Proyecto.
- En ejecución, con fondos disponibles para su finalización.
- En ejecución, sin fondos disponibles para su finalización.
- Ejecutada, sin equipamiento.
- Ejecutada, abandonada durante años.
- Diferentes grados de ejecución.



## 2.- Inversión acometida y prevista (IV).

Es habitual encontrarse proyectos que, en apariencia, están 100% ejecutados simplemente a falta de dotación de equipamiento, y en realidad están pendientes de infraestructuras críticas para su correcto funcionamiento. Es importante prestar atención, por ejemplo, a la necesidad de:

- \* Transformador eléctrico.
- \* Accesos.
- \* Equipos de elevación.

Por lo tanto, es recomendable analizar el proyecto desde una **perspectiva multidisciplinar** y contar con la colaboración de diferentes técnicos municipales a fin de enriquecer el trabajo final y que todas las partidas que componen la inversión queden perfectamente detalladas.

Cuestión aparte será quién debe acometer la inversión.



## **2.- Inversión acometida y prevista (V).**

Determinar quién debe acometer la inversión es clave a efectos del cálculo de la viabilidad futura del proyecto.

Nos vamos a encontrar con dos figuras fundamentales:

\* Administración pública: En la inversión realizada (o a realizar) tendremos en cuenta el efecto de los impuestos indirectos (IVA), y su cuantía es clave para la fijación del canon (caso de gestión indirecta) o de una tasa/precio público (si se opta por la gestión directa).

\* Tercero que acceda a la gestión indirecta: No tenemos en cuenta el efecto de los impuestos indirectos (IVA), y la mayor o menor cuantía de la inversión condicionará el retorno de la inversión y puede determinar la necesidad de acceder a financiación, limitando cuantías elevadas el acceso de posibles licitadores y penalizando la rentabilidad con costes financieros.

## 2.- Inversión acometida y prevista (VI).

Centrándonos en el supuesto de gestión indirecta, es conveniente fijar dos ideas relativas a los objetivos de cada actor:

\* **Administración pública**: Su objetivo es la fijación de un canon que permita recuperar el importe invertido. Posteriormente, y para facilitar la licitación, podrá determinar mejor cuantía o, incluso, la renuncia. La relación es directa:

**Mayor inversión → mayor importe del canon → mayor coste de explotación para el licitador → mayor complejidad para encontrar supuestos de viabilidad.**

\* **Tercero que acceda a la gestión indirecta**: Su objetivo será tener que hacer la menor inversión inicial posible y maximizar el retorno de la misma.

**Mayor inversión → mayor necesidad recursos → necesidad de financiación → más costes financieros y de amortización → más obligaciones de atender cuotas de préstamos → MAYOR NECESIDAD DE RENTABILIDAD Y GENERACIÓN DE CAJA.**

## **2.- Inversión acometida y prevista (VII).**

En consecuencia, deberemos contar con el mayor nivel de detalle posible de la inversión realizada (o a realizar).

Para ello, analizaremos los proyectos oficiales con especial atención al detalle de las diferentes partidas de obra, que será el que nos permita determinar si existe alguna infraestructura crítica pendiente de ejecución (y cuantificación).

En el caso específico de que el proyecto se haya llevado a cabo con financiación de planes de empleo (por ejemplo, PFA), se deberá atender al control y detalle de los mismos para determinar los costes imputables.

Si la administración pública sólo va a acometer el proyecto de edificación, es conveniente realizar una cotización en paralelo del equipamiento necesario para la correcta puesta en marcha de la actividad.

## 2.- Inversión acometida y prevista (VIII).

Capítulo	Importe	P.P. Gtos. Gen. (13%)	P.P. B° Indust. (6%)	IVA	Total Partida
01 MOVIMIENTO DE TIERRAS	10.821,53 €	1.406,80 €	649,29 €	2.704,30 €	15.581,92 €
02 CIMENTACIÓN	49.234,55 €	6.400,49 €	2.954,07 €	12.303,71 €	70.892,83 €
03 SANEAMIENTO	2.876,30 €	373,92 €	172,58 €	718,79 €	4.141,58 €
04 ESTRUCTURA	93.549,36 €	12.161,42 €	5.612,96 €	23.377,99 €	134.701,72 €
05 CUBIERTAS	21.849,58 €	2.840,45 €	1.310,97 €	5.460,21 €	31.461,21 €
06 ALBAÑILERÍA	65.972,21 €	8.576,39 €	3.958,33 €	16.486,46 €	94.993,39 €
07 REVESTIMIENTOS	68.379,98 €	8.889,40 €	4.102,80 €	17.088,16 €	98.460,33 €
08 SOLADOS Y ALICATADOS	34.228,40 €	4.449,69 €	2.053,70 €	8.553,68 €	49.285,47 €
09 INSTALACIONES DE FONTANERÍA	13.661,16 €	1.775,95 €	819,67 €	3.413,92 €	19.670,70 €
10 INSTALACIÓN DE ELECTRICIDAD	20.693,73 €	2.690,18 €	1.241,62 €	5.171,36 €	29.796,90 €
11 INSTALACIONES ESPECIALES	9.831,54 €	1.278,10 €	589,89 €	2.456,90 €	14.156,43 €
12 INSTALACIÓN DE CLIMATIZACIÓN	26.117,27 €	3.395,25 €	1.567,04 €	6.526,71 €	37.606,26 €
13 CARPINTERÍA DE MADERA	10.385,25 €	1.350,08 €	623,12 €	2.595,27 €	14.953,72 €
14 CARPINTERÍA METÁLICA Y CERRAJERÍA	87.354,15 €	11.356,04 €	5.241,25 €	21.829,80 €	125.781,24 €
15 VIDRIOS	17.452,02 €	2.268,76 €	1.047,12 €	4.361,26 €	25.129,16 €
16 PINTURAS	15.866,22 €	2.062,61 €	951,97 €	3.964,97 €	22.845,77 €
17 EXTERIORES	45.938,64 €	5.972,02 €	2.756,32 €	11.480,07 €	66.147,05 €
18 CONTROL DE CALIDAD	7.200,00 €	936,00 €	432,00 €	1.799,28 €	10.367,28 €
19 GESTIÓN DE RESIDUOS	7.200,00 €	936,00 €	432,00 €	1.799,28 €	10.367,28 €
20 SEGURIDAD Y SALUD	14.383,85 €	1.869,90 €	863,03 €	3.594,52 €	20.711,31 €
<b>Total Inversión Ayuntamiento</b>	<b>622.995,74 €</b>	<b>80.989,45 €</b>	<b>37.379,74 €</b>	<b>155.686,64 €</b>	<b>897.051,57 €</b>
(*) Instalaciones Elevación	20.000,00 €				20.000,00 €
(*) Equipos de Proceso de Información (2x)	2.000,00 €				4.000,00 €
(*) Aplicaciones Informáticas (2x)	600,00 €				1.200,00 €
(*) Equipamiento Enfermería	6.000,00 €				6.000,00 €
(**) Vehículo + Adaptación	31.324,80 €				31.324,80 €
(***) Equipamiento Comedor	2.770,07 €				2.770,07 €
(***) Equipamiento Zona Administración	2.336,36 €				2.336,36 €
(***) Equipamiento Cocina Office	6.570,39 €				6.570,39 €
(***) Equipamiento Dormitorios	10.470,94 €				10.470,94 €
(***) Equipamiento Lavandería y Planchado	4.360,97 €				4.360,97 €
(***) Equipamiento Lencería (2x)	2.545,31 €				5.090,62 €
(***) Equipamiento Zona Tratamiento y Eliminación Residuos (2x)	1.454,88 €				2.909,76 €
(***) Equipamiento Salas de Estar	10.167,00 €				10.167,00 €
(***) Equipamiento Gimnasio	3.903,68 €				3.903,68 €
(***) Equipamiento Terapia Ocupacional	2.199,53 €				2.199,53 €
<b>Total Inversión Empresa Gestión Privada</b>	<b>106.703,93 €</b>				<b>113.304,12 €</b>
<b>TOTAL POSIBLE INVERSIÓN DEL PROYECTO</b>					<b>1.010.355,69 €</b>

Se han calculado necesidades adicionales de inversión por parte del adjudicatario con respecto a la información facilitada por el Ayuntamiento. Estas inversiones contemplan tanto elementos del edificio como equipamiento para el desarrollo de la actividad (Ver Anexos 2 y 3)

(\*) Equipos con Vida Útil de 5 años que tienen que ser repuestos a lo largo de la vida del proyecto.

(\*\*) Ver Anexo 3 "Presupuesto Nuclea Número xxx".

(\*\*) Ver Anexo 3 "Presupuesto Ceadam Número xxx".

