

CURSO/GUÍA PRÁCTICA REEQUILIBRIO ECONÓMICO-FINANCIERO DE CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURAS

DEMANDA, INGRESOS, DISPONIBILIDAD, SOBRECOSTES, RIESGOS, COMPENSACIONES Y REFINANCIACIÓN

795 págs.



Todos los derechos reservados. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, por ningún medio, ya sea informático, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, así como su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso, sin previa autorización por escrito de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

Esta obra se ha elaborado con fines didácticos, por lo que el editor, autor, o cualquier persona relacionada con la misma se exoneran de toda responsabilidad resultante de las actuaciones de cualquier clase realizadas en base a esta obra, así como de cualquier error u omisión que pudiese contener.

Copyright © inmoley.com

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?..... 27

Introducción. 28

PARTE PRIMERA. 31

FUNDAMENTOS ECONÓMICOS, FINANCIEROS Y CONTRACTUALES DEL REEQUILIBRIO DE LAS CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURAS 31

Capítulo 1: Economía de las concesiones de infraestructuras y fundamentos del equilibrio económico-financiero. 31

1. Naturaleza económica de las concesiones de infraestructuras. 31
a. Concepto de concesión y colaboración público-privada (PPP/APP). 31
b. Diferencias entre concesión de obras, concesión de servicios y otras modalidades de colaboración público-privada. 32
c. Ciclo económico de una concesión: construcción, explotación, mantenimiento y reversión. 33
d. Intereses económicos de la entidad concedente, concesionaria, inversores, financiadores y usuarios. 34

2. Estructura económica de una concesión de infraestructuras. 35
a. Inversión inicial y necesidades de capital. 35
b. Ingresos ordinarios, extraordinarios y complementarios. 36
c. Costes de explotación, conservación, mantenimiento y reposición. 37
d. Recuperación de la inversión y remuneración del capital invertido. 38

3. Estructura financiera de la sociedad concesionaria. 39
a. Sociedad vehículo del proyecto (SPV). 39
b. Recursos propios, deuda sénior y financiación subordinada. 40
c. Financiación de proyectos mediante project finance. 41
d. Garantías, reservas financieras y limitaciones a la distribución de dividendos. 42

4. Concepto de equilibrio económico-financiero de una concesión. 43
a. Equilibrio económico previsto en la adjudicación y formalización del contrato. 43
b. Equilibrio contractual, rentabilidad empresarial y viabilidad financiera. 44
c. Diferencias entre desequilibrio económico, falta de liquidez e insolvencia. 45
d. Ausencia de una garantía general de recuperación de la inversión o rentabilidad. 45

5. Alteraciones del equilibrio económico-financiero durante la vida concesional. 46
a. Cambios en la demanda y reducción de ingresos. 46
b. Incrementos de costes operativos y necesidades adicionales de inversión. 47
c. Alteraciones regulatorias, contractuales y macroeconómicas. 48
d. Deterioro temporal, estructural y potencialmente irreversible. 49

6. Principios de actuación ante una concesión económicamente deteriorada. 50
a. Identificación de las causas y responsabilidades. 50
b. Preservación de la continuidad del servicio y del interés público. 51
c. Protección de los derechos contractuales y financieros de las partes. 52
d. Evaluación de alternativas antes de solicitar compensaciones o renegociaciones. 53

Capítulo 2: Modalidades de remuneración, demanda, ingresos y disponibilidad en las concesiones de infraestructuras. 55

1. Concesiones remuneradas mediante peajes y tarifas de usuarios. 55

a. Autopistas, túneles, puentes y otras infraestructuras de transporte. 55
b. Tarifas de utilización y mecanismos de actualización. 56
c. Elasticidad de la demanda respecto al precio. 57
d. Exposición económica de la concesionaria al riesgo de tráfico y utilización. 58

2. Concesiones remuneradas mediante pagos por disponibilidad. 59
a. Estructura económica de los pagos por disponibilidad. 59
b. Indicadores de disponibilidad y niveles de servicio. 61
c. Deducciones, penalizaciones y ajustes de remuneración. 62
d. Diferencias entre disponibilidad técnica y demanda efectiva. 63

3. Concesiones con pagos públicos vinculados al uso. 64
a. Peajes en sombra y remuneración por unidades de utilización. 64
b. Bandas de demanda y escalas de remuneración. 65
c. Límites máximos y mínimos de pagos públicos. 66
d. Riesgos presupuestarios, de cobro y de contraparte pública. 67

4. Concesiones con estructuras mixtas de ingresos. 68
a. Combinación de tarifas de usuarios y pagos públicos. 68
b. Ingresos mínimos garantizados cuando estén contractualmente previstos. 69
c. Subvenciones, aportaciones públicas y mecanismos de cofinanciación. 69
d. Distribución de riesgos entre las diferentes fuentes de ingresos. 71

