

Oficina Nacional de Evaluación

Informe

24005

Contrato de concesión del servicio de tienda-librería en varios museos dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales

Dirección General de Patrimonio Cultural y Bellas Artes

Ministerio de Cultura

Mayo 2024

DATOS DEL EXPEDIENTE

Nº Expediente ONE: 0008/2024

Nº Expediente órgano solicitante: M240017-2024C1000127

Tipo de informe: Evaluación básica

Tipo de contrato: Concesión de servicios

Órgano solicitante: Ministerio de Cultura – DG de Patrimonio Cultural y Bellas Artes

Órgano contratación: Dirección General de Patrimonio Cultural y Bellas Artes

Fecha solicitud inicial: 28/02/2024

Fecha recepción información complementaria: 05/04/2024



La Oficina Nacional de Evaluación (ONE) tiene como finalidad principal el análisis de la sostenibilidad financiera de los contratos de concesiones de obras y contratos de concesión de servicios, así como informar los acuerdos de restablecimiento del equilibrio económico que deban adoptarse en estos tipos de contratos, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 333 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público.

El presente informe se emite en el ejercicio exclusivo de las funciones atribuidas legalmente a esta Oficina y, por tanto, con pleno respeto a las competencias de otros órganos u organismos públicos.

Oficina Nacional de Evaluación

Avda. General Perón, 38 - 5.ª Planta - 28020 Madrid – Tel. +34 91 349 14 60

E-mail: secretaria.one@hacienda.gob.es

Web: <https://www.hacienda.gob.es/es-ES/Oirescon/Paginas/one.aspx>

Este informe fue aprobado por el Pleno de la ONE en su reunión celebrada en día 17 de mayo de 2024. La información contenida en este documento puede ser utilizada y reproducida en parte o en su integridad citando que procede de la Oficina Nacional de Evaluación.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	5
1.	Marco normativo de la solicitud de informe a la Oficina Nacional de Evaluación.....	5
2.	Objeto y alcance del informe de la Oficina Nacional de Evaluación.	6
II.	EXPEDIENTE	7
1.	Antecedentes: admisibilidad de la solicitud y documentación.....	7
2.	Análisis preliminar sobre la admisibilidad de la solicitud de informe a la Oficina Nacional de Evaluación.....	7
3.	Objeto del “contrato de concesión del servicio de tienda-librería en varios museos dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales”	8
4.	Principales elementos económicos del contrato.....	10
III.	METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.....	12
IV.	DESARROLLO DEL ANÁLISIS.....	13
1.	Aspectos económico-financieros generales presentados en el proyecto.	13
2.	Ingresos y sistema de retribución al contratista.....	14
A.	Calidad de la previsión de demanda.	14
B.	Análisis de la estimación de ingresos.....	15
3.	Estimación de costes e inversiones.....	18
4.	Análisis de hipótesis de ingresos variables del proyecto.....	26
A.	Escenario Base.....	26
B.	Análisis crítico sobre el Escenario Base planteado por la Administración.....	27
C.	Otros escenarios planteados por la Administración.....	29
D.	Análisis de sensibilidad de la rentabilidad.	30
5.	Análisis de transferencia de riesgo operacional.	32
6.	Análisis de otros riesgos asociados al proyecto concesional.....	34
7.	Impacto que pueden tener en la sostenibilidad financiera del proyecto concesional los compromisos asumidos por los licitadores en sus ofertas.....	35
V.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	37
1.	Idoneidad del modelo de concesión.....	37
2.	Razonabilidad de la relación entre rentabilidad y riesgo del proyecto.....	38
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	40

ANEXO I: DOCUMENTACIÓN DEL EXPEDIENTE APORTADA CON LA SOLICITUD DE INFORME, ASÍ COMO LA FACILITADA CON POSTERIORIDAD TRAS PETICIÓN DE ESTA OFICINA.....	42
---	----

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Desglose del valor estimado	11
Tabla 2: Histórico de ventas anuales por museo.....	14
Tabla 3: Ventas reales año 2023 y estimación ventas anuales 2024 por museos	15
Tabla 4: Estimación de ingresos por ventas	15
Tabla 5: Estimación de ingresos públicos monetarios y no monetarios.....	17
Tabla 6: Ingresos totales del concesionario	17
Tabla 7: Necesidades de personal previstas para la ejecución del contrato	19
Tabla 8: Estimación importe horas extras	21
Tabla 9: Estimación de costes laborales por categoría profesional durante la concesión.....	21
Tabla 10: Estimación del coste anual en mercancía por museo.....	22
Tabla 11: Estimación del coste anual de distribución por museo	23
Tabla 12: Estimación del coste anual de mantenimiento y otros por museo.....	24
Tabla 13: Estructura de costes concesionales.....	25
Tabla 14: Escenario Base ajustado.....	29
Tabla 15: Escenario optimista calculado por la Administración	30
Tabla 16: Variación de Ingresos por Ventas vs Rentabilidad del Concesionario	31
Tabla 17: Análisis de la sostenibilidad financiera del proyecto concesional.....	36
Tabla 18: Criterios de adjudicación evaluables mediante juicios de valor	37
Tabla 19: Ratio Sector de actividad (CNAE) 476 Comercio al por menor de artículos culturales y recreativos en establecimientos especializados. Fuente: Central de Balances del Banco de España.....	39

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura de ingresos y costes concesionales	33
--	----

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Distribución de ingresos concesionales.....	18
Gráfico 2: Distribución de costes concesionales	26
Gráfico 3: Rentabilidad concesionario vs % variación ingreso por ventas	31

I. INTRODUCCIÓN

1. Marco normativo de la solicitud de informe a la Oficina Nacional de Evaluación.

La Oficina Nacional de Evaluación (ONE), órgano colegiado integrado en la Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación (OIReScon), se encuentra regulada en el artículo 333 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 (en adelante, LCSP), así como por la Orden HFP/1381/2021, de 9 de diciembre, por la que se regula la organización y funcionamiento de la Oficina Nacional de Evaluación (en lo sucesivo, Orden ONE).

La ONE tiene como finalidad principal analizar la sostenibilidad financiera de los contratos de concesión de obras y contratos de concesión de servicios, así como de los acuerdos de restablecimiento del equilibrio económico que deban adoptarse en estos tipos de contratos, en los supuestos establecidos en el apartado 3 del artículo 333 de la LCSP.

Dicho precepto establece que, con carácter previo a la licitación de los contratos de concesión de obras y de concesión de servicios a celebrar por los poderes adjudicadores y entidades adjudicadoras, así como por otros entes, organismos y entidades dependientes de la Administración General del Estado (en adelante, AGE) y de las Corporaciones Locales, se evacuará informe preceptivo en los dos casos siguientes:

- a) Cuando el valor estimado del contrato sea superior a un millón de euros y se realicen aportaciones públicas a la construcción o a la explotación de la concesión, así como cualquier medida de apoyo a la financiación del concesionario.
- b) Las concesiones de obras y concesiones de servicios en las que la tarifa sea asumida total o parcialmente por el poder adjudicador concedente, cuando el importe de las obras o los gastos de primer establecimiento superen un millón de euros.

Asimismo, la ONE informará los acuerdos de restablecimiento del equilibrio del contrato, respecto de las concesiones de obras y concesiones de servicios que hayan sido informadas previamente de conformidad con las letras a) y b) anteriores o que, sin haber sido informadas, supongan la incorporación en el contrato de alguno de los elementos previstos en estas, siempre y cuando el valor estimado del contrato sea superior a un millón de euros.

La regulación del procedimiento de solicitud, documentos necesarios y plazo para la emisión de informe se recogen en los artículos 8 a 10 de la Orden ONE.

2. Objeto y alcance del informe de la Oficina Nacional de Evaluación.

Siguiendo el artículo 333.4 de la LCSP y el artículo 7.3 de la Orden ONE, los informes evaluarán si la rentabilidad del proyecto, obtenida en función del valor de la inversión, las ayudas otorgadas, los flujos de caja esperados y la tasa de descuento establecida, es razonable en atención al riesgo de demanda que asuma el concesionario. En dicha evaluación se tendrá en cuenta la mitigación que las ayudas otorgadas puedan suponer sobre otros riesgos distintos del de demanda, que habitualmente deban ser soportados por los operadores económicos.

Para atender a este objeto, el informe de esta Oficina se estructura a partir de un análisis de los parámetros económicos y del nivel de incertidumbre con la que puede valorarse la estimación de la demanda, del plazo de recuperación de la inversión y de la rentabilidad del proyecto, valorando la existencia de transferencia de riesgo operacional al concesionario, para finalmente formular las conclusiones y recomendaciones del informe, todo ello con base en la documentación aportada por el poder adjudicador o entidad contratante, tanto en la solicitud como en posteriores requerimientos de documentación adicional o aclaraciones¹.

En este caso, tratándose de un proyecto de licitación, cuyo valor estimado del contrato, calculado conforme a lo establecido en el artículo 101 de la LCSP (que después se analiza), no supera doce millones de euros, el contenido del informe preceptivo que debe emitir la ONE tiene carácter de evaluación básica, con los mismos objetivos de análisis señalados en el apartado 3 del artículo 7 de la Orden ONE, pero con los elementos de simplificación que se indican en el artículo 9 de la misma norma.

Conforme a lo establecido en la Orden ONE, la unidad de apoyo técnico ha formulado un documento de análisis y estudio sobre el contrato de la concesión de servicios objeto de evaluación, que ha servido de principal soporte técnico para la elaboración de la propuesta de informe que, conforme a lo previsto en la Orden ONE, ha sido elevada por la División de análisis económico y evaluación de los contratos de concesión de la OIReScon para su debate y aprobación por parte del Pleno de la ONE.

¹El segundo párrafo del artículo 10.1 de la Orden ONE establece que “Los informes vendrán referidos a la documentación facilitada por el solicitante del informe, por lo que cualquier modificación sustantiva que pudiera producirse con posterioridad en el expediente, con carácter previo a la licitación del contrato de concesión, requerirán una nueva solicitud de informe.”

II. EXPEDIENTE

1. Antecedentes: admisibilidad de la solicitud y documentación.

Con fecha de 28 de febrero de 2024, tuvo entrada en el portal de tramitación electrónico de la ONE la solicitud formulada por parte de la Subsecretaría del Ministerio de Cultura para la emisión del informe preceptivo establecido en el artículo 333.3 de la LCSP, en relación con la licitación prevista del “*contrato de concesión del servicio de tienda-librería en varios museos dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales*”, siendo la Dirección General de Patrimonio Cultural y Bellas Artes el órgano de contratación, y acompañándose de la documentación del expediente².

2. Análisis preliminar sobre la admisibilidad de la solicitud de informe a la Oficina Nacional de Evaluación.

Sin perjuicio de los análisis que se realizan posteriormente en este informe, la evaluación debe iniciarse con una comprobación referida a la admisibilidad formal previa de la solicitud de informe realizada por la Subsecretaría de Cultura, teniendo en cuenta los siguientes elementos:

- **Ámbito subjetivo:** El solicitante es la Subsecretaría del Ministerio de Cultura que, como integrante de la Administración General del Estado, se encuentra dentro del ámbito subjetivo establecido en el artículo 333.3 de la LCSP.
- **Ámbito objetivo:** Se trata de un contrato que, sin perjuicio del análisis que después se realiza acerca de la existencia o no de transferencia del riesgo operacional, ha sido calificado por el propio solicitante como contrato de concesión de servicios en virtud de lo previsto en el artículo 15 de la LCSP, habiendo sido informado favorablemente por los servicios jurídicos de la Abogacía del Estado.