(\*\*\*) Ver Anexo 2 "Oferta El Corte Inglés xxx".

### **3.- Tabla de amortizaciones y fijación del canon de explotación (I).**

Una vez que contamos con una evaluación exacta del presupuesto de ejecución así como con la identificación de qué actor va a acometer cada partida del mismo, el cálculo de las amortizaciones, en el caso de gestión indirecta, nos va a permitir determinar la cuantificación del canon a fijar, así como la propuesta de duración de la concesión (siempre dentro de los límites legales).

Desde el punto de vista del eventual licitador, el coste de amortización, aunque no suponga salida de caja, va a condicionar el nivel de rentabilidad del proyecto. Los plazos de amortización de cada elemento, unidos al período de licitación, podrán determinar que sea necesario reinvertir en algunos inmovilizados. Por ejemplo, si el equipamiento de un gimnasio se amortiza en diez años y el concesionario tiene un contrato de concesión por 20 años, con total seguridad deberá acometer un segundo ciclo de inversión en este tipo de equipamiento a lo largo del período de concesión.



### **3.- Tabla de amortizaciones y fijación del canon de explotación (II).**

La amortización se define como la “expresión de la depreciación sistemática anual efectiva sufrida por el inmovilizado intangible y material, por su aplicación al proceso productivo, y por las inversiones inmobiliarias” (Fuente: RD 1514/2007 por el que se aprueba el Plan General de contabilidad).

Los porcentajes de amortización de cada elemento vienen determinados, desde el punto de vista legal, por las tablas de amortización que publica periódicamente la AEAT (ver detalle en enlace adjunto):

<https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y profesionales/Empresas/Impuesto sobre Sociedades/Periodos impositivos a partir de 1 1 2015/Base imponible/Amortizacion/Tabla de coeficientes de amortizacion lineal .shtml>.

### **3.- Tabla de amortizaciones y fijación del canon de explotación (III).**

Dicho lo anterior, se abre el debate sobre la idoneidad de realizar un doble análisis. Esto es, por una parte, calcular las amortizaciones en base a tablas fiscales y, por otra, analizar las condiciones de uso de cada elemento y calcular la amortización desde un punto de vista económico. Este criterio económico sería el que determinaría, bajo nuestro punto de vista, el coste real de amortización.

En cualquier caso, es aconsejable, cara a mejorar la perspectiva acerca de la viabilidad del proyecto, reflexionar acerca de:

- Tiempo potencial de explotación vs Vida útil de la inversión.
- Vida útil de la inversión vs Usos sectoriales de utilización de elementos de inmovilizado.



### **3.- Tabla de amortizaciones y fijación del canon de explotación (IV).**

Piensen por un momento en un taladro. Desde un punto de vista fiscal, se amortiza en 4 años (25% anual). ¿Cuál es la vida útil real de un taladro, por ejemplo, en una empresa de instalación de climatización?



### 3.- Tabla de amortizaciones y fijación del canon de explotación (V).

Capítulo	Total Partida	Criterios Fiscales		Criterios Técnicos	
		% Amortización	Amort. Anual	% Amortización	Amort. Anual
01 MOVIMIENTO DE TIERRAS	15.581,92 €	2,00%	311,64 €	2,00%	311,64 €
02 CIMENTACIÓN	70.802,83 €	2,00%	1.417,80 €	2,00%	1.417,80 €
03 SANEAMIENTO	4.141,58 €	2,00%	82,83 €	2,00%	82,83 €
04 ESTRUCTURA	134.701,72 €	2,00%	2.694,03 €	2,00%	2.694,03 €
05 CUBIERTAS	31.461,21 €	2,00%	629,22 €	2,00%	629,22 €
06 ALBAÑILERÍA	94.903,39 €	2,00%	1.898,07 €	2,00%	1.898,07 €
07 REVESTIMIENTOS	98.460,33 €	2,00%	1.969,21 €	2,00%	1.969,21 €
08 SOLADOS Y ALICATADOS	49.285,47 €	6,00%	2.957,13 €	6,00%	2.957,13 €
09 INSTALACIONES DE FONTANERÍA	19.670,70 €	12,00%	2.360,48 €	12,00%	2.360,48 €
10 INSTALACIÓN DE ELECTRICIDAD	29.796,90 €	12,00%	3.575,63 €	12,00%	3.575,63 €
11 INSTALACIONES ESPECIALES	14.156,43 €	2,00%	283,13 €	2,00%	283,13 €
12 INSTALACIÓN DE CLIMATIZACIÓN	37.606,26 €	10,00%	3.760,63 €	10,00%	3.760,63 €
13 CARPINTERÍA DE MADERA	14.953,72 €	10,00%	1.495,37 €	10,00%	1.495,37 €
14 CARPINTERÍA METALICA Y CERRAJERÍA	125.781,24 €	2,00%	2.515,62 €	2,00%	2.515,62 €
15 VIDRIOS	25.129,16 €	12,00%	3.015,50 €	12,00%	3.015,50 €
16 PINTURAS	22.845,77 €	20,00%	4.569,15 €	20,00%	4.569,15 €
17 EXTERIORES	66.147,05 €	2,00%	1.322,94 €	2,00%	1.322,94 €
18 CONTROL DE CALIDAD	10.367,28 €	2,00%	207,35 €	2,00%	207,35 €
19 GESTIÓN DE RESIDUOS	10.367,28 €	2,00%	207,35 €	2,00%	207,35 €
20 SEGURIDAD Y SALUD	20.711,31 €	2,00%	414,23 €	2,00%	414,23 €
<b>Total Inversión Ayuntamiento</b>	<b>897.061,67 €</b>		<b>35.689,16 €</b>		<b>35.689,16 €</b>
(*) Instalaciones Elevación	20.000,00 €	10,00%	2.000,00 €	10,00%	2.000,00 €
(*) Equipos de Proceso de Información (2x)	4.000,00 €	16,00%	320,00 €	16,00%	320,00 €
(*) Aplicaciones Informáticas (2x)	1.200,00 €	20,00%	120,00 €	20,00%	120,00 €
(*) Equipamiento Enfermería	6.000,00 €	10,00%	600,00 €	10,00%	600,00 €
<b>(**) Vehículo + Adaptación</b>	<b>31.324,80 €</b>	<b>16,00%</b>	<b>5.011,97 €</b>	<b>10,00%</b>	<b>3.132,48 €</b>
(**) Equipamiento Cocina	2.176,07 €	10,00%	435,21 €	10,00%	435,21 €
(***) Equipamiento Zona Administración	2.336,36 €	10,00%	233,64 €	10,00%	233,64 €
(***) Equipamiento Cocina Office	6.570,39 €	10,00%	657,04 €	10,00%	657,04 €
(***) Equipamiento Dormitorios	10.470,94 €	10,00%	1.047,09 €	10,00%	1.047,09 €
(***) Equipamiento Lavandería y Planchado	4.360,97 €	10,00%	436,10 €	10,00%	436,10 €
(***) Equipamiento Lencería (2x)	5.090,62 €	20,00%	509,06 €	20,00%	509,06 €
(***) Equipamiento Zona Tratamiento y Eliminación Residuos (2x)	2.909,76 €	20,00%	290,98 €	20,00%	290,98 €
(***) Equipamiento Salas de Estar	10.167,00 €	10,00%	1.016,70 €	10,00%	1.016,70 €
(***) Equipamiento Gimnasio	3.903,68 €	10,00%	390,37 €	10,00%	390,37 €
(***) Equipamiento Terapia Ocupacional	2.199,53 €	10,00%	219,95 €	10,00%	219,95 €
<b>Total Inversión Empresa Gestión Privada</b>	<b>113.304,12 €</b>		<b>13.296,10 €</b>		<b>11.416,62 €</b>
<b>Proyección de Canon</b>			<b>100% Cuota Amortización Inversión</b>		<b>35.689,16 €</b>
<b>Proyección de Canon para Viabilidad del Proyecto</b>			<b>Factor de Corrección s/Cuota de Amortización</b>	<b>3,95</b>	<b>9.035,23 €</b>

#### Supuestos de Cálculo

Se prevé supuesto de porcentajes de amortización técnica distinta de la amortización fiscal en caso del vehículo adaptado.

Adoptamos para cálculos de explotación el importe derivado de la aplicación de criterios técnicos de amortización.

Al tratarse de un servicio expuesto a riesgo normativo, se considera que a la finalización de su vida útil se renueva.

Afecta al criterio de renovación las partidas de equipamiento de equipos informáticos, aplicaciones informáticas, lencería, tratamiento y eliminación de residuos.

El uso del factor de corrección viene dado por la metodología que empleamos en este estudio y el planteamiento de un escenario de explotación neutro.