5. Ingresos complementarios y explotación comercial de infraestructuras. 72
a. Áreas de servicio, aparcamientos y actividades comerciales. 72
b. Publicidad, arrendamientos y aprovechamientos accesorios. 73
c. Ingresos derivados de servicios adicionales. 74
d. Limitaciones contractuales a la diversificación de ingresos. 75

6. Vulnerabilidad económica según la modalidad de remuneración. 76
a. Sensibilidad de los ingresos a la evolución de la demanda. 76
b. Sensibilidad a penalizaciones y deducciones por disponibilidad. 77
c. Dependencia de decisiones tarifarias y presupuestarias. 78
d. Comparación de la capacidad de resistencia de los diferentes modelos concesionales. 79

Capítulo 3: Marco jurídico y contractual internacional del reequilibrio económico-financiero de concesiones de infraestructuras. 81

1. Fundamentos jurídicos del equilibrio económico-financiero concesional. 81
a. Fuerza vinculante del contrato y distribución contractual del riesgo. 81
b. Riesgo y ventura del concesionario y riesgo operacional. 82
c. Supuestos legales o contractuales de compensación y restablecimiento. 83
d. Diferencias entre derecho al reequilibrio, revisión ordinaria y renegociación. 84

2. Reequilibrio económico-financiero de concesiones en España. 85
a. Marco de la legislación de contratos del sector público y normativa sectorial. 85
b. Mantenimiento del equilibrio económico en concesiones de obras y servicios. 86
c. Modificaciones contractuales, actuaciones administrativas y fuerza mayor. 87
d. Límites legales, riesgo operacional y exclusión de garantías generales de rentabilidad. 88

3. Reequilibrio económico-financiero de concesiones en Latinoamérica. 89
a. Sistemas concesionales y asociaciones público-privadas en Chile y Colombia. 89
b. Marco contractual y regulatorio de las APP en Perú y México. 91
c. Régimen concesional y mecanismos de recomposición económica en Brasil y Argentina. 92
d. Particularidades nacionales, sectoriales y temporales que condicionan cada reclamación. 93

4. Referencias internacionales para la gestión de concesiones y APP. 94

a. Principios europeos sobre concesiones, competencia y modificaciones contractuales. 94
b. Orientaciones del Banco Mundial y organismos multilaterales. 95
c. Buenas prácticas del Banco Interamericano de Desarrollo y otras instituciones financieras. 96
d. Aplicación crítica de modelos contractuales internacionales a cada jurisdicción. 97

5. Documentación contractual determinante para el reequilibrio. 98
a. Pliegos, oferta adjudicada y contrato concesional. 98
b. Plan económico-financiero y anexos de distribución de riesgos. 99
c. Contratos de financiación, construcción, operación y mantenimiento. 101
d. Adendas, modificaciones, acuerdos directos y documentación interpretativa. 102

6. Límites jurídicos y económicos de las compensaciones. 103
a. Riesgos asumidos expresamente por la concesionaria. 103
b. Protección de la competencia y límites a las modificaciones sustanciales. 104
c. Prevención de sobrecompensaciones y alteraciones injustificadas de la adjudicación. 105
d. Reequilibrio favorable a la entidad concedente y mecanismos de participación en beneficios. 106

PARTE SEGUNDA. 109

IDENTIFICACIÓN DEL DETERIORO ECONÓMICO-FINANCIERO DE LAS CONCESIONES: DEMANDA, INGRESOS, DISPONIBILIDAD, SOBRECOSTES Y RIESGOS 109

Capítulo 4: Modelo económico-financiero de referencia y diagnóstico de desviaciones en las concesiones de infraestructuras. 109

1. Construcción del modelo económico-financiero de referencia. 109
a. Hipótesis económicas y técnicas de la oferta adjudicada. 109
b. Calendario de inversiones y puesta en explotación. 111
c. Previsiones de ingresos, costes y financiación. 112
d. Horizonte temporal y valor residual de la concesión. 113

2. Identificación del modelo aplicable al análisis del desequilibrio. 114
a. Modelo financiero de licitación y adjudicación. 114
b. Modelo financiero del cierre de financiación (financial close). 115
c. Modelos actualizados por modificaciones contractuales aprobadas. 117
d. Jerarquía documental y determinación de la referencia contractual válida. 118

3. Hipótesis fundamentales del modelo concesional. 119
a. Demanda, utilización, tarifas y disponibilidad. 119
b. Inflación, tipos de interés y tipos de cambio. 120
c. Costes operativos, mantenimiento y reposiciones. 121
d. Fiscalidad, amortizaciones y estructura de financiación. 122

4. Seguimiento de los resultados económicos reales. 123
a. Comparación entre ingresos previstos y obtenidos. 123
b. Comparación entre costes presupuestados y efectivos. 124
c. Desviaciones de inversión, mantenimiento y conservación. 125
d. Diferencias entre resultado contable y generación efectiva de caja. 127

