

ESTUDIO DE VIABILIDAD Y ANTEPROYECTO DE UN CENTRO DE EXCELENCIA EN FORMACIÓN E INNOVACIÓN GASTRONÓMICA Y CULINARIA EN BOLIVIA

-Plan económico y financiación-

Enero 2017

INDICE DE CONTENIDOS

1. Presentación del documento	3
2. Premisas e hipótesis de partida	5
3. Dimensionamiento, evolución y planificación de la plantilla	22
4. Necesidades de inversión ligadas al diseño del Centro	27
5. Modelo económico financiero	30
6. Conclusiones sobre la viabilidad	37

1. Presentación del documento

1. Presentación del documento

El presente documento forma parte del compromiso de LKS de prestar a UNIFRANZ sus servicios de asesoría para la conceptualización y análisis de viabilidad de un Centro de excelencia para la Formación e Innovación en Gastronomía y artes culinarias y refleja los resultados del trabajo realizado para la elaboración del plan económico y de financiación del futuro Centro.

En el primer capítulo, ***premisas e hipótesis de partida***, se recogen de manera sintética algunos de los resultados de trabajos y análisis previos realizados por LKS, a partir de los cuales se construye el modelo económico que constituye el capítulo y contenido central de este documento.

Así, como punto de partida y a modo recordatorio, se recogen contenidos clave de la fase de formulación estratégica y modelo de negocio validados por el cliente en el mes de julio de 2016 ⁽¹⁾, así como una serie de hipótesis y datos relativos a las actividades y servicios ligados de las diferentes unidades de negocio proyectadas para el futuro Centro que, consensuados con el cliente, se utilizan para la estimación de ingresos y gastos en las actividades clave y construcción del plan de negocio.

Seguidamente, y dada su importancia, se detalla por un lado, el ***dimensionamiento, evolución y planificación de la plantilla*** en paralelo a los requerimientos de desarrollo de cada uno de los negocios y por otro, las ***necesidades de inversión ligadas al diseño del Centro*** teniendo en cuenta usos, programa de necesidades, superficies y valoración económica de la construcción del edificio incluyendo equipamiento y parcela.

A partir de todo ello se construye el ***modelo económico financiero*** del Centro en el que se contempla una ***cuenta de resultados***, un ***cuadro de necesidades de financiación y la estructura financiera*** (relación fondos propios/deuda bancaria) elegida de acuerdo con las posibilidades de acceso al crédito, plazos y tipos de interés y niveles de apalancamiento posibles, para terminar con el ***cuadro de rentabilidades para el accionista***.

El documento termina con un apartado final de ***conclusiones sobre la viabilidad del Centro*** y unos ***anexos*** en los que se pueden consultar datos e informaciones de detalle sobre las premisas e hipótesis de partida en las que se ha basado el modelo.

(1) Los contenidos completos pueden consultarse en el documento *Formulación estratégica, modelo de negocio y propuesta inicial de oferta* elaborado por LKS y remitido al cliente en Julio de 2016.

2. Premisas e hipótesis de partida

2.1. Marco estratégico y Unidades de Negocio

2.2. Hipótesis para formación de grado

2.3. Hipótesis para formación continua

2.4. Hipótesis para formación de postgrado

2.5. Hipótesis para otras actividades

2.1. Marco estratégico y Unidades de Negocio

MISIÓN DEL CENTRO DE EXCELENCIA EN FORMACIÓN E INNOVACIÓN EN GASTRONOMÍA Y ARTES CULINARIAS DE UNIFRANZ

La Misión del Centro de excelencia en formación e innovación en gastronomía y artes culinarias es la de **contribuir al desarrollo institucional de UNIFRANZ** a partir de las **oportunidades que se generan en la cadena de valor de la gastronomía boliviana partiendo del potencial de una rica biodiversidad** mediante lo que constituye el **core business** de la Institución, la formación.

La formación en gastronomía y artes culinarias del Centro estará complementada con actividades que **redundan en una formación integral del alumno y conecten la Universidad con el mundo empresarial y las necesidades de la sociedad en general**, como la **investigación**, la **innovación**, la **consultoría** y los **servicios empresariales** o la **promoción**.

El Centro de excelencia se concibe como un **proyecto estratégico con visión de largo plazo (2025), sostenible y escalable**, con **unidades de negocio y actividades rentables en el corto plazo focalizadas en los retos y necesidades de la industria de la hostelería y restauración, la industria alimentaria y otros proveedores de insumos para la gastronomía**.

Siendo incuestionable su **impacto en la articulación y dinamización de un "cluster" emergente en torno a la gastronomía y las artes culinarias en Bolivia** y su **proyección internacional**, el **principal objetivo** del Centro debe ser el de **formar personas con capacidades y conocimiento de primer nivel** en el ámbito de la gastronomía y las artes culinarias, **generando talento y profesionales de reconocida capacitación y talante innovador** como para **transformar los sectores productivos vinculados a la gastronomía desde valores éticos, morales y de responsabilidad social**.

Visión 2025

CENTRO DE EXCELENCIA EN FORMACIÓN E INNOVACIÓN GASTRONÓMICA Y CULINARIA.

Un **referente de excelencia en el ámbito de la gastronomía y las artes culinarias**, con **identidad propia y reconocimiento nacional e internacional** que promueva el **desarrollo y proyección de la gastronomía boliviana**, a través de la **formación**, la **investigación**, la **transferencia** y los **servicios profesionales a las empresas**, así como el **fomento del emprendimiento y la innovación en torno a la cadena gastronómica**. Todo ello desde el **compromiso de influir en la sostenibilidad y en el bienestar de la sociedad**.