En consecuencia, y determinada la estructura básica de costes, se formula la corrección del canon que nos permite acceder al mencionado escenario.

### **3.- Tabla de amortizaciones y fijación del canon de explotación (VI).**

La propuesta de importe de canon debe ser la suma de la cuota de amortización anual de cada elemento que compone la inversión realizada (o a realizar).

**Este importe supone el límite máximo que no se debe superar.**

De esta manera, estaríamos cumpliendo con lo dispuesto en la legislación administrativa vigente por cuanto que se recuperaría la inversión realizada.

### **3.- Tabla de amortizaciones y fijación del canon de explotación (VII).**

¿Qué ocurriría si, al final de nuestro estudio, se llega a la conclusión de que el canon resulta inasumible por un potencial licitador?

Es habitual proponer diferentes fórmulas adaptativas en la aplicación del canon a fin de dar viabilidad al proyecto.

Algunos ejemplos que hemos encontrado:

- \* Renunciar al canon a cambio de que el licitador acometa la finalización de obras o proyecto de reforma, o deje el equipamiento finalizado el período de concesión.
- \* Reducción del importe.
- \* Condonación del importe.



### **3.- Tabla de amortizaciones y fijación del canon de explotación (VIII).**

Cuando se está analizando la gestión indirecta de una actividad, tiene especial incidencia el montante total de la inversión a acometer, tanto por parte de la administración pública como por parte del licitador, para fijar la duración de la concesión.

Salvo casos excepcionales en los que la actividad genere unas rentabilidades y flujos de caja anuales sobresalientes, lo habitual es que, cuando la inversión del licitador es elevada, sea necesario alargar la duración a fin de habilitar una línea del tiempo que permita las tasas de retorno fijadas para el proyecto.

Para niveles relativamente bajos de inversión, es habitual ajustar la duración a la vida útil de la mayor parte de los elementos que componen la parte del proyecto que acomete el licitador.

### **3.- Tabla de amortizaciones y fijación del canon de explotación (IX).**

Es, precisamente, en la fijación de los períodos de explotación donde más atención se debe prestar a las disposiciones legales, con especial atención cuando los períodos de concesión superan los cinco años.

Según el artículo 29.6 LCSP: “Si la concesión de obras o de servicios sobrepasara el plazo de cinco años, la duración máxima de la misma no podrá exceder el tiempo que se calcule razonable para que el concesionario recupere las inversiones realizadas para la explotación de las obras o servicios, junto con un rendimiento sobre el capital invertido, teniendo en cuenta las inversiones necesarias para alcanzar los objetivos contractuales específicos”.

El apartado 9 del artículo 29 LCSP añade: “El período de recuperación de la inversión a que se refieren los apartados 4 y 6 de este artículo será calculado de acuerdo con lo establecido en el Real Decreto al que se refieren los artículos 4 y 5 de la Ley 2/2015, de 30 de marzo, de desindexación de la economía española”.

### **3.- Tabla de amortizaciones y fijación del canon de explotación (X).**

El artículo 29.9 LCSP remite al artículo 10 del Reglamento que desarrolla la Ley de desindexación de la economía española (RD 55/2017, de 3 de febrero), que regula cómo determinar el período de recuperación de la inversión de los contratos. En su apartado 2 se establece: “... b es la tasa de descuento, cuyo valor será el rendimiento medio en el mercado secundario de la deuda del estado a diez años en los últimos seis meses incrementado en un diferencial de 200 puntos básicos. Se tomará como referencia para el cálculo de dicho rendimiento medio los últimos datos disponibles publicados por el Banco de España en el Boletín del Mercado de Deuda Pública”.

Otra cuestión relevante es que no se incorporará el efecto impositivo en la determinación de los flujos de caja, puesto que el artículo 10.2 RD 55/107 establece: “El flujo de caja procedente de las actividades de explotación comprenderá, entre otros, cobros y pagos derivados de cánones y tributos, excluyendo aquellos que graven el beneficio del contratista”.



### **3.- Tabla de amortizaciones y fijación del canon de explotación (XI).**

El resumen del efecto del artículo 29.9 LCSP a efectos de cálculo del período de duración de una concesión es el siguiente:

- \* La tasa de actualización viene fijada por normativa.
- \* El importe del canon se incorpora como un pago más en los flujos de caja.
- \* No se debe incorporar el efecto impositivo en el cálculo de los flujos de caja.

El resultado es, desde un estricto punto de vista económico, una menor exigencia de rentabilidad a los proyectos y mejor capacidad de generación de flujo de caja, que redundará en una reducción del período concesional propuesto.

Si el período concesional supera los cinco años será aconsejable confrontar los resultados de la aplicación del artículo 29.9 LCSP con los obtenidos desde una perspectiva eminentemente económica.

## 4.- Elaboración de las cuentas de resultados previsionales (I).



## **4.- Elaboración de las cuentas de resultados previsionales (II).**

Una vez tenemos revisada la inversión efectiva a realizar así como el importe de amortizaciones y canon, la secuencia de los trabajos a realizar es la siguiente:

- Formular la proyección de ingresos.
- Calcular los costes de personal.
- Calcular los costes derivados de los principales aprovisionamientos.
- Calcular otros costes de explotación que puedan resultar significativos, así como un margen de seguridad.
- Determinar si existen o no necesidades de financiación.
- Comparar proyecciones de ingresos y gastos en una cuenta previsional de resultados, ajustado al horizonte temporal que hayamos previsto para la explotación de la actividad.
- Calcular los flujos de tesorería que genera el proyecto.
- Cuantificar, a través de los métodos VAN y TIR, si se produce retorno y rentabilidad de la actividad.
- Concluir si es viable o no. Revisión crítica.

## 4.- Elaboración de las cuentas de resultados previsionales (III).



## **4.- Elaboración de las cuentas de resultados previsionales (IV).**

Sigamos con el ejemplo de un centro de día, como veremos, la determinación de las cuentas de resultados previsionales no es tan compleja como parece y tiene más de sentido común que de cálculo:

- Dando por hecho que se pretende que estos centros sean accesibles para toda la población, se aplica el supuesto de que van a acceder a concertación.
- De media, se tarda aproximadamente 2 años en obtener autorización por parte de la Junta de Andalucía.
- Los ingresos van a venir determinados, principalmente, por la tipología del centro y su capacidad.
- Una vez se consigue acceder a concertación, los precios son fijados anualmente por la Junta de Andalucía.
- Para el período de transición hasta alcanzar la concertación, podemos acceder a información sectorial variada que, entre otras, nos informará de los precios medios de centros privados.



#### **4.- Elaboración de las cuentas de resultados previsionales (V).**

- El coste de personal está determinado por la tipología del centro y su capacidad.
- La normativa de la Junta de Andalucía establece tanto los perfiles profesionales con que debe contar el centro, como la ratio de estos con respecto al número de usuarios.
- El coste salarial de cada categoría se puede obtener a través de las tablas salariales del convenio colectivo vigente a la fecha de cálculo.
- Conviene analizar si existe algún tipo de factor que pueda limitar el acceso a los perfiles necesarios y determine, por lo tanto, una desviación al alza del coste de personal (Por ejemplo, zonas despobladas y alejadas de los principales núcleos urbanos de la provincia).
- Por simplificar, y dentro del período de transición hasta el acceso del centro a concertación, podemos flexibilizar los criterios para conformar la plantilla.

#### **4.- Elaboración de las cuentas de resultados previsionales (VI).**

- A partir del acceso a concertación, es factible considerar que se cubre el 100% de las plazas.
- Los consumos de explotación (principalmente, alimentación), se determinan aplicando medias sectoriales en función del tipo de centro que estemos analizando.
- Las dos grandes palancas de coste, amortizaciones aparte, van a ser gasto de personal y consumos de explotación.
- Tras amortizaciones, gasto de personal y consumos de explotación, se genera una bolsa bajo el epígrafe “Otros gastos de explotación”, que incluiría alquileres, suministros y mantenimiento, servicios profesionales independientes, primas de seguro, servicios bancarios... La suma de estos conceptos es recomendable que no supere una ratio del 10% en relación con los ingresos.

#### **4.- Elaboración de las cuentas de resultados previsionales (VII).**

- Si se ha determinado la necesidad de acceder a financiación por parte del posible licitador, la proyección de intereses de la deuda es parte de la cuenta de resultados previsional.
- **A la hora de formular proyecciones, desterremos la idea de que el papel todo lo aguanta e intentemos ser consecuentes con los importes que estamos analizando y los objetivos que nos obliga a cumplir.**
- Es importante fijar escenarios que nos permitan, variando las geometrías de ingresos y gastos, obtener una mejor visión del proyecto.
- Suele ser muy útil realizar una proyección cuyo resultado sea la neutralidad de la inversión. Nos permitirá determinar, en función del grado de cercanía o lejanía con el resto de supuestos y de sus condiciones base de consecución, mejorar la perspectiva sobre el proyecto.
- No recomendamos contar con eventuales subvenciones en la formulación de proyecciones. Los proyectos han de ser viables por sí mismos, con independencia de que puedan acceder a algún tipo de ayuda.