5. Indicadores de alerta temprana del deterioro concesional. 128
a. Evolución del EBITDA y margen de explotación. 128
b. Flujo de caja disponible para el servicio de la deuda. 129
c. Disminución de los ratios de cobertura financiera. 130
d. Agotamiento de reservas y reducción de la capacidad de distribución. 131

6. Elaboración del diagnóstico económico-financiero inicial. 132
a. Cuantificación preliminar de las desviaciones. 132

b. Identificación de causas internas y externas. 134
c. Clasificación de impactos recurrentes y extraordinarios. 135
d. Determinación de la gravedad, urgencia y posible reversibilidad del deterioro. 136

Capítulo 5: Caídas de demanda, reducción de ingresos e incumplimientos de disponibilidad en concesiones de infraestructuras. 139

1. Identificación de desviaciones de demanda. 139
a. Errores en las previsiones iniciales. 139
b. Cambios demográficos, económicos y territoriales. 140
c. Aparición de infraestructuras alternativas y nuevas formas de movilidad. 141
d. Alteraciones temporales y permanentes de los patrones de utilización. 143

2. Análisis económico de la caída de ingresos tarifarios. 144
a. Separación de los efectos volumen, precio y composición de usuarios. 144
b. Congelaciones tarifarias y retrasos en actualizaciones. 146
c. Bonificaciones, exenciones y cambios de política comercial. 147
d. Morosidad, fraude y pérdidas de recaudación. 148

3. Riesgo de demanda y posibilidades de compensación. 149
a. Determinación del riesgo efectivamente asumido por la concesionaria. 149
b. Garantías contractuales de ingresos y bandas de demanda. 151
c. Efectos de actuaciones públicas y modificaciones del entorno concesional. 152
d. Diferenciación entre pérdida empresarial ordinaria y supuesto compensable. 153

4. Pérdidas económicas por falta de disponibilidad. 154
a. Interrupciones parciales y totales del servicio. 154
b. Incumplimientos de indicadores de calidad y rendimiento. 155
c. Deducciones aplicadas a los pagos por disponibilidad. 157
d. Efecto acumulativo de penalizaciones y deducciones sobre la caja. 158

5. Análisis de responsabilidades en incidencias de disponibilidad. 159
a. Deficiencias constructivas y fallos de diseño. 159
b. Incumplimientos de operación y mantenimiento. 160
c. Restricciones externas y actuaciones de la entidad concedente. 161
d. Eventos exoneratorios y mecanismos contractuales de revisión. 163

6. Estrategias económicas frente a la reducción de ingresos. 164
a. Revisión de previsiones de demanda y explotación. 164
b. Optimización tarifaria dentro de los límites autorizados. 165
c. Planes de recuperación de disponibilidad y calidad del servicio. 166
d. Medidas de reducción de pérdidas compatibles con las obligaciones concesionales. 168

Capítulo 6: Sobrecostes, inversiones adicionales y distribución de riesgos en el desequilibrio económico-financiero concesional. 170

1. Sobrecostes de construcción con efectos durante la explotación. 170
a. Desviaciones del presupuesto inicial de inversión. 170
b. Retrasos de construcción y costes financieros adicionales. 171
c. Deficiencias geotécnicas y condiciones materiales imprevistas. 173
d. Responsabilidad de contratistas, proyectistas y sociedad concesionaria. 174

2. Incrementos extraordinarios de costes de explotación. 175
a. Energía, combustibles y suministros esenciales. 175
b. Personal, servicios especializados y subcontratación. 176
c. Seguros, seguridad y costes de cumplimiento normativo. 177
d. Inflación extraordinaria y pérdida de eficacia de las fórmulas de revisión. 179

3. Incrementos de CAPEX durante la vida concesional.....180
a. Grandes reparaciones y reposiciones de activos..... 180
b. Obsolescencia tecnológica y nuevas exigencias técnicas..... 181
c. Inversiones medioambientales, climáticas y de resiliencia..... 182
d. Modificaciones de alcance y ampliaciones impuestas o acordadas..... 183

4. Riesgos regulatorios, políticos y administrativos.....184
a. Cambios legislativos y nuevas obligaciones regulatorias..... 184
b. Modificaciones fiscales y alteraciones de permisos..... 186
c. Actuaciones de la entidad concedente y retrasos administrativos..... 187
d. Restricciones tarifarias y decisiones de política pública..... 188

5. Riesgos extraordinarios y macroeconómicos.....189
a. Fuerza mayor, catástrofes naturales y emergencias..... 189
b. Tipos de interés, inflación y volatilidad de divisas..... 190
c. Restricciones de convertibilidad y transferencia de fondos..... 191
d. Rupturas de suministro y otros acontecimientos externos excepcionales..... 192

6. Revisión de la matriz contractual de riesgos.....193
a. Asignación original de cada riesgo..... 193
b. Riesgos compartidos, umbrales y franquicias..... 195
c. Seguros, coberturas y mecanismos de mitigación..... 196
d. Determinación de riesgos retenidos, transferidos y potencialmente compensables..... 197