Adicionalmente, considerándolo formalmente a priori, como un contrato de concesión de servicios, se comprueba que existe aportación pública a la explotación de la concesión. Asimismo, se verifica que el valor estimado del contrato es superior a un millón de euros.

- **Ámbito temporal:** El momento de la solicitud de informe se produce antes de la licitación del contrato.

² La relación de documentos que se acompañaron inicialmente a la solicitud, así como los aportados adicionalmente el día 5 de abril de 2024 a petición de esta Oficina en virtud de requerimiento de información adicional, puede consultarse en el Anexo I de este informe.

Considerando estos aspectos, hay que concluir que, en efecto, **la solicitud** de informe formulada por la Subsecretaría de Cultura **resulta formalmente admisible**.

3. Objeto del “contrato de concesión del servicio de tienda-librería en varios museos dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales”.

El **objeto** de este contrato es la gestión del servicio de tienda-librería en los siguientes museos dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales:

- Museo Arqueológico Nacional
- Museo de América
- Museo del Greco
- Museo del Traje. Centro de Investigación del Patrimonio Etnológico (en adelante, “Museo del Traje”).
- Museo Nacional de Arqueología Subacuática
- Museo Nacional de Arte Romano
- Museo Nacional de Escultura
- Museo Nacional del Romanticismo
- Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira
- Museo Sefardí

Tal como establece la cláusula 2 del Pliego de Prescripciones Técnicas (en adelante, PPT) de este procedimiento, la tienda-librería se concibe dentro de la oferta cultural que presentan los museos como un servicio esencial, que debe transmitir la imagen de estas instituciones a través de todos los aspectos de su funcionamiento, entre los que tienen la máxima importancia la calidad, variedad y originalidad de los productos ofrecidos, la eficiencia en el servicio y la corrección y amabilidad en el trato dispensado a los visitantes.

Por ello, la explotación del servicio de tienda-librería se debe ajustar a los siguientes **criterios y objetivos**:

- Convertir las tiendas en un auténtico elemento de difusión de cada una de las instituciones en el exterior, ofreciendo productos, imagen y servicio de calidad.
- Asegurar y garantizar el servicio más adecuado y eficaz posible de las tiendas que incluye la distribución y venta de publicaciones, artículos de

papelería y escritorio, así como artículos de regalo relacionados con el ámbito temático de cada uno de los centros.

- Convertir las librerías en un punto de referencia en el ámbito de la especialidad de cada uno de los museos, tanto para el público en general como para los investigadores.

El concesionario, según recoge la cláusula 3 del PPT, deberá realizar las siguientes **funciones** en la ejecución del contrato:

- Selección y producción de artículos y materiales: ofrecer tanto productos ya existentes en el mercado, personalizables o no, como aquellos otros de diseño propio o reproducciones autorizadas, que se deberán adaptar a las temáticas y a las colecciones de cada uno de los museos. Todos los productos que técnicamente puedan ser personalizados serán marcados con el nombre o imagen de cada museo, adjuntando una etiqueta explicativa bilingüe del motivo que ha inspirado el diseño. La tienda deberá ofrecer productos relacionados con las exposiciones temporales que se celebren.

Los productos deben adaptarse a las distintas franjas de edad y a los distintos tipos de público de cada museo, presentando un amplio abanico de precios.

Será obligatoria la inclusión de al menos una línea de producto que cumpla con los estándares de Comercio Justo.

- Comercialización de artículos de librería, papelería y productos de regalo: todos los productos destinados a la venta deberán ser aprobados por la Dirección de cada museo. Se podrá ofertar artículos fuera de los locales asignados para el servicio, y presentar una propuesta de exposición y/o distribución de los mismos tanto dentro del espacio del museo como fuera de él.

Además de la venta directa en los museos, la adjudicataria podrá ofrecer la venta online de los productos de las tiendas de cada uno de ellos a través de un enlace en la propia página web de cada museo y se asegurará la comercialización externa de las publicaciones y artículos, tanto en España como en el extranjero.

- Empaquetado de artículos: proporcionar material de empaquetado de artículos utilizando materiales sostenibles (bolsas en diferentes tamaños, papel de regalo, sobres, etc.), de acuerdo con el diseño institucional ofrecido por la Subdirección General de Museos Estatales.
- Explotación del servicio de audioguías: poner a disposición de los clientes de las tiendas un mínimo de 75 dispositivos de audioguía con sus

auriculares, estaciones de carga y otros elementos asociados que sirvan de apoyo a la visita en aquellos museos que determine la Subdirección General de Museos Estatales. Este servicio se explotará como máximo en cinco de los museos objeto de este contrato: Museo Nacional del Romanticismo, Museo Nacional de Arqueología Subacuática, Museo Nacional de Escultura, Museo Nacional de Arte Romano y Museo de América.

El concesionario no se hará cargo de la elaboración y producción de los contenidos y audios, que serán proporcionados por cada uno de los museos que vayan a ofrecer audioguías de apoyo a la visita.

Según la cláusula 5 del Pliego de Condiciones Administrativas Particulares (en adelante, PCAP), la duración inicial del contrato de concesión será la definida en el punto 6 del Cuadro-Resumen, siendo esta de 1 año, desde el 16 de julio de 2024 o desde la fecha de formalización del contrato, si esta fuera posterior. El contrato será susceptible de prórroga por un periodo de hasta 12 meses, por lo que **la duración total del contrato**, incluyendo las eventuales prórrogas, será de **24 meses**.

A dicho contrato le corresponde la codificación de la Nomenclatura Vocabulario Común de los Contratos (en adelante, CPV)³:

92521000-9 - Servicios de museos

4. Principales elementos económicos del contrato.

El sistema de **retribución al concesionario** previsto en este contrato implica que los ingresos del servicio proceden de las siguientes fuentes:

- 1. Ingresos variables procedentes de la venta directa de productos en las tiendas-librerías.** Estos ingresos han sido estimados por la Administración, de acuerdo con la experiencia en la ejecución de este servicio en años anteriores, y teniendo en cuenta que el número de visitas durante el periodo de ejecución del contrato se estima superior en un 5% a las cifras registradas en 2023.

³ Reglamento (CE) nº 213/2008 de la Comisión, de 28 de noviembre de 2007, que modifica el Reglamento (CE) nº 2195/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo, por el que se aprueba el Vocabulario común de contratos públicos (CPV), y las Directivas 2004/17/CE y 2004/18/CE del Parlamento Europeo y del Consejo sobre los procedimientos de los contratos públicos, en lo referente a la revisión del CPV.

2. **Aportación pública monetaria**⁴. Se establece su valor máximo, si bien su cuantía definitiva, según señala el estudio de viabilidad en el punto 2.2.2.3, “...se determinará en el acuerdo de adjudicación tras la preselección de la mejor oferta presentada”. De acuerdo con el citado estudio, la aportación trata de compensar los efectos negativos derivados del cierre temporal del Museo Sorolla, cuya gestión también se encontraba incluida en anteriores contratos y sin la cual se prevé que se producirá un balance de explotación deficitario. Para su cálculo, la Administración ha estimado el resultado de la cifra anual de negocios menos los gastos de explotación del servicio de tiendas-librerías.

3. **Aportación pública no monetaria**. Por último, los suministros energéticos (energía eléctrica, gas natural y gasóleo “C”) para las tiendas, son sufragados por la Administración, dado que no hay contadores separados en ninguna de las instalaciones y no generan facturas individuales para la empresa concesionaria, sino que se imputan a los contratos generales de suministros financiados por el órgano contratante. Por ello, la asunción de estos gastos se ha considerado como aportación pública no monetaria.

El **presupuesto base de licitación (PBL)** del contrato, según el punto 5 del Cuadro-Resumen del PCAP, asciende a la cantidad de **28.984,18** euros Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) incluido (**23.953,87** euros sin IVA) sin considerar el periodo de prórroga.

Por otro lado, el **valor estimado del contrato (VEC)** según la documentación aportada es de 3.060.643,44 euros (IVA no incluido), cuyo desglose es el siguiente:

DATOS AGE	ANUAL	PRÓRROGA	IMPORTE TOTAL
Importe neto cifra de negocio	1.456.367,85€	1.456.367,85€	2.912.735,70€
Suministros y servicios generales	50.000,00€	50.000,00€	100.000,00€
Pagos efectuados por la Administración	23.953,87€	23.953,87€	47.907,74€
TOTAL VALOR ESTIMADO	1.530.321,72€	1.530.321,72€	3.060.643,44€

Tabla 1: Desglose del valor estimado

La licitación se realizará por tramitación urgente, mediante procedimiento restringido, según lo previsto en el artículo 131.2 LCSP, dado que el CPV de este contrato se encuentra entre los especificados en el anexo IV de la LCSP.

⁴ La aportación pública monetaria es uno de los criterios de adjudicación y tiene la naturaleza de aportación fija, por lo que el concesionario percibirá el importe de esta, sea cual sea el resultado de explotación, según las aclaraciones recibidas del órgano de contratación. Esta Oficina considera recomendable establecer con mayor claridad este aspecto en el PCAP del contrato, pudiendo alcanzarse así un mayor grado de seguridad jurídica.

El contrato no se encuentra sujeto a regulación armonizada ni se divide en lotes ni contempla la revisión de precios.

III. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

Enmarcada los principales aspectos de esta licitación mediante los apartados anteriores, se efectuará un análisis técnico de carácter fundamentalmente económico-financiero, que toma como referencia principal el estudio facilitado por la unidad de apoyo técnico sobre los elementos que se contienen en el proyecto de contratación presentado por la Subsecretaría de Cultura.

A partir del mismo, la División de análisis económico y evaluación de los contratos de concesión de la OIReScon ha realizado el estudio que se desarrolla en el siguiente apartado de este informe, centrándose, en primer lugar, en una valoración de los parámetros económicos y del nivel de incertidumbre con la que puede valorarse la estimación de los ingresos por ventas de producto facilitada. Para ello, se han estudiado las condiciones económicas y el sistema de retribución previsto en el PCAP para el contratista.

En segundo lugar, se ha analizado el plazo de duración previsto para el contrato de concesión de servicios a fin de confirmar si dicho plazo está suficientemente amparado por la normativa aplicable.

Posteriormente, se ha examinado la rentabilidad económico-financiera del proyecto para el contratista partiendo de la información, hipótesis y estimaciones facilitadas por el solicitante del informe, complementándose por la Oficina con aquellas otras que se han considerado oportunas⁵.

El desarrollo del análisis se ha completado con la evaluación de la existencia, o no, de transferencia del riesgo operacional al concesionario, en los términos exigidos en los artículos 14 y 15 de la LCSP, así como el impacto sobre la sostenibilidad del contrato que pueden tener los compromisos asumidos por los licitadores en sus ofertas.

En la evaluación del proyecto se estudia la idoneidad del modelo de concesión para llevar a cabo la realización del objeto del contrato y la razonabilidad de la rentabilidad conforme al riesgo asumido por el concesionario.

El informe finaliza con un apartado de conclusiones y recomendaciones.

⁵ Los datos que figuran en las tablas que recogen los análisis realizados por esta Oficina contienen únicamente dos decimales, por lo que en algunos resultados pueden encontrarse pequeñas desviaciones provocadas por el efecto de dicho redondeo.

IV. DESARROLLO DEL ANÁLISIS

1. Aspectos económico-financieros generales presentados en el proyecto.

A partir de la documentación aportada en el expediente del contrato de concesión de servicios objeto de este análisis, se pueden destacar los siguientes aspectos económico-financieros que se irán desarrollando en sucesivos puntos:

- El estudio de viabilidad económica aportado refleja que la concesión está planteada **sin inversión asociada**, ya que la Administración contratante pondrá a disposición del concesionario las instalaciones, infraestructuras y mobiliario necesarios para la gestión del servicio en los diez museos incluidos en el contrato.