#### **4.- Elaboración de las cuentas de resultados previsionales (VIII).**

- Cuando analizamos una cuenta previsional de resultados, nos importan dos factores: la rentabilidad y la **capacidad de generación de efectivo**.
- El acceso a concertación genera rigidez en el gasto de personal y nos suele conducir a supuestos en los que la rentabilidad disminuye con respecto al ejercicio anterior pese a aumentar la ocupación del centro.
- Un proyecto puede no ser rentable pero generar efectivo. Cara a la viabilidad inmediata, es importante que los proyectos generen rápidamente caja. En caso contrario, deberán contar con reservas previas de circulante o buscarlo.
- En el caso de que un proyecto no genere efectivo, sin necesidad de hacer el cálculo del VAN, podemos afirmar que no es viable.
- Deberemos tener en cuenta el efecto de la inflación en nuestras proyecciones de ingresos y gastos.
- Por comodidad en el cálculo, se determina un tipo impositivo del 25%.

## **4.- Elaboración de las cuentas de resultados previsionales (IX).**

Existen diferentes metodologías, si bien la que se emplea con mayor asiduidad en estudios de viabilidad es la asociada al cálculo del VAN y el TIR.

Los flujos de caja determinan, aplicando esta técnica, la capacidad de retorno de la inversión y su rentabilidad.

El VAN surge de confrontar el dinero que salió de caja cuando se realizó la inversión inicial, más las entradas/salidas a esta a lo largo de los años de explotación de la actividad, y todo ello en el mismo plano temporal (es decir, hoy) aplicando un tipo de interés consecuencia de la rentabilidad deseada para la inversión. Para que nos resulte interesante una inversión, debemos recuperar más de lo que invertimos.

La TIR es la tasa de rentabilidad del proyecto en términos de caja, y deberá ser superior a mi rentabilidad deseada.



#### 4.- Elaboración de las cuentas de resultados previsionales (X).

El VAN de un proyecto o un negocio, es el valor actual de los flujos netos de **CAJA** que produce dicho producto o negocio. Esto es, es el valor de todos los flujos de caja, positivos y negativos, descontados al momento presente a una tasa de descuento adecuada que tenga en cuenta el riesgo del proyecto. Se tendrá en cuenta la inversión inicial como un flujo de caja negativo.

Se formula de la siguiente manera:

$I_0$  = Inversión inicial

$F$  = Flujo de caja

$k$  = Tasa de descuento

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

#### **4.- Elaboración de las cuentas de resultados previsionales (XI).**

La TIR de un proyecto es aquella tasa de descuento que hace que el VAN sea igual a cero, esto es, la rentabilidad que el proyecto proporciona al inversor.

Cabe esperar que, cuando el VAN tiende a cero, la TIR tiende a ser igual a la tasa de descuento aplicada en el cálculo del VAN. Se formula de la siguiente manera:

C = Inversión inicial

FNC = Flujo de caja de cada período

$$TIR = 0 = -C + \frac{FNC_1}{(1 + TIR)^1} + \frac{FNC_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{FNC_n}{(1 + TIR)^n}$$

**NO SE OBSESIONEN CON LAS FÓRMULAS. LAS TIENEN DISPONIBLES EN CUALQUIER HOJA DE CÁLCULO, Y SE OPERAN DE MANERA MUY SENCILLA: COMPRENDAN LOS CONCEPTOS.**

## 4.- Elaboración de las cuentas de resultados previsionales (XII).

Concentrémonos en fijar algunas ideas intuitivas en torno al cálculo VAN y TIR.

- El VAN lo que hace es, aplicada una tasa de descuento (que es la rentabilidad que pedimos al proyecto), determinar si se obtienen unos flujos de efectivo que permiten el retorno de la inversión realizada. **Por lo tanto, y de manera muy intuitiva, si tengo una inversión muy elevada, necesitaré unos flujos muy elevados para recuperar lo invertido.**
- La TIR, en consecuencia, será la tasa de rentabilidad final del proyecto que, además, garantiza la recuperación de la inversión.
- Si el VAN es negativo, rechazamos el proyecto tal y como lo hemos planteado, y realizamos análisis crítico buscando factores de viabilidad.
- Si el VAN es cero, nos lo deberíamos pensar muy bien.
- Si el VAN es positivo, aceptamos dato que recuperamos el dinero invertido y algo más.

#### **4.- Elaboración de las cuentas de resultados previsionales (XIII).**

Si bien para períodos concesionales superiores a cinco años están tasados los supuestos de cálculo de la tasa de descuento, es importante comprender el alcance real del formulado propuesto en la legislación vigente.

Manteniendo una perspectiva eminentemente económica, la elección de la tasa de descuento, por cuanto que es el tipo al cual se actualizan los flujos de caja, va a tener un papel muy activo para determinar la viabilidad de un proyecto:

- \* Tradicionalmente se ha asociado a la rentabilidad de los activos libres de riesgo (deuda pública)... pero su rentabilidad es muy baja.
- \* A mayor riesgo de la inversión mayor tasa de descuento aplicada.
- \* A menor riesgo de la inversión menor tasa de descuento aplicada.

¿¿¿Cómo se decide cuál es la tasa de descuento adecuada???

## 4.- Elaboración de las cuentas de resultados previsionales (XIV).

En las siguientes tablas se puede observar cómo fluctúa el valor del VAN con la mera variación de la tasa de descuento aplicada:

Tabla resumen resultados					Tabla resumen resultados					Tabla resumen resultados				
Ejercicio	Flujo de Caja		VAN		Ejercicio	Flujo de Caja		VAN		Ejercicio	Flujo de Caja		VAN	
			10.897,03 €					61.035,90 €					- 60.631,46 €	
0	-113.400,00 €		TIR	13,69%	0	-113.400,00 €		TIR	13,69%	0	-113.400,00 €		TIR	13,69%
1	14.696,01 €				1	14.696,01 €				1	14.696,01 €			
2	31.816,40 €				2	31.816,40 €				2	31.816,40 €			
3	15.589,59 €		<b>DIAGNÓSTICO</b>		3	15.589,59 €		<b>DIAGNÓSTICO</b>		3	15.589,59 €		<b>DIAGNÓSTICO</b>	
4	20.668,52 €		<b>VIABLE</b>		4	20.668,52 €		<b>VIABLE</b>		4	20.668,52 €		<b>NO VIABLE</b>	
5	21.243,05 €				5	21.243,05 €				5	21.243,05 €			
6	21.828,63 €				6	21.828,63 €				6	21.828,63 €			
7	22.425,49 €				7	22.425,49 €				7	22.425,49 €			
8	23.033,83 €				8	23.033,83 €				8	23.033,83 €			
9	23.653,87 €				9	23.653,87 €				9	23.653,87 €			
10	24.285,83 €				10	24.285,83 €				10	24.285,83 €			
VAN calculado con tasa de descuento del 11,49%					VAN calculado con tasa de descuento del 4,25%					VAN calculado con tasa de descuento del 38%				