2.1. Marco estratégico y Unidades de Negocio

UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO DEL CENTRO DE EXCELENCIA PARA LA FORMACIÓN E INNOVACIÓN GASTRONÓMICA Y CULINARIA DE BOLIVIA

FORMACIÓN *

De grado:

- Superior
- Postgrados (especialidad, maestría y doctorado)

Formación que no otorga grado:

- Talleres o curso cortos (Actualización)
- Postgrados (Diplomado)

Formación-cultura emprendedora

INNOVACIÓN Y SERVICIOS EMPRESARIALES

- Asesoramiento y consultoría
- Investigación aplicada u orientada e innovación

Transferencia de la I+D, Apoyo a la innovación y el emprendimiento

PROMOCIÓN

- Organización de eventos, seminarios y otras actividades promocionales de la gastronomía y la cocina Boliviana
- Auditorio/Business Forum
- Resto Café
- Agrotienda-Restaurante escuela (*slow food*)

Networking, Meet ups, etc

EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

***Incluye investigación básica o no orientada** como parte central del proceso educativo para que el estudiante alcance la visión integral y sistémica necesaria (PDI).

▪ HIPÓTESIS PARA CÁLCULO DEL **NÚMERO DE ALUMNOS** DE FORMACIÓN DE GRADO

- **Base de partida la inscripción en el primer semestre de 80 alumnos.**
- Desde una perspectiva de **distribución de alumnos por semestres** se ha considerado que el 80% de las inscripciones totales del año se efectúa el primer semestre y el 20% restante el segundo. Con lo que el **número de matriculaciones** estimado para el **primer año sería un total de 100 alumnos** (80 el primer semestre y 20 el segundo).
- Cada año se **aplicará al primer semestre**, una **tasa de crecimiento del 15%** estableciéndose como **límite** el número de **150 estudiantes** el **primer semestre**.
- Se establece una **tasa de deserción** en la carrera del **20%**. De este porcentaje, el 80% se ha asignado al primer semestre, el 10% al segundo semestre y el 5% al tercer semestre y el 5% restante al cuarto semestre.

TASA DESERCIÓN TOTAL	20%
Primer semestre	16%
Segundo semestre	2,0%
Tercer semestre	1,0%
Cuarto semestre	1,0%

2.2. Hipótesis para Formación de Grado

▪ EVOLUCIÓN DEL **NÚMERO DE ALUMNOS** POR PERIODOS Y SEMESTRES

	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9	PERIODO 10	PERIODO 11	PERIODO 12	PERIODO 13	PERIODO 14	PERIODO 15	PERIODO 16
1. SEMESTRE	80	20	92	23	106	27	122	31	140	35	150	38	150	38	150	38
2. SEMESTRE		67	17	77	19	89	22	102	26	118	29	126	32	126	32	126
3. SEMESTRE			66	16	76	19	87	22	100	25	115	29	123	31	123	31
4. SEMESTRE				65	16	75	19	86	22	99	25	114	29	122	31	122
5. SEMESTRE					65	16	74	19	85	21	98	25	113	28	121	30
6. SEMESTRE						65	16	74	19	85	21	98	25	113	28	121
7. SEMESTRE							65	16	74	19	85	21	98	25	113	28
8. SEMESTRE								65	16	74	19	85	21	98	25	113
	80	87	175	181	282	291	405	415	482	476	542	536	591	581	623	609

EN EL PERIODO 15 SE ALCANZA EL PICO MÁXIMO DEL NÚMERO DE ALUMNOS: 623.

SE HA APLICADO UN REDONDEO AL ALZA HASTA LOS **635 ALUMNOS**

- **NÚMERO DE ALUMNOS POR CLASES:** se propone aplicar un ratio de **50 alumnos** para las clases teóricas y **20 alumnos** para las clases prácticas.

2.2. Hipótesis para Formación de Grado

■ **NÚMERO DE GRUPOS** PARA CLASES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS CON REDONDEO POR PERIODOS Y SEMESTRES

Nº GRUPOS TEÓRICAS	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9	PERIODO 10	PERIODO 11	PERIODO 12	PERIODO 13	PERIODO 14	PERIODO 15	PERIODO 16
1. SEMESTRE	2	1	2	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1
2. SEMESTRE		2	1	2	1	2	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3
3. SEMESTRE			2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	3	1	3	1
4. SEMESTRE				2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	3	1	3
5. SEMESTRE					2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	3	1
6. SEMESTRE						2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	3
7. SEMESTRE							2	1	2	1	2	1	2	1	3	1
8. SEMESTRE								2	1	2	1	2	1	2	1	3
	2	3	5	6	9	9	12	13	13	13	14	14	15	15	16	16

Nº GRUPOS PRÁCTICAS	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9	PERIODO 10	PERIODO 11	PERIODO 12	PERIODO 13	PERIODO 14	PERIODO 15	PERIODO 16
1. SEMESTRE	4	1	5	2	6	2	7	2	7	2	8	2	8	2	8	2
2. SEMESTRE		4	1	4	1	5	2	6	2	6	2	7	2	7	2	7
3. SEMESTRE			4	1	4	1	5	2	5	2	6	2	7	2	7	2
4. SEMESTRE				4	1	4	1	5	2	5	2	6	2	7	2	7
5. SEMESTRE					4	1	4	1	5	2	5	2	6	2	7	2
6. SEMESTRE						4	1	4	1	5	2	5	2	6	2	7
7. SEMESTRE							4	1	4	1	5	2	5	2	6	2
8. SEMESTRE								4	1	4	1	5	2	5	2	6
	4	5	10	11	16	17	24	25	27	27	31	31	34	33	36	35

■ NÚMERO DE HORAS TEÓRICAS Y PRÁCTICAS POR PERIODOS Y SEMESTRES

Nº HORAS TEÓRICAS	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9	PERIODO 10	PERIODO 11	PERIODO 12	PERIODO 13	PERIODO 14	PERIODO 15	PERIODO 16
1. SEMESTRE	552	276	552	276	828	276	828	276	828	276	828	276	828	276	828	276
2. SEMESTRE		452	226	452	226	452	226	678	226	678	226	678	226	678	226	678
3. SEMESTRE			512	256	512	256	512	256	512	256	768	256	768	256	768	256
4. SEMESTRE				460	230	460	230	460	230	460	230	690	230	690	230	690
5. SEMESTRE					472	236	472	236	472	236	472	236	708	236	708	236
6. SEMESTRE						436	218	436	218	436	218	436	218	654	218	654
7. SEMESTRE							512	256	512	256	512	256	512	256	768	256
8. SEMESTRE								840	420	840	420	840	420	840	420	1260
	552	728	1.290	1.444	2.268	2.116	2.998	3.438	3.418	3.438	3.674	3.668	3.910	3.886	4.166	4.306