En el caso objeto de estudio, la duración planteada del contrato es de 12 meses, con posibilidad de prórroga hasta 12 meses adicionales, con lo que la duración total de la concesión podría alcanzar 24 meses. Dicho plazo se encuentra dentro del máximo de 5 años previsto en el apartado 6 del artículo 29 de la LCSP, teniendo en cuenta que no se realizan inversiones en el proyecto⁶.

- Por otro lado, el estudio de viabilidad del proyecto facilitado por el órgano contratante establece una previsión de ingresos y de gastos para el periodo concesional, distribuyéndolos según su origen y conforme a su naturaleza fija o variable, del siguiente modo:
 - **Desde la parte de los ingresos**, el 94,89% son variables en función de la demanda, y se basan en la venta directa de los productos en los museos. El resto de los ingresos (5,11%) son fijos y provienen de la Administración; el 1,85% como subvención pública máxima a la explotación y un 3,26% como aportación pública no monetaria a través de la asunción de los suministros energéticos (energía eléctrica, gas natural y gasóleo "C").
 - **Por el lado de los costes**, la Administración ha considerado un 48,60% de los mismos de naturaleza variable y un 51,40% de naturaleza fija. El coste en mercancías es el componente de gasto más importante, representando el 44,73% del total de costes concesionales. También tienen especial relevancia los costes laborales con un 41,76% del total de costes.

⁶ En consecuencia, no es necesario realizar un estudio del periodo de recuperación de la inversión ni de la tasa de descuento necesaria para su cálculo.

En definitiva, según la documentación aportada por la Administración contratante, **los ingresos** del concesionario van a ser en su mayoría de naturaleza variable y de origen privado, dado que provendrán de la venta de productos. En cuanto a **los costes**, su naturaleza fija y variable se reparte casi al 50%.

2. Ingresos y sistema de retribución al contratista.

A. Calidad de la previsión de demanda.

La Administración ha aportado información histórica sobre el importe de las ventas anuales por museo con el detalle que se muestra a continuación (años 2018, 2019, 2022 y 2023), tal y como se recoge en la siguiente tabla⁷:

MUSEO	VENTAS 2018 (€)	VENTAS 2019 (€)	VENTAS 2022 (€)	VENTAS 2023 (€)
Museo Altamira	375.958	393.040	361.400	418.155
M. N. de Arqueología Subacuática	34.598	45.452	38.926	41.241
M. Arqueológico Nacional	391.453	383.795	383.204	360.330
M. N. de Arte Romano	101.746	113.004	114.925	98.850
M. de América	39.377	44.033	29.035	46.335
M. del Greco	78.125	79.474	54.525	84.854
M. N. de Escultura	62.767	58.954	44.230	50.003
M. N. del Romanticismo	90.095	97.571	86.040	95.611
M. del Traje	52.798	46.831	33.152	54.003
M. Sefardí	85.241	94.394	86.453	137.635
Importe total	1.312.159	1.356.547	1.231.887	1.387.017

Tabla 2: Histórico de ventas anuales por museo

La Administración ha estimado la previsión de ventas de acuerdo con la experiencia en la ejecución de este servicio en años anteriores, y teniendo en cuenta que la previsión de visitantes para 2024 sea un 5% superior a 2023, los ingresos por ventas durante el periodo de ejecución del contrato⁸ se estiman en cifras superiores en un 5% a las registradas en 2023⁹.

Esta estimación de ingresos podría considerarse como razonable, dado que el incremento en 2023 sobre los datos de 2018 supone un 5,7% y los datos de 2023

⁷ Datos proporcionados por el Ministerio, que contienen diferencias por redondeo.

⁸ El Ministerio solamente ha estimado en su estudio de viabilidad el año 1 del periodo del contrato.

⁹ Sin poner en duda que existe una relación directa entre el número de visitantes y los ingresos procedentes de las tiendas-librerías, el estudio de viabilidad no ha reflejado un análisis detallado de su correlación.

sobre el año 2022 estarían influenciados por el proceso de recuperación después del periodo afectado por la pandemia¹⁰.

La proyección del incremento del 5% de ingresos estimados por anualidad y por museo se recoge en la siguiente tabla:

MUSEO	2023 (Ventas reales)	2024 (Estimación)
Museo Altamira	418.155,00	439.062,75
M. N. de Arqueología Subacuática	41.241,00	43.303,05
M. Arqueológico Nacional	360.330,00	378.346,50
M. N. de Arte Romano	98.850,00	103.792,50
M. de América	46.335,00	48.651,75
M. del Greco	84.854,00	89.096,70
M. N. de Escultura	50.003,00	52.503,15
M. N. del Romanticismo	95.611,00	100.391,55
M. del Traje	54.003,00	56.703,15
M. Sefardí	137.635,00	144.516,75
Importe total	1.387.017,00	1.456.367,85

Tabla 3: Ventas reales año 2023 y estimación ventas anuales 2024 por museos

B. Análisis de la estimación de ingresos

Del análisis de la documentación incorporada al expediente objeto de estudio, y con la estimación de ventas llevado a cabo en el apartado anterior, se concluye que el concesionario tendrá las siguientes fuentes de ingresos:

- Ingresos variables por venta de productos**, que ascienden a **2.912.735,70 euros** en los dos años de duración máxima de la concesión, lo que representa el **94,89% de los ingresos concesionales**. Por tanto, el desglose de ingresos anuales refleja una cantidad idéntica, tal y como se deduce de VEC recogido en el PCAP:

	Año 1	Año 2	TOTALES
Ingresos anuales por Ventas Museos	1.456.367,85€	1.456.367,85€	2.912.735,70€

Tabla 4: Estimación de ingresos por ventas

- Aportación pública monetaria AGE**. Según señala el estudio de viabilidad en el punto 5.1, la aportación se ha establecido como compensación por

¹⁰ En realidad, el año 2022 todavía estuvo parcialmente afectado por restricciones de aforo, sobre todo a comienzo del ejercicio. El incremento de ingresos de 2019 sobre 2018 fue del 3,38%, y el de 2023 sobre el 2019 fue del 2,25%. Por otra parte, hay que señalar que el comienzo efectivo del contrato no se producirá hasta el 16 de julio de 2024, y que en el segundo de los años la Administración no tiene previsto que se produzca un incremento adicional.

los efectos derivados del cierre temporal del Museo Sorolla, que daría lugar a un balance de explotación con cifras negativas.

Esta Oficina ha considerado esta aportación como fija, tal y como se deduce del estudio de viabilidad, de forma que, al ser además licitable a la baja, el concesionario percibirá su importe máximo, incluso cuando el resultado real de explotación sea positivo¹¹. Además, en los cálculos realizados por esta Oficina se ha corregido el importe de esta aportación pública monetaria como consecuencia de incluir en el periodo de prórroga el incremento de los costes de personal que deben estimarse conforme al convenio colectivo de referencia¹², y ello con la finalidad de equilibrar el resultado del proyecto concesional, en sintonía con el cálculo que de esta aportación hace el estudio de viabilidad.

Esta corrección supone que la aportación calculada por la Administración para la prórroga (en idéntica cantidad que para el período inicial), que se incluye en la “*Tabla 1. Desglose del valor estimado*” sea insuficiente, obteniendo el concesionario una rentabilidad negativa, pues dicha aportación no cubriría las cifras negativas del resultado de explotación para los 24 meses de duración del contrato de concesión.

Estos ingresos representarían en el Escenario Base corregido por esta Oficina el **1,85%** de los ingresos concesionales y ascienden a **56.930,78 euros** en los 24 meses de duración total de la concesión.

3. Por último, los suministros energéticos (energía eléctrica, gas natural y gasóleo “C”) para las tiendas-librería son considerados como **aportación pública no monetaria**. Esta partida supone un **3,26%** de los ingresos totales de la concesión con un importe total estimado de **100.000 euros** para los 24 meses de duración del contrato de concesión.

El desglose de ambas categorías de ingresos de origen público a lo largo de la concesión, que ha sido preparado por esta Oficina, es el siguiente:

¹¹ Según ha aclarado el órgano de contratación a esta Oficina.

¹² Con un criterio homogéneo al utilizado para estimar su cuantía en el período inicial, como después se analiza en el apartado correspondiente a los costes laborales.

DURACIÓN	Periodo Principal	Periodo Prórroga	TOTAL
AÑO	Año 1	Año 2	
Aportación pública monetaria corregida	23.986,19€	32.944,59€	56.930,78€
Aportación suministros energéticos	50.000,00€	50.000,00€	100.000,00€

Tabla 5: Estimación de ingresos públicos monetarios y no monetarios

Los **ingresos variables** privados en el Escenario Base ajustado por esta Oficina suponen el **94,89%** del total de ingresos del concesionario, mientras que los ingresos **fijos** alcanzan el **5,11%**.

En definitiva, los **ingresos totales** que obtendrá el concesionario durante los 24 meses totales de duración de la concesión (12 meses de duración inicial y 12 meses de prórroga) por el servicio objeto de contrato se recogen en la tabla y gráfico siguientes:

%	TOTAL	INGRESOS	Año	Año
			1	2
100,00%	3.069.666,48	Ingresos Previstos	1.530.354,04	1.539.312,44
94,89%	2.912.735,70	Ingresos Variables	1.456.367,85	1.456.367,85
			Público/ Privado	
24,65%	756.693,00	Museo Arqueológico Nacional	Privado	378.346,50
3,17%	97.303,50	Museo de América	Privado	48.651,75
5,80%	178.193,40	Museo del Greco	Privado	89.096,70
3,69%	113.406,30	Museo del Traje	Privado	56.703,15
2,82%	86.606,10	Museo Nacional de Arqueología Subacuática	Privado	43.303,05
6,76%	207.585,00	Museo Nacional Arte Romano	Privado	103.792,50
3,42%	105.006,30	Museo Nacional Escultura	Privado	52.503,15
28,61%	878.125,50	Museo de Altamira	Privado	439.062,75
6,54%	200.783,10	Museo Nacional del Romanticismo	Privado	100.391,55
9,42%	289.033,50	Museo Sefardí	Privado	144.516,75
5,11%	156.930,78	Ingresos Fijos	Público/ Privado	
3,26%	100.000,00	Aportación suministros energéticos	Público	50.000,00
1,85%	56.930,78	Aportación monetaria AGE	Público	23.986,19