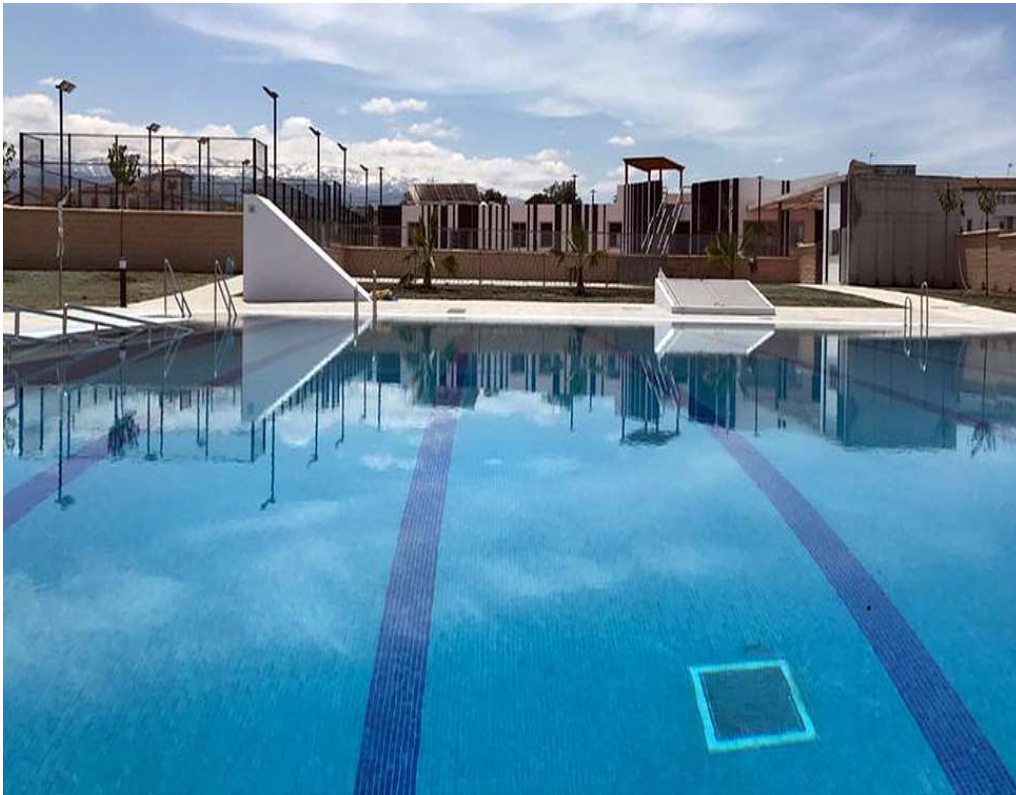
#### **4.- Elaboración de las cuentas de resultados previsionales (XV).**

La problemática en torno a concluir si un proyecto es económicamente viable no se reduce a la mera obtención de un valor del VAN y su TIR asociada.

El resultado de un informe de viabilidad no es el valor del VAN o de la TIR, sino la suma de conocimiento del entorno y rigor metodológico en el análisis económico, unidos a la capacidad para fusionar ambos en un diagnóstico posibilista y de marcada vocación estratégica.

Y se materializará en un informe de conclusiones y sugerencias en el que, en base a los resultados obtenidos, expresaremos nuestro mejor criterio emitiendo una opinión sobre la viabilidad de la actividad, que es la que deberá ser considerada a efectos de toma de decisiones.

## EJEMPLO:



# Estudio económico- financiero de café bar en piscina municipal

## **Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.**

El servicio público analizado es la explotación de un café bar situado en el recinto de la piscina municipal. Según la reunión mantenida con el Jefe del Servicio de urbanismo, la piscina municipal fue inaugurada en julio de 2.018 y ya el año pasado se realizó una primera explotación en temporada del establecimiento objeto de análisis.

Si bien el período de explotación es, a priori, claramente estacional toda vez que la piscina es exterior y su uso se limita a los meses de verano, la existencia de pistas de pádel dentro del mismo recinto deportivo, así como el bajo número de establecimientos hosteleros del municipio son motivo para pensar en la viabilidad de su explotación todo el año.

El café bar cuenta con un **aforo para 43 personas** que se amplía en verano con la posibilidad de instalar aproximadamente **8 mesas en el espacio de la terraza**, lo que supone durante dos meses contar con **32 personas extra de aforo**. El establecimiento cuenta con la dotación completa de equipamiento para su explotación.

El recinto deportivo se sitúa en una zona del municipio con clara vocación residencial si bien todavía está lejos de su ocupación óptima. El tránsito entre las distintas instalaciones es fluido y no existe ningún establecimiento hostelero en las inmediaciones.

## Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.

RESUMEN INVERSIÓN CAFÉ BAR PISCINA MUNICIPAL					
TOTAL PRESUPUESTO EJECUCIÓN MATERIAL	Importe	P.P. Gtos. Gen. (13%)	P.P. Bº Indust. (6%)	IVA	Total Partida
1. CAPÍTULO I.- MOVIMIENTO DE TIERRAS	8.699,22 €	1.130,90 €	521,95 €	1.826,84 €	12.178,91 €
2. CAPÍTULO II.- CIMENTACIÓN	7.509,68 €	976,26 €	450,58 €	1.577,03 €	10.513,55 €
4. CAPÍTULO III.- ESTRUCTURA	13.014,46 €	1.691,88 €	780,87 €	2.733,04 €	18.220,24 €
5. CAPÍTULO IV.- ALBAÑILERÍA	4.970,07 €	646,11 €	298,20 €	1.043,71 €	6.958,10 €
5. CAPÍTULO V.- RECIBIDO CERCOS	597,87 €	77,72 €	35,87 €	125,55 €	837,02 €
6. CAPÍTULO VI.- CUBIERTA	1.224,41 €	159,17 €	73,46 €	257,13 €	1.714,17 €
7. CAPÍTULO VII.- CLARABOYA	705,10 €	91,66 €	42,31 €	148,07 €	987,14 €
8. CAPÍTULO VIII.- REVESTIMIENTOS	11.430,42 €	1.485,95 €	685,83 €	2.400,39 €	16.002,59 €
9. CAPÍTULO IX.- ALICATADOS	19.690,56 €	2.559,77 €	1.181,43 €	4.135,02 €	27.566,78 €
10. CAPÍTULO X.- CARPINTERÍA METÁLICA	7.835,03 €	1.018,55 €	470,10 €	1.645,36 €	10.969,04 €
11. CAPÍTULO XI.- CARPINTERÍA MADERA	1.314,12 €	170,84 €	78,85 €	275,97 €	1.839,77 €
12. CAPÍTULO XII.- PROTECCIÓN INCENDIOS	321,50 €	41,80 €	19,29 €	67,52 €	450,10 €
13.- CAPÍTULO XIII.- INSTALACIÓN ELÉCTRICA	10.812,73 €	1.405,65 €	648,76 €	2.270,67 €	15.137,82 €
14.- CAPÍTULO XIV.- FONTANERÍA	1.388,79 €	180,54 €	83,33 €	291,65 €	1.944,31 €
15. CAPÍTULO XV.- PINTURAS + VÍDRIOS	3.266,24 €	424,61 €	195,97 €	685,91 €	4.572,74 €
16.- EQUIPAMIENTO DE COCINA Y BAR	28.418,80 €	- €	- €	5.967,95 €	34.386,75 €
<b>Total Inversión Ejecutada Ayto.</b>	<b>121.199,00 €</b>	<b>12.061,43 €</b>	<b>5.566,81 €</b>	<b>25.451,79 €</b>	<b>164.279,03 €</b>
Capítulo	Importe	P.P. Gtos. Gen. (13%)	P.P. Bº Indust. (6%)	IVA	Total Partida
(*) Equipos Informáticos (2x)	1.200,00 €				2.400,00 €
(*) Aplicaciones Informáticas (2x)	600,00 €				1.200,00 €
	- €				- €
	- €				- €
	- €				- €
<b>Total Inversión Empresa Gestión Privada</b>	<b>1.800,00 €</b>				<b>3.600,00 €</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN DEL PROYECTO</b>					<b>167.879,03 €</b>

## Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.

RESUMEN INVERSIÓN CAFÉ BAR PISCINA MUNICIPAL			
		Criterios Fiscales	
		Amortiza Según Tablas	
Capítulo	Importe	Años Amortización	Amort. Anual
1. CAPÍTULO I.- MOVIMIENTO DE TIERRAS	12.178,91 €	2,00%	243,58 €
2. CAPÍTULO II.- CIMENTACIÓN	10.513,55 €	2,00%	210,27 €
4. CAPÍTULO III.- ESTRUCTURA	18.220,24 €	2,00%	364,40 €
5. CAPÍTULO IV.- ALBAÑILERÍA	6.958,10 €	2,00%	139,16 €
5. CAPÍTULO V.- RECIBIDO CERCOS	837,02 €	2,00%	16,74 €
6. CAPÍTULO VI.- CUBIERTA	1.714,17 €	2,00%	34,28 €
7. CAPÍTULO VII.- CLARABOYA	987,14 €	10,00%	98,71 €
8. CAPÍTULO VIII.- REVESTIMIENTOS	16.002,59 €	10,00%	1.600,26 €
9. CAPÍTULO IX.- ALICATADOS	27.566,78 €	10,00%	2.756,68 €
10. CAPÍTULO X.- CARPINTERÍA METÁLICA	10.969,04 €	2,00%	219,38 €
11. CAPÍTULO XI.- CARPINTERÍA MADERA	1.839,77 €	10,00%	183,98 €
12. CAPÍTULO XII.- PROTECCIÓN INCENDIOS	450,10 €	10,00%	45,01 €
13.- CAPÍTULO XIII.- INSTALACIÓN ELÉCTRICA	15.137,82 €	12,00%	1.816,54 €
14.- CAPÍTULO XIV.- FONTANERÍA	1.944,31 €	12,00%	233,32 €
15. CAPÍTULO XV.- PINTURAS + VÍDRIOS	4.572,74 €	20,00%	914,55 €
16.- EQUIPAMIENTO DE COCINA Y BAR	34.386,75 €	10,00%	3.438,67 €
<b>Total Inversión Ejecutada Ayuntamiento</b>	<b>164.279,03 €</b>		<b>12.315,54 €</b>
<b>PROYECCIÓN DE CANON</b>			<b>12.315,54 €</b>
Capítulo	Importe	% Amortización	Amort. Anual
(*) Equipos Informáticos (2x)	2.400,00 €	20,00%	240,00 €
(*) Aplicaciones Informáticas (2x)	1.200,00 €	20,00%	120,00 €
<b>Total Inversión Empresa Gestión Privada</b>	<b>3.600,00 €</b>		<b>360,00 €</b>



## **Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.**

En el anterior cuadro se ha calculado la cuota anual de amortización de la inversión realizada por la entidad local, para lo que se han aplicado exclusivamente coeficientes fiscales.