Nº HORAS PRÁCTICAS	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9	PERIODO 10	PERIODO 11	PERIODO 12	PERIODO 13	PERIODO 14	PERIODO 15	PERIODO 16
1. SEMESTRE	1.136	284	1420	568	1.704	568	1.988	568	1.988	568	2.272	568	2.272	568	2.272	568
2. SEMESTRE		1.720	430	1.720	430	2.150	860	2.580	860	2.580	860	3.010	860	3.010	860	3.010
3. SEMESTRE			1.216	304	1.216	304	1.520	608	1.520	608	1.824	608	2.128	608	2.128	608
4. SEMESTRE				1.704	426	1.704	426	2.130	852	2.130	852	2.556	852	2.982	852	2.982
5. SEMESTRE					1.296	324	1.296	324	1.620	648	1.620	648	1.944	648	2.268	648
6. SEMESTRE						1.624	406	1.624	406	2.030	812	2.030	812	2.436	812	2.842
7. SEMESTRE							1.152	288	1.152	288	1.440	576	1.440	576	1.728	576
8. SEMESTRE								880	220	880	220	1.100	440	1.100	440	1.320
	1.136	2.004	3.066	4.296	5.072	6.674	7.648	9.002	8.618	9.732	9.900	11.096	10.748	11.928	11.360	12.554

- HORAS PROFESOR Y TARIFA HORA PROFESOR FORMACIÓN DE GRADO**
 - Cálculo realizado sobre la base de **20% horas lectivas** impartidas por **personal en planilla y el 80% restante por personal contratado.**
 - Tarifa hora** aplicada a efectos de cálculo:

PERSONAL EN PLANILLA

TARIFA HORA: 70 Bs

PERSONAL POR HORAS

TARIFA HORA: 45-50 Bs

HORAS PROFESOR FORMACIÓN GRADO	PERIODO 1	PERIODO 2	PERIODO 3	PERIODO 4	PERIODO 5	PERIODO 6	PERIODO 7	PERIODO 8	PERIODO 9	PERIODO 10	PERIODO 11	PERIODO 12	PERIODO 13	PERIODO 14	PERIODO 15	PERIODO 16
HORAS PERSONAL CONTRATADO (80%)	1.350	2.186	3.485	4.592	5.872	7.032	8.517	9.952	9.629	10.536	10.859	11.811	11.726	12.651	12.421	13.488
HORAS PERSONAL EN PLANILLA (20%)	338	546	871	1.148	1.468	1.758	2.129	2.488	2.407	2.634	2.715	2.953	2.932	3.163	3.105	3.372

- **COSTE PARA EL ALUMNO DE FORMACIÓN DE GRADO**

- SEGMENTO: alumnado corresponderá a la categoría A y B
- COSTE SEMESTRAL CARRERA PARA EL ALUMNO: 12.500 Bs. A efectos de cálculo se toma como referencia la aplicación del 20% en concepto de descuento: **10.000 Bs**

▪ HIPÓTESIS PARA CÁLCULO DEL **NÚMERO DE ALUMNOS** DE FORMACIÓN CONTINUA

▪ **TRES TIPOLOGÍAS DE CURSOS CON LA SIGUIENTE CARGA LECTIVA MEDIA:**

- Cursos de corta duración (entre 2 y 5 días): 10 horas lectivas
- Cursos de un mes de duración: 56 horas lectivas
- Cursos de 5 meses de duración: 280 horas lectivas

▪ **Nº MÍNIMO Y MÁXIMO DE ALUMNOS POR CURSO:**

- Cursos de corta duración (entre 2 y 5 días): mínimo 12- máximo 20 alumnos
- Cursos de un mes de duración: mínimo 15- máximo 20 alumnos
- Cursos de 5 meses de duración: mínimo 25- máximo 30 alumnos

▪ **Nº DE CURSOS A LANZAR POR AÑO:**

- Cursos de corta duración (entre 2 y 5 días): 2 al mes el primer año, 4 al mes el segundo año y 8 al mes el último año.
- Cursos de un mes de duración: 4 cursos al año el primer año, 5 cursos al año el segundo año y desde el tercer año en adelante 6 cursos al año
- Cursos de 5 meses de duración: 1 curso el primer año, 2 el segundo, 3 el tercero y desde el cuarto año en adelante, 4 cursos al año.

▪ **Nº DE CURSOS DE NIVEL "MASTERCHEF"** con profesores de élite invitados. No parece previsible poder contar con este profesorado para cursos de duración superior a 1 semana con lo que se propone aplicar sólo esta referencia a los cursos de corta duración. Cursos de corta duración (entre 2 y 5 días): **10% del total de los cursos sean "masterchef"**.

▪ N° TOTAL DE **ALUMNOS** EN FORMACIÓN CONTINUA 2017-2015

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
TOTAL PERSONAS FORMADAS	325	425	594	760	856	1.180	1.312	1.640	1.840	8.932
Cursos 2 días- 1 semana	240	300	420	560	640	960	1.080	1.400	1.600	7.200
Cursos 1 mes de duración	60	75	96	96	108	108	120	120	120	903
Cursos 5 meses de duración	25	50	78	104	108	112	112	120	120	829

▪ **NÚMERO DE HORAS** DE CURSOS DE FORMACIÓN CONTINUA

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
N° HORAS CURSOS FC	704	1.090	1.476	1.856	1.856	2.056	2.056	2.156	2.256
Cursos 2 días- 1 semana	200	250	300	400	400	600	600	700	800
Cursos 1 mes de duración	224	280	336	336	336	336	336	336	336
Cursos 5 meses de duración	280	560	840	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120	1.120