Tabla 6: Ingresos totales del concesionario

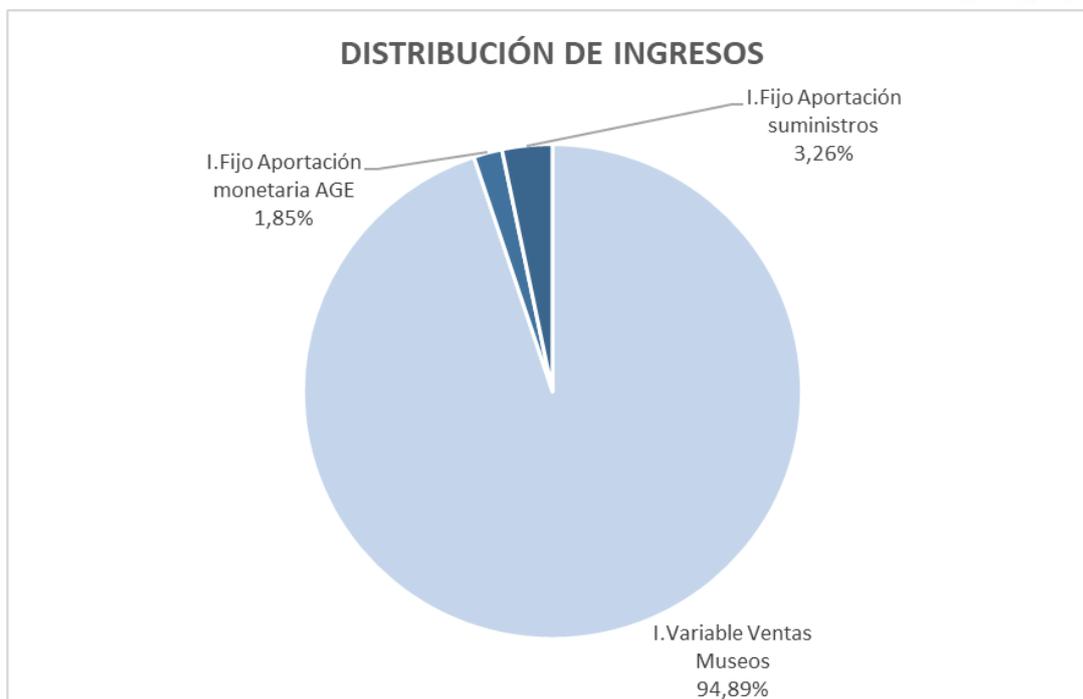


Gráfico 1: Distribución de ingresos concesionales

Teniendo en cuenta los elementos expuestos, esta Oficina considera **suficiente el método de estimación de ingresos** realizado por la Administración para elaborar el estudio económico, con las correcciones realizadas para la aportación monetaria en el año de la prórroga. En todo caso, esta conclusión debe de entenderse considerando que incluso las correcciones efectuadas proceden de la metodología e hipótesis utilizada por la Administración en su estudio de viabilidad.

3. Estimación de costes e inversiones.

El estudio de viabilidad aportado por la Administración recoge que la concesión está planteada **sin inversión asociada** a cargo del concesionario, ya que se pondrán a su disposición las instalaciones, infraestructuras y mobiliario necesarios para la gestión del servicio de los diez museos incluidos en este contrato.

Según la información aportada por la Administración, las **principales categorías de costes** para el concesionario son las siguientes:

1. **Costes laborales:** para la estimación de los costes salariales de este servicio, la Administración ha tomado como referencia lo previsto en el Convenio Colectivo del Sector Comercio Vario de la Comunidad de Madrid¹³.

¹³ Publicado por Resolución de 8 de mayo de 2023, de la Dirección General de Trabajo de la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo (código número 28000805011982).

Este Convenio se toma como punto de partida para los cálculos, por tratarse la Comunidad de Madrid el ámbito territorial en el que se llevará a cabo la parte principal de la actividad comercial.

De acuerdo con lo previsto en el apartado 5.1 del PPT, el concesionario deberá destinar los efectivos necesarios para la realización completa de la prestación del servicio tienda-librería en los museos. El equipo de profesionales estará compuesto **como mínimo** por 1 responsable e interlocutor del servicio, que será el responsable máximo e interlocutor ante la Subdirección General de Museos Estatales, y 23 efectivos para las actividades de venta en los museos.

Según el estudio de viabilidad en el apartado 2.2.2.1 punto a), los costes laborales incluidos en la partida “responsable e interlocutor del servicio” se corresponden con la categoría profesional Grupo IV, del Convenio citado, y la partida “efectivos para las actividades de venta” corresponde a la categoría Grupo II de “dependientes-vendedores”.

El desglose por museo recogido en el estudio de viabilidad es el siguiente:

Categoría Profesional	Nº Mínimo
Responsable e interlocutor del servicio	1
Efectivos Venta Museo Arqueológico Nacional	4
Efectivos Venta Museo de América	2
Efectivos Venta Museo del Greco	2
Efectivos Venta Museo del Traje	2
Efectivos Venta Museo Nacional de Arqueología Subacuática	2
Efectivos Venta Museo Nacional Arte Romano	2
Efectivos Venta Museo Nacional Escultura	2
Efectivos Venta Museo de Altamira	3
Efectivos Venta Museo Nacional del Romanticismo	2
Efectivos Venta Museo Sefardí	2
Total número empleados	24

Tabla 7: Necesidades de personal previstas para la ejecución del contrato

Según lo indicado en el estudio de viabilidad, se toma como referencia para los cálculos de los costes laborales las últimas tablas salariales previstas en el Convenio citado correspondientes al año 2022.

A las tablas de los salarios base del año 2022 se ha añadido el plus de transporte (artículo 28 del Convenio), y al importe resultante, “Salario anual total 2022”, se le aplica una **actualización salarial del 3% anual** para los años 2023 y 2024, de acuerdo con lo previsto en el artículo 36 del Convenio. El importe de estos costes salariales se incrementa además con los costes del personal eventual necesario para cubrir las sustituciones por permisos, licencias, bajas médicas, etc., que, de acuerdo con la experiencia en la

ejecución del contrato actual, se ha calculado que puede tener una **incidencia** de un **6%**.

Al coste salarial incluyendo las sustituciones, se ha añadido las cotizaciones a la Seguridad Social que tiene que asumir la empresa concesionaria, estimadas en un 34,08% (23,60% por contingencias comunes, 5,5% por desempleo, 0,2% por el Fondo de garantía salarial, 0,6% por formación profesional, un 3,6% por accidentes de trabajo y un 0,58% por el Mecanismo de Equidad Intergeneracional).

Por último, el coste laboral final resultante considerando todos los incrementos anteriores se debe ajustar proporcionalmente al año de ejecución del contrato (16 de julio de 2024 a 15 de julio de 2025), y también para el año adicional de prórroga¹⁴ (16 de julio de 2025 a 15 de julio de 2026).

Para el año de la prórroga se considerará únicamente el incremento salarial del 3% del año 2025 que contempla la Administración. El coste laboral correspondiente a los 6,5 meses del año 2026 será la parte proporcional del total del coste laboral resultante por categoría para el año 2025, sin actualización adicional, conforme el criterio de la Administración, para el año 2026.

En el apartado 4.1 del PPT se establece que *“las tiendas prestarán servicio en aquellas ocasiones concretas y fuera del horario habitual de apertura al público, cuando la Dirección de cada uno de los centros lo requiera, con motivo de actividades extraordinarias, actos como inauguraciones de exposiciones o similares, con un límite máximo de 20 horas anuales por museo.”* El **coste de estas horas extraordinarias** se ha incluido en la partida **“efectivos para las actividades de venta”**. De acuerdo con lo establecido por el artículo 37 del Convenio citado, *“el valor de las horas extraordinarias se calculará sobre el salario hora individual y teniendo un recargo del 75 por 100 las realizadas en días laborables y del 150 por 100 las que se realicen en festivos y/o domingos”*.

Esta Oficina ha corregido el coste de hora extra aplicando la tabla salarial del año 2025 a la prórroga. El desglose del cálculo de horas extras realizado por la Administración para el Año 1 de ejecución, junto con el desglose de dicho cálculo realizado por esta Oficina incluyendo el periodo de prórroga, es el siguiente:

¹⁴ Téngase en cuenta que en el Escenario Base previsto por la Administración no se considera una estimación específica para el año de prórroga. Esta Oficina ha optado por mantener para los meses de 2026 incluidos en el periodo de prórroga los salarios calculados por la Administración para 2025.

Coste efectivos aperturas extraord. (art. 37 convenio)	Datos Ministerio Año 2024-2025	Datos Concesión Año 1	Datos Prórroga Año 2 corregido
Coste laboral anual	25.928,76	25.928,76	26.279,58
Coste hora (1.792 h)	14,47	14,47	14,66
Coste hora * 0,75 (hora extra)	25,32	25,32	25,66
Horas: 10*20 = 200	200,00	200,00	200,00
Importe total	5.064,21	5.064,21	5.132,73

Tabla 8: Estimación importe horas extras

El **coste total laboral de todas las categorías** para los 24 meses de duración de la concesión se estima en 1.281.896,92 euros, que supone el 41,76% del total de costes del contrato, siendo la segunda partida más relevante de coste de la concesión. Este coste se considera de **carácter fijo**.

El desglose del cálculo final realizado por la Administración para los costes laborales, junto con el desglose de dicho cálculo realizado por esta Oficina, es el siguiente:

CATEGORÍA	1 Responsable e interlocutor	23 Efectivos de Venta	23 Efectivos de Venta horas extras	TOTAL COSTE LABORAL
Datos Administración Año 1 Concesión	35.215,94	596.330,52	5.064,00	636.610,46
Datos Administración Año 2 Prórroga	35.215,94	596.330,52	5.064,00	636.610,46
TOTAL CÁLCULO ADMINISTRACIÓN	70.431,87	1.192.661,04	10.128,00	1.273.220,91
Datos Corregidos Año 1 Concesión	35.215,94	596.361,39	5.064,21	636.641,54
Datos Corregidos Año 2 Prórroga	35.692,42	604.430,24	5.132,73	645.255,38
TOTAL CÁLCULO OFICINA	70.908,36	1.200.791,62	10.196,94	1.281.896,92
DIFERENCIA ADMÓN. VS OFICINA	-476,49	-8.130,58	-68,94	-8.676,01

Tabla 9: Estimación de costes laborales por categoría profesional durante la concesión

2. **Costes en mercancías:** comprenden los costes asociados a los materiales para realizar la actividad de venta en los museos. Según el estudio de viabilidad en el apartado 2.2.2.1 punto b), para la estimación de estos costes la Administración ha tenido en cuenta la experiencia del servicio en años anteriores. No se prevé variación en la estimación realizada por parte de la Administración para el período de prórroga, siendo el coste anual previsto desglosado por Museo el siguiente:

MUSEO	Gastos de materiales para ventas 2024 (€)
Museo Altamira	179.183,95
M. N. de Arqueología Subacuática	25.117,58
M. Arqueológico Nacional	42.078,59
M. N. de Arte Romano	28.827,64
M. de América	21.131,48
M. del Greco	49.552,27
M. N. de Escultura	27.032,35
M. N. del Romanticismo	199.622,24
M. del Traje	46.734,19
M. Sefardí	67.254,88
Importe total	686.535,17

Tabla 10: Estimación del coste anual en mercancía por museo

El coste total de esta partida para los 24 meses de duración de la concesión se estima en 1.373.070,34 euros, que supone el 44,73% del total de costes del contrato, configurándose como el componente económico fundamental de coste. Este coste se considera de **carácter variable**.

3. **Gastos de distribución de mercancías y almacenamiento:** este apartado hace referencia a los gastos derivados del transporte de mercancías y materiales necesarios para la explotación del servicio en los diez museos. Asimismo, se incluyen los gastos de almacenamiento, debido a la imposibilidad de concentrar la mayor parte del material en las instalaciones de las tiendas.

Según el estudio de viabilidad en el apartado 2.2.2.1 punto c), para el cálculo de estos costes se ha partido de los datos de ejecución del servicio en **2023**, actualizados en un **3%** para adaptarlos al contexto económico actual. *El último dato disponible del IPC es el correspondiente a marzo de 2024, que se ha situado en el 3,3%. Dado que la tendencia es de estabilización o incluso de reducción, la estimación de incremento de precios para el periodo de ejecución del contrato se ha fijado en un 3%.*

No se prevé actualización por parte de la Administración para el período de prórroga, siendo el coste anual previsto desglosado por Museo el siguiente:

MUSEO	Gastos de distribución 2024 (€)
Museo Altamira	7.877,44
M. N. de Arqueología Subacuática	1.172,14
M. Arqueológico Nacional	2.648,13
M. N. de Arte Romano	1.314,28
M. de América	1.142,27
M. del Greco	1.257,63
M. N. de Escultura	1.134,03
M. N. del Romanticismo	9.154,64
M. del Traje	1.995,11
M. Sefardí	3.057,04
Importe total	30.752,71

Tabla 11: Estimación del coste anual de distribución por museo

Para la duración de la concesión se prevé un importe de coste de distribución de 61.505,42 euros (al no estimarse variaciones para el período de prórroga), que supone el 2% de los costes totales del contrato. Este coste se considera de **carácter variable**.