**El resultado obtenido es el importe del canon:  
12.315,54€ anuales**

## **Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.**

Para la estimación de la demanda se recurrió a datos del informe “Hábitos y Actitudes de la Población Andaluza ante el Deporte 2.017” de la Consejería de Turismo y Deporte de la Junta de Andalucía, datos de población del Instituto Nacional de Estadística (INE).

Y desde el punto de vista de la explotación, se ha considerado el potencial de ingresos anual y el estacional derivado del aprovechamiento de las mesas en exterior.

Estas proyecciones se materializan en las siguientes tablas resumen:

## Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.

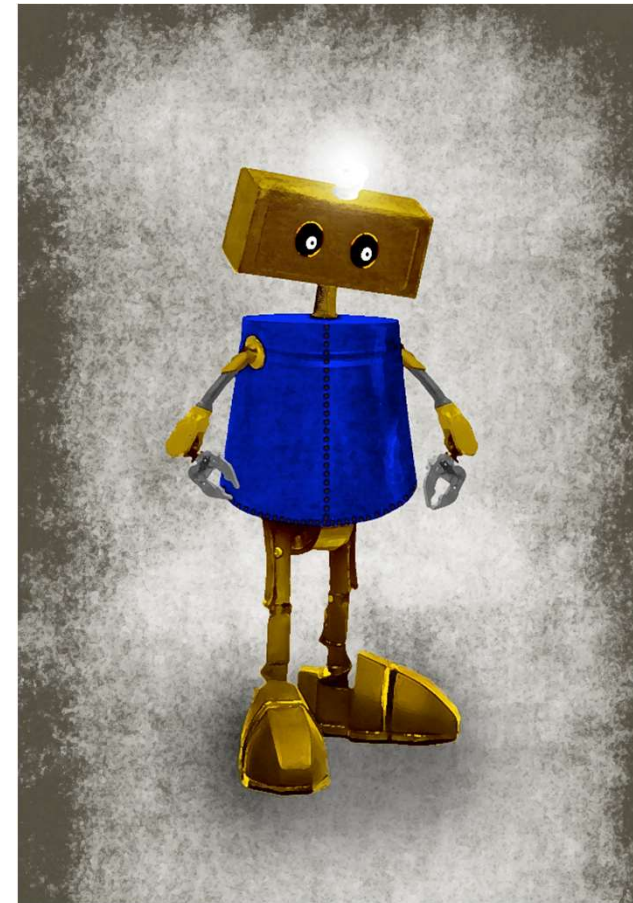
ESTIMACIÓN ESTÁNDAR OCUPACIÓN AÑO					
Capacidad (Nº de Personas)	43				
Nº de Rotaciones por Turno	2				
Turnos Diarios	3				
Días al Año	360				
Ocupación de las Mesas	50,00%				
<b>Ocupación Estimada Año</b>	<b>46.440</b>				
Planteamiento de Partida	Desayunos	Mediodía	Meriendas	Total	
Nº Medio de Servicios	15.480	23.220	7.740	46.440	
Ticket Medio	2,50 €	8,00 €	3,00 €	5,33 €	
<b>Total Potencial Proyección Ingresos</b>	<b>38.700,00 €</b>	<b>185.760,00 €</b>	<b>23.220,00 €</b>	<b>247.680,00 €</b>	
	<b>% Ingres.</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Escenario Pesimista (Desayunos)		23.220,00 €	24.381,00 €	25.600,05 €	26.880,05 €
Escenario Pesimista (Almuerzos)	60,00%	111.456,00 €	117.028,80 €	122.880,24 €	129.024,25 €
Escenario Pesimista (Meriendas)		13.932,00 €	14.628,60 €	15.360,03 €	16.128,03 €
<b>Ingresos Totales Año Escenario Pesimista</b>		<b>148.608,00 €</b>	<b>156.038,40 €</b>	<b>163.840,32 €</b>	<b>172.032,34 €</b>
<b>% Ocupación Asociado Escenario Pesimista</b>		<b>30,00%</b>	<b>31,50%</b>	<b>33,08%</b>	<b>34,73%</b>
Escenario Neutro (Desayunos)		25.665,84 €	26.949,13 €	28.296,59 €	29.711,42 €
Escenario Neutro (Almuerzos)	66,32%	123.196,03 €	129.355,83 €	135.823,63 €	142.614,81 €
Escenario Neutro (Meriendas)		15.399,50 €	16.169,48 €	16.977,95 €	17.826,85 €
<b>Ingresos Totales Año Escenario Neutro</b>		<b>164.261,38 €</b>	<b>172.474,44 €</b>	<b>181.098,17 €</b>	<b>190.153,08 €</b>
<b>% Ocupación Asociado Escenario Neutro</b>		<b>33,16%</b>	<b>34,82%</b>	<b>36,56%</b>	<b>38,39%</b>
Escenario Optimista (Desayunos)		27.090,00 €	28.444,50 €	29.866,73 €	31.360,06 €
Escenario Optimista (Almuerzos)	70,00%	130.032,00 €	136.533,60 €	143.360,28 €	150.528,29 €
Escenario Optimista (Meriendas)		16.254,00 €	17.066,70 €	17.920,04 €	18.816,04 €
<b>Ingresos Totales Año Escenario Optimista</b>		<b>173.376,00 €</b>	<b>182.044,80 €</b>	<b>191.147,04 €</b>	<b>200.704,39 €</b>
<b>% Ocupación Asociado Escenario Optimista</b>		<b>35,00%</b>	<b>36,75%</b>	<b>38,59%</b>	<b>40,52%</b>

## Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.

ESTIMACIÓN OCUPACIÓN TERRAZA VERANO					
Capacidad (Nº de Personas)	32				
Nº de Rotaciones por Turno	2				
Turnos Diarios	3				
Días al Año	62				
Ocupación de las Mesas	50,00%				
<b>Ocupación Estimada Temporada Verano</b>	<b>5.952</b>				
Planteamiento de Partida	Desayunos	Mediodía	Meriendas	Total	
Nº Medio de Servicios	1.984	2.976	992	5.952	
Ticket Medio	2,50 €	8,00 €	3,00 €	5,33 €	
<b>Total Potencial Proyección Ingresos</b>	<b>4.960,00 €</b>	<b>23.808,00 €</b>	<b>2.976,00 €</b>	<b>31.744,00 €</b>	
	<b>% Ingres.</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
Escenario Pesimista (Desayunos)	60,00%	2.976,00 €	3.124,80 €	3.281,04 €	3.445,09 €
Escenario Pesimista (Almuerzos)		14.284,80 €	14.999,04 €	15.748,99 €	16.536,44 €
Escenario Pesimista (Meriendas)		1.785,60 €	1.874,88 €	1.968,62 €	2.067,06 €
<b>Ingresos Totales Año Escenario Pesimista</b>		<b>19.046,40 €</b>	<b>19.998,72 €</b>	<b>20.998,66 €</b>	<b>22.048,59 €</b>
<b>% Ocupación Asociado Escenario Pesimista</b>		<b>30,00%</b>	<b>31,50%</b>	<b>33,08%</b>	<b>34,73%</b>
Escenario Neutro (Desayunos)	66,32%	3.289,47 €	3.453,95 €	3.626,64 €	3.807,98 €
Escenario Neutro (Almuerzos)		15.789,47 €	16.578,94 €	17.407,89 €	18.278,28 €
Escenario Neutro (Meriendas)		1.973,68 €	2.072,37 €	2.175,99 €	2.284,79 €
<b>Ingresos Totales Año Escenario Neutro</b>		<b>21.052,62 €</b>	<b>22.105,25 €</b>	<b>23.210,51 €</b>	<b>24.371,04 €</b>
<b>% Ocupación Asociado Escenario Neutro</b>		<b>33,16%</b>	<b>34,82%</b>	<b>36,56%</b>	<b>38,39%</b>
Escenario Optimista (Desayunos)	70,00%	3.472,00 €	3.645,60 €	3.827,88 €	4.019,27 €
Escenario Optimista (Almuerzos)		16.665,60 €	17.498,88 €	18.373,82 €	19.292,52 €
Escenario Optimista (Meriendas)		2.083,20 €	2.187,36 €	2.296,73 €	2.411,56 €
<b>Ingresos Totales Año Escenario Optimista</b>		<b>22.220,80 €</b>	<b>23.331,84 €</b>	<b>24.498,43 €</b>	<b>25.723,35 €</b>
<b>% Ocupación Asociado Escenario Optimista</b>		<b>35,00%</b>	<b>36,75%</b>	<b>38,59%</b>	<b>40,52%</b>

**Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.**

**CLAVE:**  
Pensemos siempre en  
dimensionar  
adecuadamente la  
inversión al servicio  
que queremos prestar.





## Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.