■ HORAS PROFESOR Y TARIFA HORA PROFESOR FORMACIÓN CONTINUA

- Cálculo realizado sobre la base de **100% horas lectivas** por **personal contratado** por horas.
- Se prevé que el **10% de los cursos de corta duración** (entre 2 y 5 días) que se organicen sean modelo "**Masterchef**" a impartir, por tanto, con profesores de élite contratados.
- **Tarifa hora** aplicada a efectos de cálculo:

CURSOS DE CORTA DURACIÓN CON
PROFESORES DE ÉLITE CONTRATADOS
(10% CURSOS CORTOS):

TARIFA HORA: 70 Bs

RESTO DE CURSOS:

TARIFA HORA: 45-50 Bs

HORAS PROFESOR FC	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
PROFESORES ÉLITE (10% CURSOS CORTA DURACIÓN)	20	25	30	40	40	60	60	70	80
RESTO PROFESORES	684	.1065	1.446	1.816	1.816	1.996	1.996	2.086	2.176

▪ **COSTE PARA EL ALUMNO DE CURSOS DE FORMACIÓN CONTINUA**

- Curso de un día: entre 300 Bs y 700 Bs (masterchef)
- Curso de una semana: entre 700 Bs y 2.000 Bs (masterchef)
- Curso de un mes: 3.000 Bs
- Curso de cinco meses: entre 5.500 Bs y 6.800 Bs

2.4. Hipótesis para Formación de Postgrado

▪ HIPÓTESIS PARA CÁLCULO DEL **NÚMERO DE ALUMNOS** DE FORMACIÓN DE POSTGRADO

- **Nº mínimo y máximo** de **alumnos** por curso: mínimo 25 personas- máximo 30.
- **Nº de cursos**: lanzamiento de 3 cursos al año de Diplomado desde 2021 hasta 2025, lanzamiento de 1 curso de Especialidad en 2024 y 2025 y lanzar un curso de Maestría en 2025

Nº cursos	Diplomado	Especialidad	Maestría
2021	3		
2022	3		
2023	3		
2024	3	1	
2025	3	1	1

▪ **Nº TOTAL DE ALUMNOS** EN FORMACIÓN POSTGRADO 2021-2025

Nº alumnos	Diplomado	Especialidad	Maestría
2021	75		
2022	75		
2023	90		
2024	90	25	
2025	90	30	25

2.4. Hipótesis para Formación de Postgrado

■ HORAS PROFESOR Y TARIFA HORA PROFESOR FORMACIÓN DE POSTGRADO

- Diplomado: Se propone como criterio tomar como referencia las 200 horas académicas
- Especialidad. Se propone establecer como criterio: 1400 horas académicas.
- Maestría. Se propone como criterio: 2400 horas académicas.

Carga horaria	Diplomado	Especialidad	Maestría	CARGA HORARIA TOTAL
2021	600			600
2022	600			600
2023	600			600
2024	600	1.400		2.000
2025	600	1.400	2.400	4.400

■ TARIFA HORA

- Una parte importante de las horas tiene que ser impartido por **profesionales** con el mismo **título que se imparte**.
- Estos profesores serán **personal docente** a tiempo completo (en plantilla).

**PERSONAL DOCENTE POR
HORAS**

ESPECIALIDAD

100 Bs

- **COSTE PARA EL ALUMNO DE CURSOS DE FORMACIÓN DE POSTGRADO**

- Coste de Diplomatura: entre 5.500 Bs y 6.800 Bs
- Coste de Especialidad: entre 18.000 Bs y 25.000 Bs
- Coste de Maestría: 40.000 Bs y 50.000 Bs

2.5. Hipótesis para otras actividades

▪HIPÓTESIS PARA CÁLCULO DE INGRESOS Y GASTOS VINCULADOS AL RESTÓ CAFÉ Y RESTAURANTE ESCUELA

- Capacidad para 50 comensales
- Ocupación 100% en el año 8
- Rotación 1,5
- 15.000 menús/año (año 8)
- Precio del menú: 5 euros (referencia de Le Cordon Bleu de 8 euros)
- Los ingresos cubrirían el 50% de los gastos de compra de materia prima.

▪HIPÓTESIS PARA CÁLCULO DE INGRESOS Y GASTOS VINCULADOS A LA AGROTIENDA

Llegar a un nivel de ingresos al final del periodo de 10 años de 1.500.000 bolivianos con un margen del 40%

3. Dimensionamiento, evolución y planificación de la plantilla

3.1. Dimensionamiento y evolución de la plantilla

3.2. Planificación de la plantilla

En base a los criterios de diseño organizativo propuestos, y entre los que cabe destacar la visión a largo plazo sostenible y escalable que implica una implantación progresiva de la organización y plantilla en paralelo a los requerimientos de desarrollo de cada uno de los negocios se plantea el dimensionamiento, evolución y planificación de la plantilla del futuro Centro de Excelencia en Formación e Innovación Gastronómica y Culinaria.

Presentamos los datos e informaciones más relevantes de estos análisis desde la perspectiva de la construcción del modelo económico.

3.1. Dimensionamiento y evolución de la plantilla

Dimensionamiento de la plantilla

Año 1

NIVEL	Función	Puesto	Año 1
Ejecutivo	Dirección General	Director General	1
Ejecutivo	Formación	Director Formación	
Ejecutivo	Inn.Serv.Empres.	Director Innovación y Serv. Empres.	
Ejecutivo	Mkt. Comunic. Promoción	Director Mkt.Comunc. Promoción	1
Ejecutivo	Admon. Finaz. CH	Director Administrativo Financiero	
Téc/Táctico	Formación	Jefe de ARCA	
Téc/Táctico	Formación	Jefe de Carrera	1
Téc/Táctico	Formación	Asistente Administración Formación	
Téc/Táctico	Formación	Técnico Comercial	
Téc/Táctico	Inn.Serv.Empres.	Técnico Comercial	1
Téc/Táctico	Inn.Serv.Empres.	Técnico I+D+i	
Téc/Táctico	Mkt. Comunic. Promoción	Técnico Mkt.Comercial	
Téc/Táctico	Mkt. Comunic. Promoción	Gestor de eventos	
Téc/Táctico	Admon. Finaz. CH	Asistente TI	
Operativo	Formación	Docente Tiempo Completo	3
Operativo	Formación	Asistente de servicios estudiantiles	1
Operativo	Formación	Asistente Biblioteca	
Operativo	Mkt. Comunic. Promoción	Coordinador Restó-Café	1
Operativo	Mkt. Comunic. Promoción	Camarero Restó-Café	1
Operativo	Mkt. Comunic. Promoción	Coordinador Agrotienda	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Asistente Admon.Finaz.CH	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Asistente Compras y Almacén	
Operativo	Admon. Finaz. CH	Aux. Compras y Almacén	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Asistente Mantenimiento	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Recepcionista	1
TOTAL			15