PARTE TERCERA.....200

CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL DESEQUILIBRIO DE LAS CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURAS.....200

Capítulo 7: Modelización financiera del desequilibrio concesional y reconstrucción del escenario económico de referencia.....200

1. Actualización integral del modelo financiero concesional.....200
a. Incorporación de datos económicos reales..... 200
b. Revisión de hipótesis para el periodo restante..... 201
c. Actualización de inversiones y costes de explotación..... 203
d. Revisión del calendario de ingresos y financiación..... 204

2. Construcción del escenario contrafactual.....205
a. Situación económica que habría existido sin el acontecimiento analizado..... 205
b. Separación de factores compensables y riesgos ordinarios..... 206
c. Reconstrucción de flujos de caja atribuibles al acontecimiento..... 208
d. Tratamiento de causas concurrentes y desviaciones preexistentes..... 209

3. Elaboración de escenarios financieros comparativos.....210
a. Escenario contractual de referencia..... 210
b. Escenario actualizado sin medidas correctoras..... 211
c. Escenario con compensaciones o modificaciones contractuales..... 212
d. Escenarios de recuperación, deterioro adicional y resolución anticipada..... 214

4. Cuantificación de pérdidas de ingresos y sobrecostes.....215
a. Ingresos dejados de percibir debidamente acreditados..... 215
b. Costes incrementales directos e indirectos..... 216
c. Ahorros obtenidos y gastos evitados..... 217
d. Recuperaciones mediante seguros, garantías y reclamaciones a terceros..... 218

5. Tratamiento financiero y temporal del impacto.....220

a. Fecha de valoración y periodificación de los efectos. 220
b. Flujos nominales y reales. 221
c. Actualización, capitalización y descuento de flujos de caja. 222
d. Tratamiento de fiscalidad, inflación y costes financieros. 223

6. Validación y auditoría del modelo financiero revisado. 225
a. Trazabilidad de hipótesis, fuentes y datos. 225
b. Coherencia entre estados financieros y flujos de caja. 226
c. Controles de integridad, fórmulas y ausencia de dobles contabilizaciones. 227
d. Revisión independiente y control de versiones del modelo. 228

Capítulo 8: Cuantificación del impacto mediante VAN, TIR, DSCR y otros indicadores financieros de las concesiones. 231

1. Valor actual neto (VAN) de la concesión. 231
a. Determinación de los flujos de caja relevantes. 231
b. Selección justificada de la tasa de descuento. 232
c. Comparación del VAN inicial y revisado. 234
d. Utilización del VAN como referencia de valoración, cuando proceda. 235

2. Tasa interna de rentabilidad (TIR) del proyecto y del accionista. 236
a. Diferencias entre TIR del proyecto y TIR de los recursos propios. 236
b. Impacto de las alteraciones de ingresos, costes e inversiones. 237
c. Efectos del apalancamiento y calendario de financiación. 238
d. Limitaciones de la TIR como criterio automático de compensación. 239

3. Flujo de caja disponible para el servicio de la deuda (CFADS). 241
a. Definición contractual y metodología de cálculo. 241
b. Ajustes por impuestos y capital circulante. 242
c. Tratamiento de inversiones de mantenimiento y reposición. 243
d. Identificación de déficits de generación de caja. 244

4. Ratio de cobertura del servicio de la deuda (DSCR). 246
a. Cálculo periódico, mínimo y medio del DSCR. 246
b. Servicio de la deuda: principal, intereses y otros conceptos aplicables. 247
c. Umbrales contractuales y restricciones a dividendos. 249
d. Identificación anticipada de incumplimientos financieros. 250

5. Otros indicadores de solvencia y cobertura financiera. 251
a. Ratio de cobertura de la deuda durante la vida del préstamo (LLCR). 251
b. Ratio de cobertura durante la vida del proyecto (PLCR). 252
c. Cobertura de intereses, endeudamiento y liquidez disponible. 253
d. Suficiencia de reservas para deuda, mantenimiento y grandes reparaciones. 254

6. Análisis de sensibilidad y pruebas de resistencia financiera. 255
a. Variaciones de demanda, tarifas y disponibilidad. 255
b. Incrementos de OPEX y CAPEX. 257
c. Tipos de interés, inflación y tipos de cambio. 258
d. Escenarios combinados, puntos de ruptura y necesidades máximas de financiación. 260

Capítulo 9: Acreditación técnica, económica y contractual del desequilibrio financiero de las concesiones de infraestructuras. 263

1. Identificación del acontecimiento generador del desequilibrio. 263
a. Descripción precisa y cronología del acontecimiento. 263
b. Determinación de su naturaleza contractual y jurídica. 264
c. Identificación de obligaciones y riesgos afectados. 265

d. Verificación de los requisitos de admisibilidad de la reclamación. 266

2. Demostración del nexo causal. 267
a. Relación entre acontecimiento y pérdida económica. 267
b. Separación de causas concurrentes. 269
c. Exclusión de ineficiencias y pérdidas imputables al concesionario. 270
d. Justificación de la duración y alcance de los efectos. 271