### ESTRUCTURA DE COSTES:

- COSTES DE EXPLOTACIÓN
- COSTES DE PERSONAL
- CANON DE EXPLOTACIÓN
- AMORTIZACIONES (DE LA PARTE DE INVERSIÓN DEL LICITADOR)
- OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN

## **Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.**

Consumos de Explotación: Segunda partida en importancia en la cuenta de explotación de un negocio de hostelería. Su peso depende principalmente de la propuesta de restauración, siendo menor en el caso de desayunos y snack-bar, y mayor para carta de restauración. En base a medias sectoriales según las cuales los consumos relativos a desayunos se cifran en un 15% sobre el volumen de venta, un 30% para almuerzos, y el 20% para meriendas.

Costes de Personal: Se trata de la principal partida de gasto, habiéndose estimado una plantilla mínima en base a tabla adjunta y sujeta a convenio colectivo de la hostelería de la provincia de Granada (Ver anexo 2). **El rol que adopten los promotores del proyecto podrá determinar cambios en la misma.**

## Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.

Categoría	Jornada	Grupo Salarial	(***) Salario Bruto Anual	S.Social (Aprox)	Total Año
Jefe de Cocina	Completa	Nivel I	20.959,12 €	6.916,51 €	27.875,63 €
Cocinero	Media	Nivel IV	17.961,58 €	5.927,32 €	11.944,45 €
Jefe de Bar	Completa	Nivel I	20.959,12 €	6.916,51 €	27.875,63 €
Camarero	Completa	Nivel IV	17.961,58 €	5.927,32 €	23.888,90 €
Camarero	Media	Nivel IV	17.961,58 €	5.927,32 €	11.944,45 €
(**) Cálculos s/tablas BOP 89 de 11/05/2.018			<b>95.802,98 €</b>	<b>31.614,98 €</b>	<b>103.529,06 €</b>
(*** Cálculos no incluyen complementos / Total Calculado s/Doce Meses de Explotación					
<b>Año 2</b>					
Categoría	Jornada	Grupo Salarial	(***) Salario Bruto Anual	S.Social (Aprox)	Total Año
Cocinero	Completa	Nivel I	21.378,30 €	7.054,84 €	28.433,14 €
Ayudante de Cocina	Media	Nivel IV	18.320,81 €	6.045,87 €	12.183,34 €
Encargado	Completa	Nivel I	21.378,30 €	7.054,84 €	28.433,14 €
Camarero	Completa	Nivel IV	18.320,81 €	6.045,87 €	24.366,68 €
Camarero	Media	Nivel IV	18.320,81 €	6.045,87 €	12.183,34 €
(**) Cálculos s/tablas BOP 89 de 11/05/2.018			97.719,04 €	32.247,28 €	<b>105.599,64 €</b>
(*** Cálculos no incluyen complementos / Total Calculado s/Doce Meses de Explotación					
<b>Año 3</b>					
Categoría	Jornada	Grupo Salarial	(***) Salario Bruto Anual	S.Social (Aprox)	Total Año
Cocinero	Completa	Nivel I	21.805,87 €	7.195,94 €	29.001,81 €
Ayudante de Cocina	Media	Nivel IV	18.687,23 €	6.166,79 €	12.427,01 €
Encargado	Completa	Nivel I	21.805,87 €	7.195,94 €	29.001,81 €
Camarero	Completa	Nivel IV	18.687,23 €	6.166,79 €	24.854,01 €
Camarero	Media	Nivel IV	18.687,23 €	6.166,79 €	12.427,01 €
(**) Cálculos s/tablas BOP 89 de 11/05/2.018			<b>18.687,23 €</b>	<b>6.166,79 €</b>	<b>107.711,64 €</b>
(*** Cálculos no incluyen complementos / Total Calculado s/Doce Meses de Explotación					
<b>Año 4</b>					
Categoría	Jornada	Grupo Salarial	(***) Salario Bruto Anual	S.Social (Aprox)	Total Año
Cocinero	Completa	Nivel I	22.241,99 €	7.339,86 €	29.581,84 €
Ayudante de Cocina	Media	Nivel IV	19.060,97 €	6.290,12 €	12.675,55 €
Encargado	Completa	Nivel I	22.241,99 €	7.339,86 €	29.581,84 €
Camarero	Completa	Nivel IV	19.060,97 €	6.290,12 €	25.351,09 €
Camarero	Media	Nivel IV	19.060,97 €	6.290,12 €	12.675,55 €
(**) Cálculos s/tablas BOP 89 de 11/05/2.018			<b>19.060,97 €</b>	<b>6.290,12 €</b>	<b>109.865,87 €</b>
(*** Cálculos no incluyen complementos / Total Calculado s/Doce Meses de Explotación					

## **Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.**

Canon de Explotación Anual: Tal y como se ha indicado, ha quedado establecido en 12.315,54€ anuales.

Coste Amortizaciones: En base a la inversión estimada, podría fluctuar en caso de que las inversiones adicionales a realizar superen las inicialmente previstas. En los supuestos analizados se ha fijado en 360€/año,

Otros Gastos de Explotación: Importe anual según cuadro adjunto y con aumento anual en base a IPC estimado del 2% aprox.

Concepto "Otros Gastos Explotación"	Importe
Servicios Profesionales Independientes	1.800,00 €
Primas de Seguros	1.800,00 €
Servicios Bancarios y Similares	360,00 €
Publicidad, Propaganda y RR.PP.	3.600,00 €
Suministros	10.800,00 €
Otros Servicios y Mantenimiento	7.200,00 €
<b>Total Otros Gastos Explotación</b>	<b>25.560,00 €</b>

## **Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.**

### **Hipótesis de cálculo adicionales:**

- No se prevén ingresos adicionales netos vía subvención o ampliación de servicios. Entendemos que el acceso a subvenciones no debe condicionar la decisión de inversión por parte del posible adjudicatario.
- El adjudicatario no tiene que acometer inversiones relevantes y las puede asumir con fondos propios.
- El IPC previsto es del 2% anual.

## Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.

### ESCENARIOS

En el caso de darse las condiciones del Escenario Pesimista, partiendo de una consecución de ingresos del **60%** y una tasa del 5% de crecimiento hasta el cuarto año, no se alcanzan flujos de caja y es imposible conseguir el retorno de la inversión realizada.

El Escenario Neutro consideramos que es una herramienta muy útil para fijar el mapa de actividad del establecimiento que permite la recuperación de la inversión. Se basa en un supuesto de consecución de ingresos de partida de aproximadamente el **66%**.

El Escenario Optimista prevé, desde el **70%** de consecución inicial de ingresos y con tasas de crecimiento del 5% hasta el cuarto año, una senda constante de crecimiento en la rentabilidad y generación de tesorería con la cual se obtendría el retorno y rentabilidad sobre la inversión realizada.



## Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.