Año 8

NIVEL	Función	Puesto	Año 8
Ejecutivo	Dirección General	Director General	1
Ejecutivo	Formación	Director Formación	1
Ejecutivo	Inn.Serv.Empres.	Director Innovación y Serv. Empres.	1
Ejecutivo	Mkt. Comunic. Promoción	Director Mkt.Comunc. Promoción	1
Ejecutivo	Admon. Finaz. CH	Director Administrativo Financiero	1
Téc/Táctico	Formación	Jefe de ARCA	1
Téc/Táctico	Formación	Jefe de Carrera	1
Téc/Táctico	Formación	Asistente Administración Formación	1
Téc/Táctico	Formación	Técnico Comercial	1
Téc/Táctico	Inn.Serv.Empres.	Técnico Comercial	1
Téc/Táctico	Inn.Serv.Empres.	Técnico I+D+i	2
Téc/Táctico	Mkt. Comunic. Promoción	Técnico Mkt.Comercial	1
Téc/Táctico	Mkt. Comunic. Promoción	Gestor de eventos	1
Téc/Táctico	Admon. Finaz. CH	Asistente TI	1
Operativo	Formación	Docente Tiempo Completo	9
Operativo	Formación	Asistente de servicios estudiantiles	1
Operativo	Formación	Asistente Biblioteca	1
Operativo	Mkt. Comunic. Promoción	Coordinador Restó-Café	1
Operativo	Mkt. Comunic. Promoción	Camarero Restó-Café	1
Operativo	Mkt. Comunic. Promoción	Coordinador Agrotienda	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Asistente Admon.Finaz.CH	2
Operativo	Admon. Finaz. CH	Asistente Compras y Almacén	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Aux. Compras y Almacén	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Asistente Mantenimiento	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Recepcionista	1
TOTAL			35

Evolución

NIVEL	Función	Puesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ejecutivo	Dirección General	Director General	1	1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo	Formación	Director Formación		1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo	Inn.Serv.Empres.	Director Innovación y Serv. Empres.		1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo	Mkt. Comunic. Promoción	Director Mkt.Comunc. Promoción	1	1	1	1	1	1	1	1
Ejecutivo	Admon. Finaz. CH	Director Administrativo Financiero			1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Formación	Jefe de ARCA		1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Formación	Jefe de Carrera	1	1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Formación	Asistente Administración Formación		1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Formación	Técnico Comercial							1	1
Téc/Táctico	Inn.Serv.Empres.	Técnico Comercial	1	1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Inn.Serv.Empres.	Técnico I+D+i			1	1	1	1	1	2
Téc/Táctico	Mkt. Comunic. Promoción	Técnico Mkt.Comercial				1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Mkt. Comunic. Promoción	Gestor de eventos		1	1	1	1	1	1	1
Téc/Táctico	Admon. Finaz. CH	Asistente TI								1
Operativo	Formación	Docente Tiempo Completo	3	3	4	5	5	6	7	9
Operativo	Formación	Asistente de servicios estudiantiles	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Formación	Asistente Biblioteca			1	1	1	1	1	1
Operativo	Mkt. Comunic. Promoción	Coordinador Restó-Café	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Mkt. Comunic. Promoción	Camarero Restó-Café	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Mkt. Comunic. Promoción	Coordinador Agrotienda	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Asistente Admon.Finaz.CH	1	1	1	2	2	2	2	2
Operativo	Admon. Finaz. CH	Asistente Compras y Almacén			1	1	1	1	1	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Aux. Compras y Almacén	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Asistente Mantenimiento	1	1	1	1	1	1	1	1
Operativo	Admon. Finaz. CH	Recepcionista	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL			15	20	25	28	28	29	31	35

Planificación de la plantilla

- Nivel ejecutivo configurado por **5 Direcciones: Dirección General, Direcciones de Negocio:** Formación, Innovación y Servicios Empresariales, Promoción (+ Marketing y Comunicación) y **Direcciones Funcionales: Marketing, Comunicación,** que a su vez liderará la UN de Promoción, Dirección para resto de procesos de soporte (Administrativa-financiera, Compras, TI, Capital Humano, Mantenimiento....),
- La **Dirección General y Dirección de Marketing, Comunicación y Promoción se incorporarán desde el inicio** (año 1), para impulsar la generación de una **marca de prestigio.**
- En **Formación:**
 - Priorizando la puesta en marcha de la licenciatura, arrancará con una figura de Jefatura de Carrera de nivel Técnico/Táctico.
 - Para el dimensionamiento del personal docente se ha tenido en consideración las áreas de conocimiento de la malla curricular (5 áreas: Seguridad y salud alimentaria, Revaloración cultura y promoción de imagen boliviana, Industria de alimentación y bebidas, Gestión y emprendimiento en gastronomía, Cocina y panificación), y el criterio de que el centro cuente a medio plazo como mínimo, con personal de plantilla referente para cada una de las áreas de conocimiento, profesionales con talento y comprometidas, y a futuro con 1-2 referentes en casi todas y distintos niveles de carrera profesional como docentes.
 - A corto plazo, no obstante, para posibilitar el desarrollo del negocio en otros ámbitos de formación (continua, postgrado, ...) ampliará una Dirección de Formación y estructura Técnica y Operativa. Hasta ese momento, para la puesta en marcha del ámbito académico se requerirá de apoyo funcional complementario por parte de la estructura de UNIFRANZ (implantación procesos ARCA, coordinación prácticas, creación biblioteca, ...).
- En **Promoción,** además de la figura de Dirección, la planilla inicial incluye el personal operativo para Agrotienda, Restó-Café. A corto plazo se plantea la incorporación de la figura de Gestor de Eventos para dar respuesta a la demanda generada hasta ese momento. A medio plazo se plantea el refuerzo del equipo técnico comercial.
- La Dirección de **Innovación y Servicios Empresariales** y su equipo se incorporarán progresivamente en el corto y medio plazo.
- Inicialmente la propia Dirección General asumirá la coordinación del pool de personal técnico en los ámbitos administrativo-financieros y de soporte. Se prevén críticos para el proyecto la gestión de compras, almacén. También el mantenimiento de las nuevas instalaciones y equipamientos. A medio plazo se prevé la incorporación de la Dirección **Administrativa-Financiera.**
- Las propias UN contarán con equipos para sus objetivos comerciales y de desarrollo de negocio, que trabajarán de forma alineada con estrategias generales de marketing y comercial.
- Respecto al personal de servicios estudiantiles (asistente, biblioteca, ...) se opta por su incardinación en la UN de formación, en atención a sinergias y a que comparten en mayor medida cliente. También como apoyo a los procedimientos de captación y admisión de estudiantes.