3. Recopilación de evidencias técnicas y operativas. 272
a. Informes de ingeniería, explotación y mantenimiento. 272
b. Registros de demanda, disponibilidad e incidencias. 273
c. Certificaciones, mediciones y documentación de inversiones. 274
d. Comunicaciones, instrucciones y decisiones de la entidad concedente. 276

4. Recopilación de evidencias económicas y financieras. 277
a. Facturas, contratos, presupuestos y justificantes de pago. 277
b. Contabilidad analítica y estados financieros auditados. 278
c. Modelos financieros y documentación bancaria. 279
d. Informes independientes y referencias de mercado verificables. 280

5. Elaboración del expediente económico justificativo. 281
a. Memoria descriptiva del desequilibrio. 281
b. Fundamento contractual y jurídico de la solicitud. 282
c. Cuantificación detallada del impacto y metodología aplicada. 283
d. Medidas de mitigación, recuperaciones y compensación neta solicitada. 285

6. Gestión de comunicaciones, plazos y conservación de derechos. 286
a. Notificación inicial del acontecimiento. 286
b. Plazos contractuales de presentación y actualización de reclamaciones. 287
c. Reservas de derechos y seguimiento de comunicaciones. 288
d. Preparación del expediente para revisión administrativa, pericial o arbitral. 290

PARTE CUARTA. 292

MECANISMOS DE REEQUILIBRIO, COMPENSACIÓN, RENEGOCIACIÓN Y REFINANCIACIÓN DE LAS CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURAS 292

Capítulo 10: Mecanismos contractuales y económicos de compensación y restablecimiento del equilibrio concesional. 292

1. Revisión de tarifas y mecanismos de actualización económica. 292
a. Aplicación de fórmulas ordinarias de revisión. 292
b. Corrección de desviaciones tarifarias acreditadas. 293
c. Revisiones extraordinarias cuando sean legalmente admisibles. 294
d. Impacto de los ajustes tarifarios sobre usuarios, demanda e ingresos. 295

2. Compensaciones mediante pagos públicos adicionales. 296
a. Compensaciones económicas directas. 296
b. Aportaciones extraordinarias para inversiones autorizadas. 297
c. Pagos diferidos y calendarios de compensación. 298
d. Disponibilidad presupuestaria y garantías de cumplimiento. 299

3. Adaptación de pagos por disponibilidad. 300
a. Revisión de indicadores de rendimiento y criterios de medición. 300
b. Corrección de deducciones indebidamente aplicadas. 301
c. Tratamiento contractual de periodos de indisponibilidad no imputables. 302
d. Ajustes económicos derivados de nuevas obligaciones autorizadas. 303

4. Ampliaciones del plazo concesional y modificaciones del calendario. 304
a. Admisibilidad legal y contractual de las ampliaciones. 304
b. Valor económico del periodo adicional de explotación. 305
c. Costes de mantenimiento, reposición y financiación asociados. 306
d. Comparación con otras alternativas de compensación. 307

5. Modificaciones de alcance y redistribución de obligaciones. 308
a. Reprogramación de inversiones y actuaciones. 308
b. Adaptación de obligaciones técnicas y operativas. 309
c. Redistribución de riesgos dentro de los límites aplicables. 310
d. Preservación de la calidad, seguridad y continuidad del servicio. 311

6. Diseño de soluciones combinadas de reequilibrio. 312
a. Combinación de tarifas, pagos, inversiones y plazos. 312
b. Compensaciones parciales y mecanismos condicionados. 313
c. Cláusulas de revisión posterior y recuperación de excesos. 314
d. Selección de la alternativa proporcional al impacto compensable. 315

Capítulo 11: Negociación del reequilibrio económico-financiero con la entidad concedente y formalización de acuerdos concesionales. 318

1. Preparación estratégica de la negociación. 318
a. Definición de objetivos y alternativas viables. 318
b. Identificación de interlocutores y órganos competentes. 319
c. Evaluación de fortalezas y debilidades de la solicitud. 320
d. Determinación de límites económicos y contractuales de negociación. 322

2. Presentación de la propuesta de reequilibrio. 323
a. Resumen ejecutivo para la entidad concedente. 323
b. Exposición técnica, jurídica y financiera del desequilibrio. 324
c. Presentación de escenarios y alternativas de solución. 325
d. Justificación del interés público y proporcionalidad de las medidas. 326

3. Evaluación pública de las alternativas de compensación. 327
a. Coste presupuestario directo y compromisos futuros. 327
b. Pasivos contingentes y riesgos fiscales. 328
c. Comparación del valor por dinero (value for money) de las soluciones. 329
d. Impacto sobre competencia, usuarios y continuidad del servicio. 331