CUADRO RESUMEN CUENTA PREVISIONAL DE EXPLOTACIÓN CAFÉ-BAR						
PROYECCIÓN PESIMISTA						
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Desayunos	26.196,00 €	27.505,80 €	28.881,09 €	30.325,14 €	30.931,65 €	
Almuerzos	125.740,80 €	132.027,84 €	138.629,23 €	145.560,69 €	148.471,91 €	
Meriendas	15.717,60 €	16.503,48 €	17.328,65 €	18.195,09 €	18.558,99 €	
<b>Total Ingresos</b>	<b>167.654,40 €</b>	<b>176.037,12 €</b>	<b>184.838,98 €</b>	<b>194.080,92 €</b>	<b>197.962,54 €</b>	
Consumos	- 44.795,16 €	- 47.034,92 €	- 49.386,66 €	- 51.856,00 €	- 52.893,12 €	
Coste de Personal	- 103.529,06 €	- 105.599,64 €	- 107.711,64 €	- 109.865,87 €	- 112.063,19 €	
Canon	- 12.315,54 €	- 12.315,54 €	- 12.315,54 €	- 12.315,54 €	- 12.315,54 €	
Amortizaciones	- 360,00 €	- 360,00 €	- 360,00 €	- 360,00 €	- 360,00 €	
Otros Gastos Explotación	- 25.560,00 €	- 26.071,20 €	- 26.592,62 €	- 27.124,48 €	- 27.666,97 €	
<b>Rdo. Bruto Explotación</b>	<b>- 18.905,36 €</b>	<b>- 15.344,18 €</b>	<b>- 11.527,48 €</b>	<b>- 7.440,95 €</b>	<b>- 7.336,26 €</b>	
Intereses Préstamos	- €	- €	- €	- €	- €	
I.S.	4.726,34 €	3.836,04 €	2.881,87 €	1.860,24 €	1.834,07 €	
<b>Rdo. Neto Explotación</b>	<b>- 14.179,02 €</b>	<b>- 11.508,13 €</b>	<b>- 8.645,61 €</b>	<b>- 5.580,72 €</b>	<b>- 5.502,20 €</b>	
Amort. Préstamo	- €	- €	- €	- €	- €	
<b>Flujo de Caja</b>	<b>- 18.545,36 €</b>	<b>- 14.984,18 €</b>	<b>- 11.167,48 €</b>	<b>- 7.080,95 €</b>	<b>- 6.976,26 €</b>	

## Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.

CUADRO RESUMEN CUENTA PREVISIONAL DE EXPLOTACIÓN CAFÉ-BAR					
PROYECCIÓN NEUTRA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desayunos	28.955,31 €	30.403,08 €	31.923,23 €	33.519,39 €	34.189,78 €
Almuerzos	138.985,50 €	145.934,77 €	153.231,51 €	160.893,09 €	164.110,95 €
Meriendas	17.373,19 €	18.241,85 €	19.153,94 €	20.111,64 €	20.513,87 €
<b>Total Ingresos</b>	<b>185.314,00 €</b>	<b>194.579,70 €</b>	<b>204.308,68 €</b>	<b>214.524,12 €</b>	<b>218.814,60 €</b>
Consumos	- 49.513,58 €	- 51.989,26 €	- 54.588,73 €	- 57.318,16 €	- 58.464,53 €
Coste de Personal	- 103.529,06 €	- 105.599,64 €	- 107.711,64 €	- 109.865,87 €	- 112.063,19 €
Canon	- 12.315,54 €	- 12.315,54 €	- 12.315,54 €	- 12.315,54 €	- 12.315,54 €
Amortizaciones	- 360,00 €	- 360,00 €	- 360,00 €	- 360,00 €	- 360,00 €
Otros Gastos Explotación	- 25.560,00 €	- 26.071,20 €	- 26.592,62 €	- 27.124,48 €	- 27.666,97 €
<b>Rdo. Bruto Explotación</b>	<b>- 5.964,18 €</b>	<b>- 1.755,95 €</b>	<b>2.740,16 €</b>	<b>7.540,07 €</b>	<b>7.944,38 €</b>
Intereses Préstamos	- €	- €	- €	- €	- €
I.S.	1.491,05 €	438,99 €	685,04 €	1.885,02 €	1.986,10 €
<b>Rdo. Neto Explotación</b>	<b>- 4.473,14 €</b>	<b>1.316,96 €</b>	<b>2.055,12 €</b>	<b>5.655,05 €</b>	<b>5.958,29 €</b>
Amort. Préstamo	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Flujo de Caja</b>	<b>- 5.604,18 €</b>	<b>1.395,95 €</b>	<b>3.100,16 €</b>	<b>6.015,05 €</b>	<b>6.318,29 €</b>

## Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.

CUADRO RESUMEN CUENTA PREVISIONAL DE EXPLOTACIÓN CAFÉ-BAR					
PROYECCIÓN OPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desayunos	30.562,00 €	32.090,10 €	33.694,61 €	35.379,34 €	36.086,92 €
Almuerzos	146.697,60 €	154.032,48 €	161.734,10 €	169.820,81 €	173.217,23 €
Meriendas	18.337,20 €	19.254,06 €	20.216,76 €	21.227,60 €	21.652,15 €
<b>Total Ingresos</b>	<b>195.596,80 €</b>	<b>205.376,64 €</b>	<b>215.645,47 €</b>	<b>226.427,75 €</b>	<b>230.956,30 €</b>
Consumos	- 52.261,02 €	- 54.874,07 €	- 57.617,77 €	- 60.498,66 €	- 61.708,64 €
Coste de Personal	- 103.529,06 €	- 105.599,64 €	- 107.711,64 €	- 109.865,87 €	- 112.063,19 €
Canon	- 12.315,54 €	- 12.315,54 €	- 12.315,54 €	- 12.315,54 €	- 12.315,54 €
Amortizaciones	- 360,00 €	- 360,00 €	- 360,00 €	- 360,00 €	- 360,00 €
Otros Gastos Explotación	- 25.560,00 €	- 26.071,20 €	- 26.592,62 €	- 27.124,48 €	- 27.666,97 €
<b>Rdo. Bruto Explotación</b>	<b>1.571,18 €</b>	<b>6.156,19 €</b>	<b>11.047,90 €</b>	<b>16.263,20 €</b>	<b>16.841,98 €</b>
Intereses Préstamos	- €	- €	- €	- €	- €
I.S.	- 392,80 €	- 1.539,05 €	- 2.761,98 €	- 4.065,80 €	- 4.210,49 €
<b>Rdo. Neto Explotación</b>	<b>1.178,39 €</b>	<b>4.617,14 €</b>	<b>8.285,93 €</b>	<b>12.197,40 €</b>	<b>12.631,48 €</b>
Amort. Préstamo	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Flujo de Caja</b>	<b>1.538,39 €</b>	<b>4.977,14 €</b>	<b>8.645,93 €</b>	<b>12.557,40 €</b>	<b>12.991,48 €</b>

## Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.

CUADRO RESUMEN VAN/TIR CAFÉ-BAR													
Proyección Pesimista					Proyección Neutra					Proyección Optimista			
Ejercicio	Flujo de Caja	VAN	TIR		Ejercicio	Flujo de Caja	VAN	TIR		Ejercicio	Flujo de Caja	VAN	TIR
		- 48.980,18 €	-				48,41 €	11,65%				23.692,17 €	
0	- 3.600,00 €		-		0	- 3.600,00 €				0	- 3.600,00 €		113,46%
1	- 18.545,36 €				1	- 5.604,18 €				1	1.538,39 €		
2	- 14.984,18 €				2	- 1.395,95 €				2	4.977,14 €		
3	- 11.167,48 €	<b>DIAGNÓSTICO</b>			3	3.100,16 €	<b>DIAGNÓSTICO</b>			3	8.645,93 €	<b>DIAGNÓSTICO</b>	
4	- 7.080,95 €	<b>NO VIABLE</b>			4	6.015,05 €	<b>NEUTRO</b>			4	12.557,40 €	<b>VIABLE</b>	
5	- 6.976,26 €				5	6.318,29 €				5	12.991,48 €		
VAN calculado con tasa de descuento del 11,49%					VAN calculado con tasa de descuento del 11,49%					VAN calculado con tasa de descuento del 11,49%			

## **Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.**

**Analizado el conjunto de datos presentados, nuestro diagnóstico es que el proyecto de explotación de café bar de la piscina municipal es VIABLE.** Deberán tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- El nivel de urbanización del entorno es relativamente moderado, por lo que el tránsito a una explotación anual puede ser algo más lento de lo esperado.
- De producirse un arranque lento de la explotación, debe contemplarse la posibilidad de modificar la configuración del servicio, prescindiendo del turno de mañana los días entre semana.
- Un cambio en la propuesta de restauración del café bar puede elevar el ticket medio y, al mismo tiempo, reducir la rotación prevista de mesas.

## **Ejemplo: Estudio económico-financiero de café bar en piscina municipal.**

En consecuencia, recomendamos:

- Analizar la viabilidad de la ampliación de actividades, principalmente en instalaciones techadas, que consoliden la explotación anual.
- Es recomendable el que el licitador tenga otros establecimientos a fin de beneficiarse de economías de escala.





Diputación  
de Granada

Avanzamos junt@s



OGE Management Partner

Consultores & Economistas

[www.ogeconsultores.es](http://www.ogeconsultores.es)



**Nuevamente, gracias por su  
participación.**

Concertación 2022-2023\_ Diputación de Granada  
Servicio de Asistencia a Municipios

Programa 152 A30

[pepaguerrero@dipgra.es](mailto:pepaguerrero@dipgra.es) Tlf. 958 804920