4. **Gastos de explotación de servicio de audioguía:** este coste hace referencia al servicio de audioguías que debe ofrecer el concesionario. Se exige, tal y como se recoge en el apartado 3.4 del PPT, un mínimo de 75 dispositivos para los cinco museos que podrían contar con este servicio.

Según el estudio de viabilidad en el apartado 2.2.2.1 punto d), para el cálculo de estos costes se ha tomado la referencia el precio unitario según valores de mercado de un dispositivo informático móvil tipo “tableta”, de calidad media y 10,5 pulgadas. Estimándose dicho precio unitario en 125 euros, IVA excluido, que, multiplicados por los 75 dispositivos exigidos, se obtiene un coste anual estimado de 9.375 euros (no se prevé variaciones de este coste por parte de la Administración para el período de prórroga).

El coste total de esta partida para la duración de 24 meses de la concesión se estima en 18.750 euros, que supone el 0,61% del total de costes del contrato. Este coste se considera de **carácter fijo**.

5. **Gastos de mantenimiento y otros:** se incluyen los gastos que la empresa concesionaria debe asumir en concepto de mantenimiento de los espacios destinados a tienda-librería, dispositivos TPV y equipos informáticos, limpieza, software de gestión, etc.

Según el estudio de viabilidad en el apartado 2.2.2.1 punto e), para el cálculo de estos costes se ha partido de los datos de ejecución del **año 2023**, actualizados en un **3%** para adaptarlos al contexto económico actual. No se prevé variación por parte de la Administración para el período de prórroga.

Así, el coste anual previsto desglosado por museo el siguiente:

MUSEO	Gastos de mantenimiento y otros 2024 (€)
Museo Altamira	10.664,62
M. N. de Arqueología Subacuática	4.509,34
M. Arqueológico Nacional	5.895,72
M. N. de Arte Romano	5.075,84
M. de América	4.017,00
M. del Greco	2.904,60
M. N. de Escultura	3.754,35
M. N. del Romanticismo	7.767,23
M. del Traje	4.377,50
M. Sefardí	9.223,65
Importe total	58.189,85

Tabla 12: Estimación del coste anual de mantenimiento y otros por museo

Para la duración de la concesión se prevé un importe de “coste en mantenimiento y otros” de 116.379,70 euros, que supone el 3,79% de los costes totales. Este coste se considera de **carácter fijo**.

6. **Gastos a cargo de la Administración (suministros de energía eléctrica, gas natural y gasóleo “C”):** son los costes de suministro de energía eléctrica en las diez tiendas que incluye: iluminación, climatización, gas natural y gasóleo “C” para los sistemas de calefacción de alguno de los museos.

Según el estudio de viabilidad en el apartado 2.2.2.1 punto f), la Administración ha estimado que el coste anual de los suministros energéticos para las diez tiendas asciende a 50.000 euros. Sin considerar actualización por parte de la Administración para el periodo de prórroga, el coste total sería de 100.000 euros, que supone el 3,26% de los costes totales. Este coste se considerade **carácter fijo**.

7. La Administración ha considerado una partida de coste denominada **“Costes Indirectos”**, correspondiente al **4% del total de Gastos Directos** (que englobaría todos los costes anteriormente mencionados). Estos costes hacen referencia a los gastos de estructura que el concesionario tiene que asumir por el mero hecho de tener una actividad en funcionamiento: costes de gestión, prevención de riesgos laborales, control de calidad, etc.

El importe total previsto para esta partida es de **118.064,10 euros** para los 24 meses de duración del contrato de concesión, de los cuales 57.383,03 euros son variables (1,87% de los costes), y 60.681,06 euros son de carácter fijo (1,98% de los costes). Este importe total cambia con respecto al dato del Escenario Base proporcionado por la Administración, debido a la corrección de los gastos de personal.

En cuanto a la **estructura de costes soportados por el concesionario**, la Administración ha establecido como variables una parte de los costes asociados

a la venta de los productos (coste de mercancías, de distribución y la parte de costes indirectos variables), y como fijos el resto de las partidas de costes (costes laborales, de alquiler y mantenimiento de audioguías, coste de mantenimiento y otros, suministros energéticos y la parte de costes indirectos fijos).

Así, los **costes fijos** de la concesión suponen un **51,40%** del total de costes y el **48,60%** se corresponde con los **costes variables** del contrato. La distribución de costes totales de la concesión, según la información aportada por la Administración contratante, se muestra en la tabla y gráfico siguientes:

%	TOTAL	COSTES	Año	Año
			1	2
100,00%	3.069.666,48	Costes Previstos	1.530.354,04	1.539.312,44
48,60%	1.491.958,79	Costes Variables	745.979,40	745.979,40
44,73%	1.373.070,34	Costes mercancías	686.535,17	686.535,17
2,00%	61.505,42	Costes distribución	30.752,71	30.752,71
1,87%	57.383,03	Costes indirectos variables	28.691,52	28.691,52
51,40%	1.577.707,69	Costes Fijos	784.374,64	793.333,04
41,76%	1.281.896,92	Costes laborales	636.641,54	645.255,38
0,61%	18.750,00	Alquiler y mantenimiento audioguías	9.375,00	9.375,00
3,79%	116.379,70	Costes mantenimiento y otros	58.189,85	58.189,85
3,26%	100.000,00	Aportación suministros	50.000,00	50.000,00
1,98%	60.681,06	Costes indirectos fijos	30.168,26	30.512,81

Tabla 13: Estructura de costes concesionales

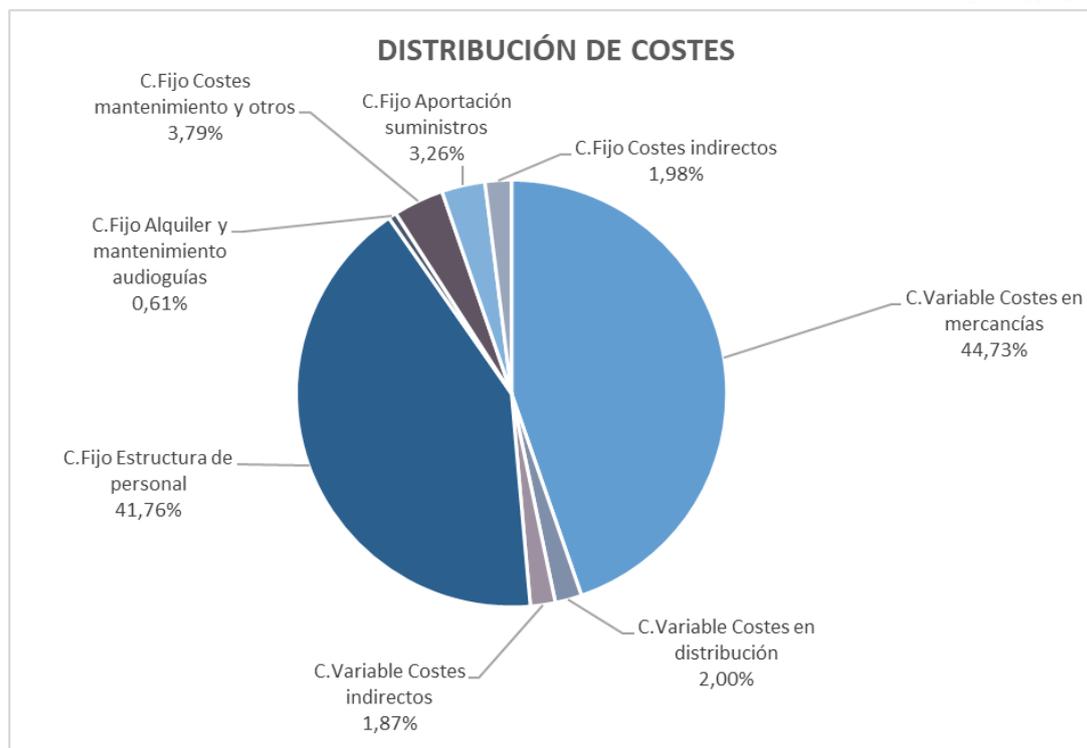


Gráfico 2: Distribución de costes concesionales

Con base en la información facilitada, **esta Oficina considera suficiente la estimación de costes** realizada por la Administración contratante para elaborar el estudio económico, sin perjuicio de las apreciaciones realizadas en este apartado.

4. Análisis de hipótesis de ingresos variables del proyecto.

En este apartado se va a estudiar el Escenario Base que la Administración ha considerado el más probable, bajo las hipótesis que se detallarán a continuación. Desde un primer momento, conviene destacar que el **Escenario Base** previsto por el órgano contratante **coincide con el punto muerto del proyecto**.

A. Escenario Base.

Este Escenario Base contempla la previsión de ingresos y costes realizada por el órgano contratante, cuyas premisas son las siguientes:

- La concesión se plantea con una vigencia total de 2 años, un año correspondiente al periodo principal y con posibilidad de prórroga por un año adicional.
- El órgano contratante ha manifestado que no ha seguido la recomendación realizada por esta Oficina de actualizar las partidas de

gastos e ingresos para el periodo de prórroga *“cumpliendo con el criterio aplicado en todos los expedientes tramitados en la Junta de Contratación del Ministerio de Cultura y, además, por tratarse de un periodo de prórroga que probablemente no se llegará a ejecutar”*.

- Los ingresos variables que percibe el concesionario provienen de la venta directa de los productos descritos en el PPT en las tiendas-librerías. Las estimaciones de la venta directa de los productos se han efectuado incrementando en un 5% los ingresos por ventas del año 2023. Se ha supuesto que el número de visitas durante el periodo de ejecución del contrato, sin tener en cuenta la posible prórroga, se estima un 5% superior a las cifras registradas en el año 2023.
- La aportación pública monetaria calculada como el resultado de la cifra anual de negocios menos los gastos de explotación del servicio de tiendas y la aportación pública no monetaria destinada a cubrir los costes por suministros de energía eléctrica, gas natural y gasóleo “C” tienen la consideración de ingresos fijos para el concesionario.
- Los costes laborales se han estimado de acuerdo con lo previsto en el Convenio Colectivo del Sector Comercio Vario de la Comunidad de Madrid y suponiendo un incremento salarial del 3% para el año 2025. Asimismo, y siguiendo la solicitud de esta Oficina, se han incluido las horas relativas a actividades extraordinarias contempladas en la cláusula 4.1. del PPT.
- Los costes en materiales para ventas se han estimado de acuerdo con la experiencia en la ejecución del servicio en años anteriores por parte del órgano contratante mientras que, para las partidas de coste relativas a la distribución de mercancías y almacenamiento, así como a mantenimiento y otros, se ha partido de los datos de ejecución de 2023, incrementados en un 3%.
- Los costes indirectos, tanto los fijos como los variables, se han estimado, siguiendo el criterio de la Junta de Contratación del Ministerio de Cultura, como un 4% de los costes fijos y variables.