4. Desarrollo de la negociación económico-contractual. 332
a. Contraste de hipótesis y modelos financieros. 332
b. Negociación de importes, plazos y condiciones. 333
c. Tratamiento de discrepancias técnicas y jurídicas. 334
d. Participación de financiadores, supervisores y asesores independientes. 335

5. Formalización y ejecución del acuerdo de reequilibrio. 336
a. Informes, autorizaciones y procedimientos exigibles. 336
b. Adendas contractuales y modificación de anexos económicos. 337
c. Actualización del modelo financiero y matriz de riesgos. 339
d. Condiciones suspensivas, seguimiento y verificación del cumplimiento. 340

6. Resolución de controversias sobre el equilibrio concesional. 341
a. Reclamaciones administrativas y recursos aplicables. 341
b. Expertos independientes y juntas de resolución de disputas. 342
c. Mediación, arbitraje y procedimientos judiciales cuando procedan. 343
d. Evaluación económica de acuerdos transaccionales frente al litigio. 345

Capítulo 12: Refinanciación, reestructuración de deuda y relación con los financiadores ante el desequilibrio económico-financiero concesional. 348

1. Diagnóstico de la situación financiera frente a los acreedores. 348
a. Revisión de deuda pendiente y calendario de vencimientos. 348
b. Identificación de incumplimientos reales y potenciales. 349
c. Evaluación de garantías y reservas disponibles. 351
d. Determinación de necesidades inmediatas de liquidez. 352

2. Covenants financieros y gestión de incumplimientos. 353
a. Incumplimiento de ratios de cobertura y otras obligaciones. 353
b. Restricciones a distribuciones y bloqueos de caja. 354
c. Notificaciones de incumplimiento y periodos de subsanación. 355
d. Solicitudes de dispensa contractual (waiver) y acuerdos de espera (standstill). 357

3. Reestructuración de la financiación existente. 358
a. Ampliaciones de vencimientos y periodos de carencia. 358
b. Reperfilado del servicio de la deuda. 359
c. Capitalización de intereses y revisión de condiciones financieras. 360
d. Aportaciones adicionales de accionistas y mecanismos de absorción de pérdidas. 362

4. Diseño de operaciones de refinanciación concesional. 363
a. Determinación de la capacidad sostenible de endeudamiento. 363
b. Comparación de financiación bancaria, institucional y mercados de capitales. 364
c. Refinanciación mediante deuda sénior, subordinada y estructuras híbridas. 365
d. Costes de cancelación, formalización y ruptura de coberturas. 367

5. Relación entre refinanciación y reequilibrio contractual. 368
a. Coordinación de la negociación con concedente y financiadores. 368
b. Autorizaciones y consentimientos contractuales. 369
c. Distribución de beneficios derivados de la refinanciación. 370
d. Efectos sobre garantías públicas y compensaciones por terminación anticipada. 372

6. Protección de la continuidad financiera y derechos de los acreedores. 373
a. Acuerdos directos entre financiadores y entidad concedente. 373
b. Derechos de intervención y sustitución (step-in rights). 374
c. Garantías sobre acciones, derechos de cobro y activos concesionales. 375
d. Acuerdos entre acreedores, prelación de pagos y ejecución de garantías. 376

Capítulo 13: Prevención de nuevas crisis, recuperación de la viabilidad y alternativas ante concesiones de infraestructuras irreversiblemente desequilibradas. 380

1. Diseño del plan integral de recuperación concesional. 380
a. Objetivos económicos, financieros y operativos. 380
b. Medidas inmediatas de estabilización de tesorería. 381
c. Programa de recuperación de ingresos y optimización de costes. 383
d. Calendario de actuaciones, responsables e indicadores de cumplimiento. 384

2. Gestión preventiva del riesgo económico-financiero. 385
a. Actualización periódica del modelo financiero (reforecast). 385
b. Pruebas de resistencia y escenarios adversos. 386
c. Sistemas de alerta temprana y umbrales de intervención. 388
d. Revisión continua de la matriz contractual de riesgos. 389

3. Protección financiera mediante reservas, seguros y coberturas. 390
a. Reservas para servicio de la deuda y grandes reparaciones. 390

b. Coberturas de tipos de interés, divisas y energía. ... 391
c. Seguros de daños, interrupción de actividad y riesgos específicos. ... 392
d. Evaluación del coste y eficacia de los instrumentos de protección. ... 393

4. Optimización del mantenimiento y del CAPEX concesional. ... 394
a. Gestión del ciclo de vida de los activos. ... 394
b. Priorización de inversiones críticas. ... 395
c. Mantenimiento preventivo, predictivo y correctivo. ... 396
d. Protección del valor residual y cumplimiento de condiciones de reversión. ... 397

5. Gobierno corporativo y gestión profesional de concesiones en crisis. ... 399
a. Responsabilidades del consejo y equipo directivo. ... 399
b. Coordinación de ingeniería, finanzas, explotación y asesoría jurídica. ... 400
c. Información periódica a accionistas, financiadores y entidad concedente. ... 401
d. Control independiente de la ejecución del plan de recuperación. ... 402