4. Necesidades de inversión ligadas al diseño del Centro

4. Necesidades de inversión ligadas al diseño del Centro

Las necesidades de inversión están ligadas a los trabajos comprometidos con UNIFRANZ junto al estudio de viabilidad y que se desarrollan en paralelo de anteproyecto de diseño del Centro por parte del equipo de ingenieros y arquitectos de LKS.

En este apartado se recogen sintéticamente las principales premisas sobre las que se ha trabajado en lo que se refiere a superficie de la parcela y del edificio basado en un programa de necesidades elaborado con mayor detalle así como la estimación de la inversión necesaria incluyendo edificio, equipamiento y parcela.

TOTAL SUPERFICIES ÚTILES	5,075,50 m²
UNIDAD DE FORMACIÓN	3.488,00 m²
UNIDAD DE INNOVACIÓN Y SERVICIOS EMPRESARIALES	360,00 m²
UNIDAD DE PROMOCIÓN	939,50 m²
SERVICIOS GENERALES	288,00 m²
Se considerará estas superficies adicionales al programa,	
SUPERFICIE DE PARQUEO 60 plazas 25 m ² /plaza	1.500,00 m²
SUPERFICIE LIBRE distancia entre LM y LC	250,00 m²
Se considerará un coeficiente de paso del 15% para el cálculo de la Superficie total construida	
TOTAL SUPERFICIES CONSTRUÍDA s/rasante	5,836,25 m²
TOTAL SUPERFICIES CONSTRUÍDA b/rasante	1.500,00 m²
TOTAL SUPERFICIES URBANIZADA	250,00 m²

Sobre la base del edificio proyectado hemos considerado 2 hipótesis de trabajo que establecen un rango de precio admisible por parte del Plan de Negocio para la parcela.

En la primera hipótesis hemos partido de un valor de suelo de 950 US\$/m² para una parcela de 1.500 m² que cumpla los parámetros que se indicados anteriormente.

En la segunda hipótesis hemos buscado el valor máximo que el Plan de Negocio admite para el valor del suelo de la parcela.

Superficie edificable	5.837 m ²	
Superficie en Sotano	1.500 m ²	
Precio m ² de suelo	950 US\$/m ²	1.080 US\$/m ²
Precio m ² construido repercutido sobre rasante	418 US\$/m ²	418 US\$/m ²
Precio m ² de promoción repercutido sobre rasante	821 US\$/m ²	856 US\$/m ²
Coste m ² equipamiento	78 US\$/m ²	78 US\$/m ²
Inversión en suelo	1.513.500 US\$	1.720.200 US\$
Inversión en edificio	2.823.429 US\$	2.823.429 US\$
Inversión en equipamiento	454.560 US\$	454.560 US\$
INVERSION TOTAL	4.791.489 US\$	4.998.189 US\$

5. Modelo económico financiero

5.1 Cuenta de resultados

5.2 Necesidades financieras

5.3 Rentabilidad

Se presenta los datos en la moneda local (bolivianos)

En base a todas las premisas establecidas a lo largo del proyecto y que se han ido contrastando y validando con el cliente establecemos las proyecciones de **cuentas de resultados** (apartado 5.1.).

Comentar que si bien se han realizado distintos escenarios y se ha sometido a un análisis de sensibilidad las variables principales en el presente documento sólo se recoge un escenario por haber sido considerado el más veraz en la última sesión de contraste con UNIFRANZ.

De acuerdo con el cliente hemos centrado la base de ingresos del proyecto de Centro de excelencia en formación e innovación gastronómica y culinaria en Bolivia en la Unidad de Negocio de Formación, y más específicamente en la formación de grado, considerando además como ingresos adicionales la actividad de formación continua y de postgrado, así como la agro-tienda y el restaurante-escuela contemplados en la Unidad de Promoción del futuro Centro. A pesar de existir otras actividades previstas, tanto en la Unidad de Promoción como eventos, alquileres de espacios, etc, como en la Unidad de Innovación y Servicios empresariales como el asesoramiento, consultorías e investigación, no se han incorporado al modelo económico por su mayor incertidumbre -a tenor de los análisis previos realizados- y considerar que complicarían más que aportarían.

En el apartado 5.2. se presenta el **cuadro de necesidades financieras**. Para su elaboración se ha considerado que la máxima financiación bancaria a obtener es el 60% de las necesidades de inversión inmobiliaria financiándose el resto de la inversión y todas las necesidades operacionales con capital aportado de forma privada.

Ese préstamo hipotecario sería por un periodo máximo de 12 años incluyendo dos años de período de carencia y a un tipo del 7%. La carencia de dos años es debida a que se tarda un año en construir y se considera necesario empezar la actividad antes de empezar a amortizar deuda.

Con todo ello se obtendrían 21 millones de bolivianos de préstamo hipotecario y habría que poner un equity de 25,6 millones adicionales. Ratio Leverage 45/55

Finalmente se calcula una Tasa de rentabilidad para el accionista de un 12,10% como se aprecia en el apartado 5.3. de **Rentabilidades**.