B. Análisis crítico sobre el Escenario Base planteado por la Administración.

Tomando en consideración las anteriores hipótesis que sustentan el Escenario Base planteado por la Administración, esta Oficina estima necesario poner de manifiesto una serie de consideraciones que deberían haberse tenido en cuenta a la hora de elaborar el Escenario Base correspondiente a este contrato:

- En primer lugar, el Escenario Base planteado por la Administración **coincide con el punto muerto**. Esto supone que cualquier variación a la

baja en los ingresos previstos, o al alza en las partidas de costes, conllevaría una eventual pérdida para el concesionario. Por ello, más allá de la clara existencia de transferencia de riesgo operacional al concesionario, se pondría en cuestión la propia sostenibilidad financiera del contrato de concesión proyectado, ante cualquier pequeña disminución de los ingresos previstos o incremento de los costes estimados.

Al respecto, esta Oficina considera que hubiera sido razonable plantear un Escenario Base con una **rentabilidad** sobre el volumen de ingresos previstos que, como después se analiza en este informe, podría situarse en torno al **2,14%**, cifra que se corresponde con el promedio de la mediana de la ratio R03 (Resultado económico bruto/Cifra neta de negocios) del sector de actividad “476 Comercio al por menor de artículos culturales y recreativos en establecimientos especializados” de la Central de Balances del Banco de España calculada para los últimos 5 años disponibles.¹⁵

- Se debería haber incluido el período de prórroga para analizar la totalidad del contrato de concesión, definiendo de forma razonada las hipótesis correspondientes que determinen la evolución de las distintas partidas de ingresos y gastos en dicho periodo. No puede considerarse admisible establecer en los pliegos del contrato la **posibilidad de prórroga** y, sin embargo, no tenerla en cuenta para evaluar la economía del contrato.
- Dado que no se ha incluido el periodo de prórroga, esta Oficina ha incluido en su análisis los **costes laborales correspondientes a dicho periodo con los mismos criterios** utilizados en el estudio de viabilidad para 2025 (incremento del 3% sobre los salarios de 2024).
- Como consecuencia de esta modificación de los costes laborales para el período de prórroga se incrementa también el importe resultante de aplicar el 4% de costes indirectos a los costes fijos. Ello conlleva mayores costes y, por tanto, **la aportación monetaria debería recalcularse** para seguir manteniendo el equilibrio del modelo
- Además, el órgano de contratación debería haber evaluado la previsible evolución de los ingresos y del resto de las partidas de costes durante el periodo de prórroga, lo que también hubiera conllevado el recalcular de la aportación pública a la explotación que eventualmente debiera de asumirse en dicho período de prolongación del contrato.

¹⁵ Véase la Tabla 19.

Con base en las modificaciones realizadas por esta Oficina, fundamentadas en los puntos anteriores, el resultado del modelo concesional para los 2 años previstos en el contrato es el que se resume en la siguiente tabla:

%	TOTAL	RENTABILIDAD	Año	Año
			1	2
100,00%	3.069.666,48	Ingresos Previstos	1.530.354,04	1.539.312,44
94,89%	2.912.735,70	Ingresos Variables	1.456.367,85	1.456.367,85
5,11%	156.930,78	Ingresos Fijos	73.986,19	82.944,59
100,00%	-3.069.666,48	Costes Previstos	-1.530.354,04	-1.539.312,44
48,60%	-1.491.958,79	Costes Variables	-745.979,40	-745.979,40
51,40%	-1.577.707,69	Costes Fijos	-784.374,64	-793.333,04
	0,00	Resultado operativo	0,00	0,00
	0,00%	Rentabilidad operativa	0,00%	0,00%

Tabla 14: Escenario Base ajustado

C. Otros escenarios planteados por la Administración.

En el estudio de viabilidad aportado en el expediente, el órgano contratante describe dos escenarios, pesimista y optimista, en función del incremento de la venta directa de producto en las tienda-librería con el consecuente incremento de los costes variables. Estos escenarios, planteados para un año de ejecución sin considerar el periodo de prórroga, son:

1. Escenario pesimista. Se basa en tomar como punto de partida los datos reales de venta de producto en el año 2023 sin alterar los costes. Considera que dicho ejercicio estuvo marcado por una progresiva recuperación de la actividad cultural tras la pandemia de COVID-19. No obstante, el estudio de viabilidad no contempla los costes de dicho escenario, por lo que no puede ser valorado por esta Oficina.

1. Escenario optimista. Parte de la posibilidad de que, según la Administración, el incremento de ingresos por ventas respecto al año 2023 sea de un 10% debido a que el incremento de visitas anuales sea aún mayor y al aumento notable de las plantillas de los museos en los dos últimos años. Asimismo, se prevé un incremento de estas plantillas para el año 2024, aumentando de esta manera el número de potenciales clientes. En este escenario, igualmente, se contempla un incremento de un 5% de los costes variables (coste en materiales para venta, distribución y costes indirectos variables) con respecto a los datos anuales de 2023 (Únicamente se contempla un año del contrato).

FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN	Datos Escenario Optimista
1. Estimación de gastos fijos y variables	1.544.806,75
Fijos:	784.342,32
a) Costes laborales	636.610,46
b) Alquiler y mantenimiento audioguías	9.375,00
c) Costes mantenimiento y otros	58.189,85
e) Aportación suministros energéticos	50.000,00
d) Costes indirectos fijos	30.167,01
Variables:	760.464,43
e) Costes en materiales para venta	699.865,95
f) Costes en distribución	31.349,85
d) Costes indirectos variables	29.248,63
2. Estimación de ingresos fijos y variables	1.599.672,57
Fijo: Aportación suministro energéticos	50.000,00
Variables: a) Aportación monetaria AGE	23.953,87
Variables: b) Ingresos por ventas	1.525.718,70
Resultado Operativo Proyecto	54.865,82
Rentabilidad Operativa Proyecto	3,43%

Tabla 15: Escenario optimista calculado por la Administración

D. Análisis de sensibilidad de la rentabilidad.

Para completar el estudio de este proyecto concesional, la Oficina ha realizado un análisis de sensibilidad de la rentabilidad del concesionario ante distintas variaciones de los ingresos por ventas obtenidas en las tiendas-librería de los museos por encima del incremento ya considerado en el Escenario Base. Conviene indicar que se ha considerado, como hipótesis, que los costes

variables varían un 50% ante variaciones de los ingresos, misma proporción que la Administración ha considerado en el Escenario Optimista.

Las variaciones de la rentabilidad operativa de la concesión, ante variaciones de los ingresos por ventas, sobre los estimados por la Administración para el caso base, se muestran en la tabla y gráfico siguiente:

% Variación Ingresos Ventas	Rentabilidad
-4%	-2,93%
-2%	-1,44%
0%	0,00%
2%	1,39%
4%	2,72%
6%	4,01%
8%	5,25%
10%	6,45%
12%	7,60%

Tabla 16: Variación de Ingresos por Ventas vs Rentabilidad del Concesionario

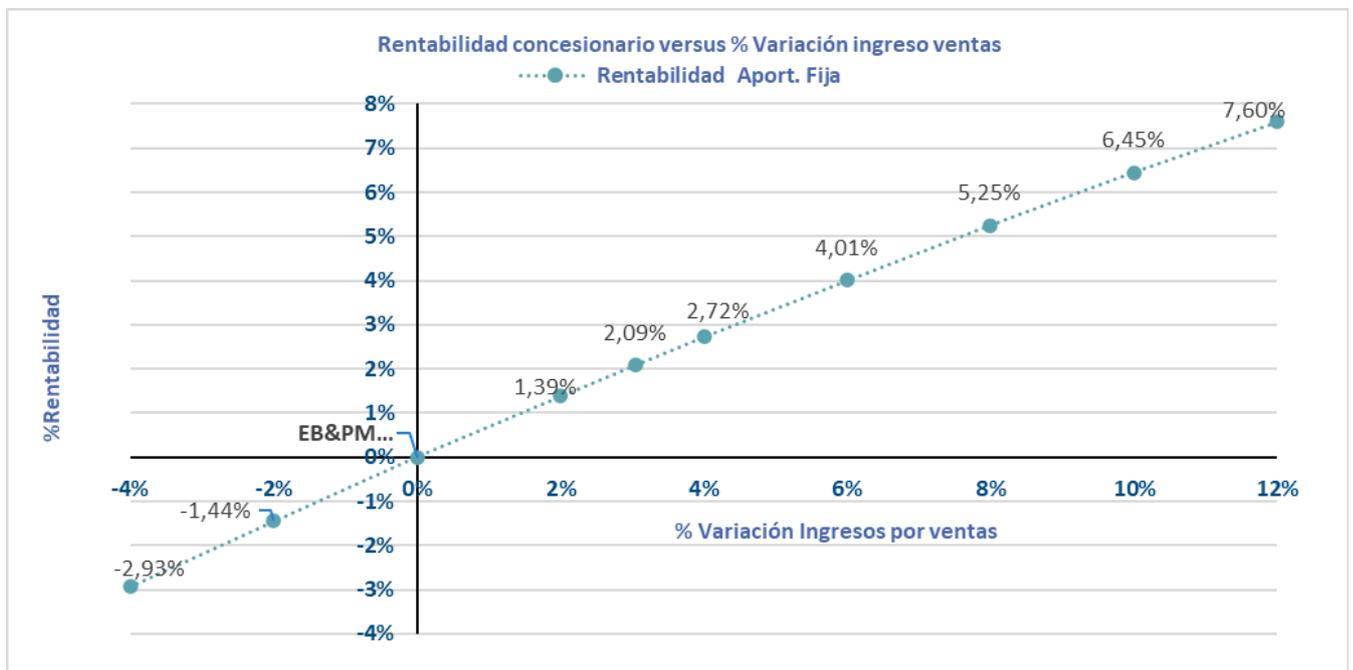


Gráfico 3: Rentabilidad concesionario vs % variación ingreso por ventas

Como se puede observar, la rentabilidad del concesionario se situaría en valores negativos si las ventas disminuyesen sobre las estimadas en el Escenario Base, por coincidir con el punto muerto, y dado el carácter máximo de la aportación monetaria, ésta no llegaría a cubrir la totalidad del déficit de explotación por debajo del punto muerto. Por el contrario, cualquier incremento de los ingresos

por ventas, conllevaría la obtención de rentabilidades positivas para el concesionario.

5. Análisis de transferencia de riesgo operacional.

El artículo 15 de la LCSP define el contrato de concesión de servicios como aquel en cuya virtud uno o varios poderes adjudicadores encomiendan a título oneroso a una o varias personas, naturales o jurídicas, la gestión de un servicio cuya prestación sea de su titularidad o competencia, y cuya contraprestación venga constituida, bien por el derecho a explotar los servicios objeto del contrato, o bien por dicho derecho acompañado del de percibir un precio. El segundo apartado de este artículo señala además que el derecho de explotación de los servicios debe implicar la transferencia al concesionario del riesgo operacional, en los términos señalados para el contrato de concesión de obras en el apartado cuarto del artículo 14 de la propia LCSP.

Siguiendo este último precepto, la transferencia al concesionario del riesgo operacional en la explotación de un servicio debe abarcar el riesgo de demanda o de suministro, o ambos, entendiendo por riesgo de demanda el que se debe a la demanda real del servicio objeto del contrato y el riesgo de suministro el relativo al suministro de los servicios objeto del contrato, en particular el riesgo de que la prestación de los servicios no se ajuste a la demanda.