6. Alternativas ante la inviabilidad económica definitiva de la concesión. ... 403
a. Recapitalización, entrada de inversores y transmisión autorizada de participaciones. ... 403
b. Intervención temporal y sustitución del operador. ... 404
c. Insolvencia, resolución anticipada, rescate y liquidación concesional. ... 405
d. Cuantificación de compensaciones por terminación, recuperación de acreedores y continuidad del servicio. ... 407

PARTE QUINTA. ... 411

CHECKLISTS Y FORMULARIOS PARA EL DIAGNÓSTICO, CUANTIFICACIÓN, COMPENSACIÓN Y REFINANCIACIÓN DEL DESEQUILIBRIO ECONÓMICO-FINANCIERO DE CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURAS ... 411

Capítulo 14: Checklists y formularios de diagnóstico económico-financiero, revisión contractual y distribución de riesgos en las concesiones de infraestructuras. ... 411

1. Checklists y formularios de identificación económica de la concesión. ... 412
a. Formulario de ficha económica, técnica y contractual de la concesión. ... 412
Sección 1. Identificación del proyecto ... 412
Sección 2. Características técnicas y contractuales ... 413
Sección 3. Magnitudes económicas y financieras ... 413
Sección 4. Situación económica y objetivos del diagnóstico ... 414
b. Checklist de documentación fundamental del proyecto. ... 414
Sección 1. Documentación contractual ... 414
Sección 2. Documentación económica y financiera ... 415
Sección 3. Documentación técnica y operativa ... 415
Sección 4. Actuaciones pendientes ... 416
c. Formulario de identificación de ingresos, costes, inversiones y financiación. ... 416
Sección 1. Ingresos de explotación ... 417
Sección 2. Costes de explotación ... 417
Sección 3. Inversiones y generación de caja ... 417
Sección 4. Financiación y cobertura ... 418
d. Checklist de revisión de obligaciones económicas durante la vida concesional. ... 418
Sección 1. Obligaciones ordinarias ... 419
Sección 2. Obligaciones de inversión y conservación ... 419
Sección 3. Obligaciones financieras y reservas ... 419
Sección 4. Decisiones necesarias ... 420

2. Checklists y formularios de revisión del modelo financiero de referencia. ... 420
a. Formulario de identificación del modelo financiero contractual aplicable. ... 420

Sección 1. Versiones disponibles ... 421
Sección 2. Selección de referencias ... 421
Sección 3. Criterios de valoración ... 421
b. Checklist de verificación de hipótesis originales. ... 422
Sección 1. Hipótesis de ingresos ... 422
Sección 2. Hipótesis operativas ... 422
Sección 3. Hipótesis financieras ... 423
c. Formulario de comparación entre previsiones iniciales y resultados reales. ... 423
Sección 1. Comparación de ingresos ... 423
Sección 2. Comparación de costes ... 424
Sección 3. Comparación de resultados y caja ... 424
Sección 4. Consecuencias financieras ... 425
d. Checklist de integridad y trazabilidad del modelo financiero. ... 425
Sección 1. Integridad estructural ... 425
Sección 2. Conciliaciones financieras ... 426
Sección 3. Control de versiones y aprobación ... 426

3. Checklists y formularios de revisión de la matriz de riesgos. ... 427
a. Formulario de matriz contractual de riesgos concesionales. ... 427
Sección 1. Riesgos ordinarios de explotación ... 427
Sección 2. Riesgos públicos y compartidos ... 428
Sección 3. Riesgos financieros ... 428
Sección 4. Actualización y seguimiento ... 428
b. Checklist de identificación de riesgos asumidos y compartidos. ... 429
Sección 1. Riesgos retenidos por la concesionaria ... 429
Sección 2. Riesgos compartidos o sujetos a regularización ... 429
Sección 3. Riesgos transferidos a terceros ... 430
c. Formulario de identificación de riesgos potencialmente compensables. ... 430
Sección 1. Retraso de actualización tarifaria ... 430
Sección 2. Modificación pública de accesos ... 431
Sección 3. Indisponibilidad exoneratoria ... 431
Sección 4. Consolidación preliminar ... 432
d. Checklist de seguros, garantías y coberturas disponibles. ... 432
Sección 1. Seguros ... 432
Sección 2. Garantías de contratistas y proveedores ... 433
Sección 3. Coberturas financieras ... 433