Como se ha comentado en el primer párrafo de la diapositiva anterior, se han manejado distintos escenarios y se han cuestionado todas las hipótesis que han conformado las proyecciones económicas (número de alumnos y tasa de crecimiento, carga lectiva, tasas de deserción, precios, nivel de actividad de las unidades estratégicas de negocio, entre otras). Ello ha supuesto la elaboración de múltiples **versiones del modelo económico** hasta llegar a la definitiva.

En cuanto a la **inversión necesaria** se han barajado, así mismo, diferentes posibilidades como la cesión de terreno durante un plazo largo y con una futura reversión. Esta opción otorgaba posibilidades de inversión diferentes y demandaba otro nivel de recursos y tipo de financiación. Finalmente, por diferentes razones, se descartó dicha posibilidad optándose por construir el modelo sobre la base de compra de una parcela.

En lo que se refiere a la **financiación**, se han manejado también diferentes hipótesis. Inicialmente se había barajado un escenario que posibilitaba un nivel de apalancamiento del 75% a través de créditos blandos al 4% y a un plazo de 20 años. En dicho escenario las rentabilidades para el accionista se elevaban hasta el 20%.

Finalmente el cliente ha considerado la dificultad de poder optar en el momento actual a esas facilidades de financiación por lo cual se ha optado por un escenario final conservador en cuanto al acceso al crédito y a las condiciones en que se accede.

Teniendo en cuenta que la TIR del proyecto es mayor que el coste de la financiación cuanto más financiación consigamos mayor será la rentabilidad final para el accionista. Igualmente si conseguimos negociar mejores condiciones con la banca se mejorará la rentabilidad para el accionista.

5.1 Cuenta de resultados

PROYECCIONES DE CUENTA DE RESULTADOS

	AÑO -1	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS												
Ingresos por la formación de grado			1.670.000	3.560.000	5.730.000	8.200.000	9.580.000	10.780.000	11.720.000	12.320.000	12.320.000	12.320.000
Ingresos formación continua			551.000	805.000	1.149.600	1.436.800	1.569.600	1.882.400	2.026.400	2.364.000	2.544.000	2.544.000
Ingresos restaurante escuela y resto café			130.000	240.000	330.000	410.000	480.000	560.000	650.000	780.000	780.000	780.000
Ingresos agrotienda			300.000	525.000	750.000	900.000	1.050.000	1.140.000	1.245.000	1.350.000	1.440.000	1.500.000
ingresos eventos y alquiler espacios			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos masters			0	0	0	0	468.000	468.000	561.600	1.111.500	2.346.480	2.346.480
Ingresos por patrocinios			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ingresos por I+D y servicios empresariales			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
total ingresos			2.651.000	5.130.000	7.959.600	10.946.800	13.147.600	14.830.400	16.203.000	17.925.500	19.430.480	19.490.480
GASTOS PROPORCIONALES												
Consumos			260.000	480.000	660.000	820.000	960.000	1.120.000	1.300.000	1.560.000	1.560.000	1.560.000
Gastos agrotienda			180.000	315.000	450.000	540.000	630.000	684.000	747.000	810.000	864.000	900.000
Gastos personal profesores GRADO			61.880	141.344	225.820	323.204	352.884	396.732	426.608	453.404	453.404	453.404
Subcontrataciones profesores GRADO			176.800	403.840	645.200	923.440	1.008.240	1.133.520	1.218.880	1.295.440	1.295.440	1.295.440
Gastos personal formación continua			42.720	66.000	89.280	112.320	112.320	124.800	124.800	131.040	137.280	137.280
Gastos personal masters			0	0	0	0	60.000	60.000	60.000	200.000	440.000	440.000
total gastos proporcionales			721.400	1.406.184	2.070.300	2.718.964	3.123.444	3.519.052	3.877.288	4.449.884	4.750.124	4.786.124
MARGEN BRUTO ACTIVIDAD			1.929.600	3.723.816	5.889.300	8.227.836	10.024.156	11.311.348	12.325.712	13.475.616	14.680.356	14.704.356
GASTOS FIJOS												
Arrendamientos			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mantenimientos			385.000	500.500	550.550	578.078	589.639	601.432	613.460	625.730	638.244	638.244
Profesionales (abog,audit..)			150.000	157.500	173.250	181.913	185.551	189.262	193.047	196.908	200.846	200.846
Material de oficina			50.000	75.000	90.000	94.500	96.390	98.318	100.284	102.290	104.336	104.336
Seguros			120.000	126.000	138.600	145.530	148.441	151.409	154.438	157.526	160.677	160.677
Limpieza			234.000	351.000	456.300	479.115	488.697	498.471	508.441	518.609	528.982	528.982
Seguridad			45.000	47.250	51.975	54.574	55.665	56.779	57.914	59.072	60.254	60.254
Teléfonos fijos y internet			80.000	112.000	134.400	141.120	143.942	146.821	149.758	152.753	155.808	155.808
Teléfonos móviles			50.000	75.000	90.000	94.500	96.390	98.318	100.284	102.290	104.336	104.336
Electricidad			265.000	397.500	477.000	500.850	510.867	521.084	531.506	542.136	552.979	552.979
Gas			120.000	180.000	216.000	226.800	231.336	235.963	240.682	245.496	250.406	250.406
Agua			85.000	127.500	153.000	160.650	163.863	167.140	170.483	173.893	177.371	177.371
Gastos personal administración y comercial			1.288.850	1.685.328	1.968.824	2.077.054	2.224.771	2.243.078	2.325.941	2.421.233	2.649.000	2.649.000
Tributos locales (iae, licencias..)			200.000	220.000	242.000	254.100	259.182	264.366	269.653	275.046	280.547	280.547
Gastos comerciales(public, folletos,actos..)			650.000	682.500	750.750	788.288	804.053	820.134	836.537	853.268	870.333	870.333
total gastos fijos			3.722.850	4.737.078	5.492.649	5.777.070	5.998.788	6.092.575	6.252.428	6.426.250	6.734.117	6.734.117