Además, en virtud del apartado cuarto de este mismo artículo: *“Se considerará que el concesionario asume un riesgo operacional cuando no esté garantizado que, en condiciones normales de funcionamiento, el mismo vaya a recuperar las inversiones realizadas ni a cubrir los costes en que hubiera incurrido como consecuencia de la explotación de las obras que sean objeto de la concesión. La parte de los riesgos transferidos al concesionario debe suponer una exposición real a las incertidumbres del mercado que implique que cualquier pérdida potencial estimada en que incurra el concesionario no es meramente nominal o desdeñable.”*

El riesgo operacional supone la asunción por el operador de la responsabilidad sobre los aspectos técnicos, financieros y de gestión del servicio, más allá del riesgo y ventura inherente a un contrato público, sin que existan mecanismos de compensación por los que el poder público garantice un nivel de beneficios o la ausencia de pérdidas, a excepción de la aportación pública monetaria, que hace equilibrar los resultados en el escenario base, y dado su carácter fijo, contribuye a una mayor rentabilidad, a partir de mayores ingresos sobre ese escenario.

Una vez realizados los análisis de la demanda prevista en este proyecto, de los ingresos de la concesión y de los costes del proyecto, en el escenario base planteado por la Administración, se realizan las siguientes consideraciones:

- La propia estructura de ingresos y costes de la concesión define en este contrato un potencial riesgo de demanda, ya que el 94,89% de los ingresos concesionales tienen la consideración de variables y van a depender de la demanda del servicio. El 5,11% de los ingresos de la concesión son de carácter fijo y origen público, y se corresponden con las aportaciones monetaria y no monetaria de la Administración.
- Por otro lado, los costes son en su mayoría de carácter fijo (el 51,40% del total), con un gran peso de la estructura de gastos del personal que establece el propio PPT para garantizar un nivel de servicios adecuado, lo que imposibilita que el concesionario pueda modularlos o gestionarlos en función de la demanda.
- En el caso de este contrato de concesión, el Escenario Base calculado por la Administración, coincide con el escenario de punto muerto, por lo que **cualquier disminución en los ingresos obtenidos en la concesión, conllevaría inevitablemente la obtención de pérdidas para el concesionario**, obteniendo de esta manera rentabilidades negativas. **Igual resultado negativo se obtendría con cualquier incremento experimentado en los costes de la concesión por encima de los estimados** en el caso base y punto muerto, y todo ello, a pesar de la aportación pública monetaria.

A continuación, se muestra la estructura de ingresos y costes concesionales de este contrato para el Escenario Base y punto muerto analizado:

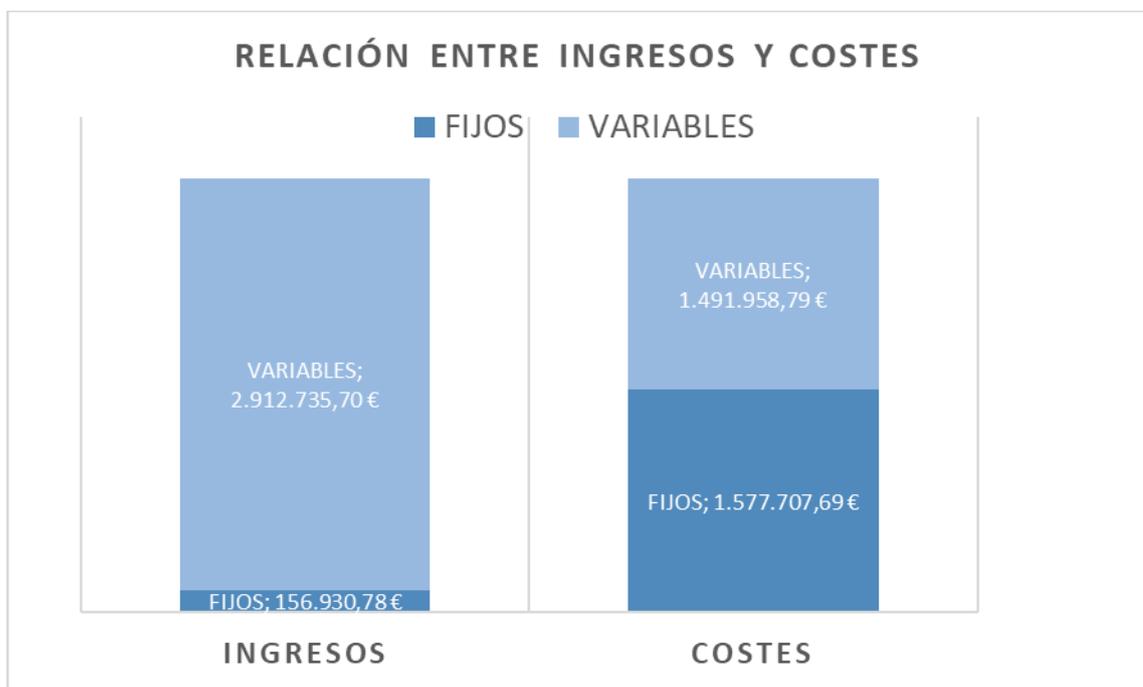


Ilustración 1: Estructura de ingresos y costes concesionales

Bajo estas hipótesis, se puede concluir que en este contrato **ha quedado justificado que existe** sobradamente un grado de incertidumbre como para entender que, de acuerdo con lo establecido en la Ley, concurre **una transferencia de riesgo operacional suficiente** para poder considerar que la naturaleza jurídica de esta licitación es la correspondiente a un contrato de concesión.

6. Análisis de otros riesgos asociados al proyecto concesional.

En el estudio de viabilidad el órgano de contratación ha analizado otros riesgos que considera asociados al proyecto concesional:

Estructura de personal:

La propia Administración afirma, en el estudio de viabilidad, que no existe una relación de personal a subrogar. Sin embargo, el PPT sí establece que la empresa adjudicataria de la concesión deberá destinar los efectivos necesarios para la realización completa de las prestaciones de este servicio. Teniendo, en este caso, carácter mínimo el personal que debe destinar a la prestación del servicio.

A este respecto, si las necesidades del servicio lo exigen, la empresa puede reforzar sus plantillas para impulsar la venta de productos, en caso de aumento de la demanda. En este caso, el incremento de costes de personal se podría afrontar con los ingresos generados por el incremento de ventas. No obstante, una reducción de las ventas no podría compensarse con una reducción de personal, ya que la plantilla definida en el PPT tiene el carácter de mínima.

Incertidumbres del mercado:

La Administración considera que estas incertidumbres se dividen en dos, la incertidumbre procedente de las variables macroeconómicas (incluida la inflación) y las derivadas del sector cultural.

En el caso de las incertidumbres de las variables macroeconómicas, a la vista de las previsiones de los principales indicadores para los próximos años, y teniendo en cuenta el plazo de duración del contrato (2 años, incluida la posible prórroga) este riesgo tendría un impacto reducido en la concesión.

En cuanto a las incertidumbres propias del sector cultural, éstas pueden provenir de la programación expositiva que, según sea, puede aumentar el flujo de visitantes y potencialmente los ingresos de la concesión, o bien, puede incidir en una menor afluencia de visitantes. La Administración considera este riesgo como medio, debido a que la programación expositiva no depende del concesionario, pero todos los museos cuentan con una programación estable que contempla, como mínimo, una exposición temporal anual, lo cual contribuiría al mantenimiento de la demanda.

Riesgos de distribución:

Dada la dispersión de los museos, cuyas tiendas-librerías son objeto de este contrato de concesión, obliga a la empresa concesionaria a asumir los costes de distribución de mercancías, aunque solo suponen el 2% de los costes totales. Dado que estos costes han sido estimados con base en los costes incurridos en 2023 que estuvieron fuertemente influenciados por el proceso inflacionario del precio de los combustibles, y dado el plazo del contrato, la Administración considera este riesgo como bajo.

Otros riesgos de demanda:

La Administración considera dentro de estos riesgos, posibles contingencias no previsibles, que obliguen a cerrar una o varias sales de los museos (incluido el cierre total) para acometer obras de emergencia u otras causas imprevistas. En este caso, considera la Administración que el concesionario podría solicitar la suspensión del contrato en esos museos afectados por los cierres, e incluir al personal afectado en un expediente de regulación de empleo, por lo que estos riesgos serían asumidos de forma compartida entre la Administración y el concesionario.

Bajo estas hipótesis, se puede concluir que en este contrato **ha quedado justificado que existe un más que suficiente grado de incertidumbre** como para entender que, de acuerdo con lo establecido en la Ley, **concorre una clara transferencia de riesgo operacional** para poder considerar que la naturaleza jurídica de esta licitación es la correspondiente a un **contrato de concesión**.

7. Impacto que pueden tener en la sostenibilidad financiera del proyecto concesional los compromisos asumidos por los licitadores en sus ofertas.

El apartado primero del artículo 333 de la LCSP señala que: *“La Oficina Nacional de Evaluación, órgano colegiado integrado en la Oficina Independiente de Regulación y Supervisión de la Contratación, tiene como **finalidad analizar la sostenibilidad financiera** de los contratos de concesiones de obras y contratos de concesión de servicios, sin perjuicio de lo establecido en el segundo párrafo de la letra b) del apartado 3”*.

Por ello, para completar el análisis de las variables que pueden impactar en la sostenibilidad financiera del contrato como consecuencia de las condiciones presentadas por los licitadores en sus ofertas, esta Oficina ha realizado un estudio de los principales criterios de adjudicación de contenido económico incluidos en los pliegos de la presente licitación, con el objetivo de conocer el impacto que bajadas en la oferta económica de los licitadores tienen en la rentabilidad operativa del proyecto y, por tanto, en la sostenibilidad financiera del contrato.

En el PCAP se recogen los criterios de adjudicación evaluables mediante fórmulas o porcentajes entre los que se encuentra la oferta económica del licitador (hasta 45 puntos totales). Asimismo, contempla valorar con hasta 10 puntos, el porcentaje de descuento sobre el mínimo del 10% previsto en el PPT para el personal del Ministerio de Cultura y Deporte y de los Organismos Públicos a él adscritos.

En este caso, por tanto, se ha analizado el impacto de una bajada en el precio ofertado por los licitadores, dejando el otro criterio evaluable mediante fórmulas matemáticas, dado que no constan en el expediente, datos históricos sobre las ventas a este colectivo y otros elementos necesarios para poder evaluarlo y por estimar esta Oficina que el importe de estas ventas puede considerarse residual.

De esta manera, se observa que una reducción de la aportación monetaria objeto de licitación, manteniéndose el ingreso por ventas del Escenario Base (coincidente con el punto muerto) supondría para el concesionario la asunción de pérdidas, aunque limitadas. Con una **reducción del 15% en la aportación monetaria**, el resultado operativo sería del **-0,28%**. No obstante, cualquier incremento en los ingresos por ventas, podría absorber las bajadas ofertadas en la aportación pública, de forma que, aunque se ofertara una reducción del 100% en la aportación monetaria, con un incremento de las ventas del 10%, la rentabilidad llegaría al **4,83%**.

En la tabla mostrada a continuación se recoge un análisis del impacto que tendría en la rentabilidad operativa del contratista, posibles aumentos en el nivel de ingresos por ventas (y de costes en una proporción del 50% respecto a la variación de los ingresos), dado que las bajadas de la aportación pública podrían ser fácilmente compensadas con incrementos en las ventas.

	%Variación Aportación AGE	56.931	48.391	39.852	28.465	14.233	0
	% Variación Ingresos Variables	0%	-15%	-30%	-50%	-75%	-100%
2.912.736	0,0%	0,00%	-0,28%	-0,56%	-0,94%	-1,41%	-1,89%
2.970.990	2,0%	1,39%	1,12%	0,84%	0,48%	0,02%	-0,44%
3.029.245	4,0%	2,72%	2,46%	2,20%	1,84%	1,40%	0,95%
3.087.500	6,0%	4,01%	3,75%	3,50%	3,16%	2,73%	2,29%
3.145.755	8,0%	5,25%	5,00%	4,76%	4,42%	4,01%	3,59%
3.204.009	10,0%	6,45%	6,21%	5,97%	5,65%	5,24%	4,83%
3.262.264	12,0%	7,60%	7,37%	7,14%	6,83%	6,44%	6,04%

Tabla 17: Análisis de la sostenibilidad financiera del proyecto concesional

Otros compromisos que están incluidos entre los criterios de adjudicación evaluables mediante juicios de valor son:

	CRITERIOS	PUNTOS
10.1.	CRITERIOS DE VALOR EVALUABLES MEDIANTE JUICIOS DE VALOR	45
10.1.1.	Proyecto de explotación y gestión del servicio de tienda-librería	15
10.1.2.	Propuesta de producción de artículos de papelería, textil, infantil y de regalo para las tiendas	8
10.2.3.	Propuesta de contenido para el catálogo de librería	15
10.2.4.	Muestras	4
10.2.5.	Propuesta de explotación del servicio de audioguía	3

Tabla 18: Criterios de adjudicación evaluables mediante juicios de valor

Los compromisos que pudieran asumirse en el marco de estos criterios de valoración podrían suponer modificaciones en los escenarios analizados, en la medida que contribuyan a una mejor prestación del servicio y, por tanto, un incremento de los ingresos por venta, aunque su impacto es más reducido que el anterior criterio analizado.

V. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Teniendo en cuenta los anteriores elementos de análisis, procede realizar la evaluación sobre dos ejes fundamentales del proyecto: la idoneidad del modelo de concesión y la razonabilidad de la rentabilidad relacionada con el nivel de riesgo que deberá asumir el concesionario.

1. Idoneidad del modelo de concesión.

El objetivo principal a alcanzar con este contrato es la gestión del servicio de tienda-librería en los museos dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales. De conformidad con lo previsto en el artículo 5 del Real Decreto 323/2024, de 26 de marzo, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Cultura, y se modifica el Real Decreto 1009/2023, de 5 de diciembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales, la Subdirección General de Museos Estatales, como unidad dependiente de la Dirección General de Patrimonio Cultural y Bellas Artes, tiene encomendadas, entre otras funciones, la gestión y promoción de los museos de titularidad estatal adscritos a la citada dirección general, facilitando que todos estos museos cumplan sus funciones de adquisición, conservación, investigación, comunicación y exhibición de bienes culturales.

En relación con el estudio de viabilidad, el artículo 247 de la LCSP establece que debe incluirse la justificación de las ventajas cuantitativas y cualitativas que aconsejan la utilización del contrato de concesión frente a otros tipos contractuales.

A pesar de no haber introducido un análisis cuantitativo¹⁶ acerca de la idoneidad de la utilización de la concesión como modelo de contratación para el proyecto, debe tenerse en cuenta que se trata de un servicio público que se viene prestando de forma recurrente y cuya necesidad está acreditada, y la documentación aportada justifica la idoneidad del modelo de concesión.

Tras revisar la documentación del expediente y una vez efectuados los análisis económico-financieros por esta Oficina, puede concluirse que las características del proyecto encajan con los requisitos y las previsiones establecidas en el artículo 15 de la LCSP, por lo que puede emitirse una opinión favorable acerca de la idoneidad de la utilización del contrato de concesión de servicios.

2. Razonabilidad de la relación entre rentabilidad y riesgo del proyecto.

La rentabilidad del proyecto, tal y como ha sido analizada, viene condicionada por la variabilidad de la demanda y de los ingresos por ventas, así como por la ausencia de necesidad de inversiones por parte del contratista. En este sentido, el Escenario Base (corregido cuando menos en los gastos de personal en el período de prórroga, conforme a una estimación homogénea a la utilizada por la Administración contratante para el período inicial del contrato), coincide con el punto muerto y la rentabilidad que ofrece es nula.

No parece razonable establecer la economía del contrato centrándola en un marco de partida ausente de rentabilidad alguna (cuando su ejecución implica un nivel de riesgo cierto), lo que supone que cualquier disminución de los ingresos previstos o de los costes estimados, por pequeña que ésta sea, comprometería la sostenibilidad de su explotación. Ante ello, esta Oficina considera que es preciso incorporar una rentabilidad equilibrada con los riesgos propios de esta actividad económica objeto del contrato, utilizando para ello un instrumento objetivo basado en estadísticas oficiales.

A este respecto, la información de las ratios sectoriales de las sociedades no financieras, facilitada por la Central de Balances del Banco de España de los últimos años para el sector de actividad “476 Comercio al por menor de artículos culturales y recreativos en establecimientos especializados” de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), en concreto, la estadística registrada de la ratio R03 (Resultado económico bruto/Cifra neta de negocios), es la siguiente:¹⁷

¹⁶ En general, esta Oficina considera que un buen método para llevarlo a cabo es utilizar instrumentos de cuantificación como puede ser el comparador del sector público.

¹⁷ Esta información puede consultarse en: https://www.bde.es/bde/es/areas/cenbal/Bases_de_datos_p/Ratios_sectoria_70456df33de7551.html

AÑO	Q1	Q2	Q3
2018	-2,24	1,79	5,14
2019	-1,46	2,07	5,37
2020	-3,63	2,1	6,38
2021	-0,65	2,54	6,69
2022	-0,9	2,22	6,06
Media últimos 5 años	-1,78	2,14	5,93

Tabla 19: Ratio Sector de actividad (CNAE) 476 Comercio al por menor de artículos culturales y recreativos en establecimientos especializados. Fuente: Central de Balances del Banco de España¹⁸

A la vista de la tabla anterior, se podría considerar que el valor medio registrado en los últimos 5 años del segundo cuartil de esta ratio sería un indicador adecuado para establecer una rentabilidad razonable para la explotación de este contrato. Dicho valor se establece en el 2,14% de rentabilidad del resultado anual de explotación (ingresos menos gastos) sobre el importe total de ingresos.

El segundo cuartil, que coincide con el promedio mediana en la distribución estadística de una variable (en este caso, de las rentabilidades registradas para este sector de actividad), determina el *valor frontera* de los resultados obtenidos por la mitad del número de empresas del sector. Esto quiere decir que la mitad de las empresas obtuvieron una rentabilidad igual o inferior a dicho valor, mientras que la otra mitad obtuvo rendimientos iguales o superiores a él. Por ello, puede considerarse un buen indicador objetivo y adecuado de rentabilidad.

En resumen, esta Oficina considera, por una parte, que es necesario incorporar al escenario base de explotación de este contrato una rentabilidad razonable y, por otra, que dicha rentabilidad debe de establecerse en el entorno del 2,14% de margen operativo en relación con los ingresos previstos en el contrato.

¹⁸ Dado que el plazo de duración máxima de este contrato es de dos años, para el análisis de la rentabilidad se ha elegido un período limitado a la información de los últimos 5 años disponibles en Central de Balances del Banco de España.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conforme al estudio efectuado acerca de la solicitud formulada por la Subsecretaría del Ministerio de Cultura y a los documentos que la acompañan, en relación con la licitación prevista del “*contrato de concesión del servicio de tienda-librería en varios museos dependientes de la Subdirección General de Museos Estatales*”, se alcanzan las siguientes conclusiones:

- En relación con la documentación aportada y las estimaciones tanto de ingresos, como de costes, sin perjuicio de las cuestiones que han sido puestas de manifiesto a lo largo de este documento, se considera que **han sido suficientes** para realizar el presente informe preceptivo de evaluación básica, conforme a lo previsto en el artículo 9 de la Orden ONE.
- No existen objeciones al plazo de 2 años de **duración** máxima prevista del contrato (incluida la posible prórroga), ya que dicho plazo se encuentra dentro del máximo de 5 años previsto en el apartado 6 del artículo 29 de la LCSP, teniendo en cuenta además que no se realizan inversiones en el proyecto.
- Respecto al **riesgo operacional** que debería asumir el contratista, puede concluirse que, de acuerdo con la información facilitada, el riesgo asumido por el concesionario **no es, ni mucho menos, desdeñable en condiciones normales de funcionamiento**. El concesionario está expuesto a las incertidumbres del mercado y no tiene garantizada la cobertura de sus costes, por lo que puede obtener rentabilidades negativas con variaciones que reduzcan sus niveles de ingresos.
- En relación con la **sostenibilidad financiera del proyecto, esta Oficina entiende que no queda garantizada**, puesto que del análisis del escenario base planteado en el estudio de viabilidad por la Administración contratante, se desprende que su explotación conllevaría una rentabilidad nula para el concesionario. Por tanto, el proyecto del contrato de concesión de servicios presentado no puede valorarse como sostenible financieramente.

Para abordar el problema anterior, esta Oficina recomienda revisar el proyecto en dos aspectos fundamentales. Por una parte, incorporando una adecuada **estimación de las variaciones de los ingresos y costes previstos para el período de prórroga**, particularmente en lo que se refiere a los costes de personal a la vista del convenio colectivo de referencia. Y por otra, **integrando en dicho escenario una rentabilidad razonable mínima** que, a la vista del análisis realizado en el apartado anterior podría tomar como referencia el 2,14% en términos de margen económico respecto a los ingresos totales previstos en el proyecto.

La incorporación de ambos aspectos conllevará ajustar convenientemente la **aportación pública otorgada a la explotación** del contrato, y por ende realizar la correspondiente revisión del PBL y el VEC establecido en el PCAP.

- Por otra parte, resulta conveniente **vigilar los compromisos asumidos por los licitadores en sus ofertas**, atendiendo a lo dispuesto para los criterios de adjudicación en la cláusula 10 del cuadro-resumen del PCAP, si bien en este caso cabe evaluar que las variaciones provocadas por eventuales bajadas presentadas en las ofertas económicas pueden ser compensadas hasta un punto razonable con un incremento en las ventas de productos y otros servicios, que son objeto de este contrato concesional.

ANEXO I: DOCUMENTACIÓN DEL EXPEDIENTE APORTADA CON LA SOLICITUD DE INFORME, ASÍ COMO LA FACILITADA CON POSTERIORIDAD TRAS PETICIÓN DE ESTA OFICINA

1. Documentación que acompañó a la solicitud formulada el día 28 de febrero de 2024:

- Oficio de remisión de solicitud de informe preceptivo dirigido a la ONE, firmado por el órgano competente.
- Estudio de viabilidad para la contratación de la concesión del servicio de tienda-librería en varios museos dependientes de la subdirección General de Museos Estatales.
- Memoria explicativa del objeto del proyecto de contratación de la concesión del servicio de tienda-librería en varios museos dependientes de la subdirección General de Museos Estatales.
- Propuesta de Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares que ha de regir este contrato, Cuadro Resumen y Anexos I al V del PCAP.
- Pliego de Prescripciones Técnicas Particulares del contrato.
- Informe favorable de los servicios jurídicos de la Subsecretaría de Cultura.
- Memoria justificativa del contrato de concesión de servicio.

2. Documentación adicional facilitada el día 5 de abril de 2024:

- Escrito e índice de respuesta al requerimiento de información adicional.
- Nota aclaratoria en respuesta al oficio de la ONE.
- Memoria justificativa del contrato de concesión de servicio corregida.
- Memoria explicativa del contrato de concesión de servicios corregida.
- Estudio de viabilidad corregido.
- Propuesta de Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares corregido.
- Propuesta de Pliego de Prescripciones Técnicas Particulares corregido.
- Datos Históricos de ventas de los años 2018, 2019, 2022 y 2023.
- Cálculos estudio económico concesión (Hoja de cálculo)