5.1 Cuenta de resultados

	AÑO -1	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
EBITDA	-	1.793.250	-	1.013.262	396.651	2.450.766	4.025.368	5.218.773	6.073.284	7.049.366	7.946.239	7.970.239
Amortizaciones edificio			430.000	430.000	430.000	430.000	430.000	430.000	430.000	430.000	430.000	430.000
Amortizaciones equipamiento			300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
EBIT	-	2.523.250	-	1.743.262	- 333.349	1.720.766	3.295.368	4.488.773	5.343.284	6.319.366	7.216.239	7.240.239
Gastos financieros		1.470.000	1.470.000	1.470.000	1.363.605	1.249.762	1.127.951	997.613	858.151	708.926	549.256	378.409
EBT	-1.470.000	- 3.993.250	-	3.106.867	- 1.583.111	592.815	2.297.756	3.630.623	4.634.358	5.770.110	6.837.830	7.240.239
Impuesto sociedades (25%)		0	0	0	0	0	0	0	250581	1.442.528	1.709.458	1.810.060
BENEFICIO NETO	-1.470.000	- 3.993.250	-	3.106.867	- 1.583.111	592.815	2.297.756	3.630.623	4.383.777	4.327.583	5.128.373	5.430.179
Amortizaciones			730.000	730.000	730.000	730.000	730.000	730.000	730.000	730.000	730.000	730.000
Gastos financieros netos de impuestos		1.470.000	1.470.000	1.470.000	1.363.605	1.249.762	1.127.951	997.613	858.151	163.053	411.942	283.807
CASH FLOW	0	- 1.793.250	-	906.867	510.494	2.572.577	4.155.707	5.358.235	5.971.928	5.220.636	6.270.315	6.443.986
Inversiones en Circulante			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones en CAPEX parcela	10.500.000		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones en CAPEX edificio	21.500.000		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones en CAPEX instalaciones			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones en CAPEX equipamiento	3.000.000		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA LIBRE	-35.000.000	0	- 1.793.250	- 906.867	510.494	2.572.577	4.155.707	5.358.235	5.971.928	5.220.636	6.270.315	6.443.986

CUADRO DE NECESIDADES FINANCIERAS

	AÑO -1	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Flujo de Caja Libre	-35.000.000,00	0,00	-1.793.250,00	-906.867,07	510.493,57	2.572.577,30	4.155.706,79	5.358.235,14	5.971.927,55	5.220.635,80	6.270.314,57	6.443.986,09
-Gastos Financieros (1-t)	0,00	-1.470.000,00	-1.470.000,00	-1.470.000,00	-1.363.605,07	-1.249.762,50	-1.127.950,94	-997.612,58	-858.150,53	-535.515,72	-411.942,03	-283.806,78
+Deuda bancaria a L.P.	21.000.000,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+Deuda bancaria a C.P.	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
+Aportación de Fondos Propios	14.000.000,00	1.500.000,00	3.300.000,00	4.000.000,00	2.500.000,00	300.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-Amortización de Deuda bancaria	0,00		0,00	-1.519.927,56	-1.626.322,49	-1.740.165,06	-1.861.976,61	-1.992.314,98	-2.131.777,03	-2.281.001,42	-2.440.671,52	-2.611.518,52
-Devolución de Fondos Propios o dividendos	0,00		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de Caja Libre para el accionista	0,00	30.000,00	36.750,00	103.205,37	20.566,02	-117.350,25	1.165.779,23	2.368.307,58	2.981.999,99	2.404.118,66	3.417.701,02	3.548.660,79
TESORERIA INICIAL	0,00	0,00	30.000,00	66.750,00	169.955,37	190.521,39	73.171,14	1.238.950,37	3.607.257,95	6.589.257,94	8.993.376,60	12.411.077,62
TESORERIA FINAL	0,00	30.000,00	66.750,00	169.955,37	190.521,39	73.171,14	1.238.950,37	3.607.257,95	6.589.257,94	8.993.376,60	12.411.077,62	15.959.738,42

Deuda a L.P. al 7% a 12 años incluido 2 años de carencia

CALCULO DE RENTABILIDADES DEL PROYECTO

	AÑO -1	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Flujo de Caja Libre	-35.000.000	0	-1.793.250	-1.013.262	396.651	2.450.766	4.025.368	5.218.773	6.073.284	5.469.525	6.142.179	6.160.179
-Gastos Financieros (1-t)	0	-1.470.000	-1.470.000	-1.470.000	-1.363.605	-1.249.762	-1.127.951	-997.613	-858.151	-535.516	-411.942	-283.807
-Devolución de Deuda	0	0	0	-1.519.928	-1.626.322	-1.740.165	-1.861.977	-1.992.315	-2.131.777	-2.281.001	-2.440.672	-2.611.519
+Nueva deuda	21.000.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
+Valor de Liquidación (VR-Deuda Residual)												59.768.782
Flujo de Caja Libre para el accionista	-14.000.000	-1.470.000	-3.263.250	-4.003.190	-2.593.277	-539.162	1.035.441	2.228.846	3.083.357	2.653.008	3.289.566	63.033.636
TIR DE FFPP	12,10%											

6. Conclusiones sobre la viabilidad

6. Conclusiones sobre la viabilidad

A la vista de la cuenta de resultados se ve **una actividad con buenos márgenes** y que **ya en el año 3 genera resultado positivo de la actividad estando a menos de la mitad de capacidad.**

Este hecho es muy positivo pues da mucho margen en caso de retrasos o no cumplimiento de las expectativas.

Si bien la inversión inmobiliaria requerida es elevada **la rentabilidad calculada para los accionistas es de un 12,1% que consideramos adecuada.** A este respecto hay que tener en cuenta que hemos ido a una posición conservadora de nivel de endeudamiento y plazos. Si se pudiera alargar plazos o aumentar la cantidad a financiar en la banca la rentabilidad del accionista mejoraría sustancialmente tal y como se ha presentado en anteriores escenarios.

Con todo ello valoramos positivamente la viabilidad