4. Checklists y formularios de diagnóstico de demanda e ingresos. ... 434
a. Formulario de análisis de desviaciones de demanda. ... 434
Sección 1. Comparación de tráfico ... 434
Sección 2. Descomposición causal ... 434
Sección 3. Consecuencias económicas ... 435
b. Formulario de conciliación de ingresos tarifarios previstos y reales. ... 435
Sección 1. Magnitudes iniciales ... 435
Sección 2. Efecto volumen ... 436
Sección 3. Efecto tarifa ... 436
c. Checklist de revisión de actualizaciones tarifarias y garantías de ingresos. ... 437
Sección 1. Actualización tarifaria ... 437
Sección 2. Garantías de ingresos ... 437
Sección 3. Regularizaciones económicas ... 438
d. Formulario de análisis de pérdidas de ingresos y responsabilidades. ... 438
Sección 1. Pérdidas ordinarias y propias ... 438
Sección 2. Pérdidas asociadas a actuaciones públicas ... 439
Sección 3. Impacto tarifario contrafactual ... 439

Sección 4. Conciliación de pérdidas 439

5. Checklists y formularios de disponibilidad, sobrecostes e inversiones. 440

a. Formulario de registro de indisponibilidades y deducciones. 440
Sección 1. Incidencias imputables al operador 440
Sección 2. Incidencias potencialmente exoneratorias 441
Sección 3. Conciliación de pagos 441
b. Checklist de verificación de niveles de servicio. 442
Sección 1. Indicadores de funcionamiento 442
Sección 2. Calidad y seguridad 442
Sección 3. Consecuencias económicas y medidas correctoras 443
c. Formulario de identificación y clasificación de sobrecostes. 443
Sección 1. Sobrecostes operativos fijos 443
Sección 2. Sobrecostes de inversión 444
Sección 3. Clasificación económica consolidada 444
d. Formulario de inversiones adicionales y modificaciones de alcance. 445
Sección 1. Identificación de la actuación 445
Sección 2. Consecuencias económicas estimadas 445
Sección 3. Financiación y condiciones de ejecución 446

6. Checklists y formularios de alerta temprana y diagnóstico integral. 446

a. Cuadro de mando de indicadores económicos y financieros. 446
Sección 1. Indicadores económicos 447
Sección 2. Indicadores financieros 447
Sección 3. Indicadores técnicos y contractuales 447
Sección 4. Prioridades de actuación 448
b. Checklist de detección temprana del deterioro concesional. 448
Sección 1. Alertas de ingresos y costes 449
Sección 2. Alertas financieras 449
Sección 3. Alertas técnicas 449
Sección 4. Activación de actuaciones 450
c. Formulario de clasificación de gravedad y urgencia del desequilibrio. 450
Sección 1. Evaluación económica 450
Sección 2. Evaluación financiera 451
Sección 3. Evaluación contractual 451
Sección 4. Evaluación de reversibilidad 452
Sección 5. Decisión de urgencia 452
d. Modelo de informe ejecutivo de diagnóstico económico-financiero. 453
Sección 1. Identificación y objeto del informe 453
Sección 2. Resumen del diagnóstico económico 453
Sección 3. Diagnóstico financiero 454
Sección 4. Diagnóstico contractual y responsabilidades 454
Sección 5. Propuesta inmediata de estabilización 455
Sección 6. Programa preliminar de recuperación 455
Sección 7. Riesgos pendientes y decisiones del órgano de administración 456

Capítulo 15: Checklists y formularios de modelización financiera, cuantificación del desequilibrio y cálculo de compensaciones concesionales. 458

1. Formularios de elaboración y actualización del modelo financiero. 459

a. Modelo tabular de plan económico-financiero inicial de una concesión. 459
Sección 1. Identificación y parámetros generales 459
Sección 2. Modelo anual de explotación de referencia 460
Sección 3. Proyección simplificada del periodo restante 460
Sección 4. Hipótesis de valoración 461

b. Modelo tabular de plan económico-financiero actualizado. 461
Sección 1. Hipótesis actualizadas 462
Sección 2. Comparación económica anual 462
Sección 3. Proyección simplificada del periodo restante 463
Sección 4. Escenario preliminar de recuperación 463
c. Formulario de actualización de hipótesis de ingresos, costes e inversiones. 464
Sección 1. Hipótesis de ingresos 464
Sección 2. Hipótesis de costes 464
Sección 3. Hipótesis de inversión 465
Sección 4. Control y aprobación 465
d. Checklist de conciliación entre modelo financiero y contabilidad real. 466
Sección 1. Conciliación de ingresos y gastos 466
Sección 2. Conciliación del flujo de caja 466
Sección 3. Conciliación de financiación 467
Sección 4. Validación y documentación pendiente 467

2. Formularios de cálculo de flujos de caja concesionales. 468
a. Modelo de previsión anual y mensual de flujos de caja. 468
Sección 1. Previsión anual 468
Sección 2. Distribución mensual de flujos 468
Sección 3. Medidas de estabilización 469
b. Formulario de cálculo del flujo disponible para el servicio de la deuda. 470
Sección 1. Resultado operativo 470
Sección 2. Ajustes de generación de caja 470
Sección 3. Conceptos excluidos 470
Sección 4. Resultado financiero 471
c. Modelo de cascada de pagos (cash waterfall). 471
Sección 1. Recursos disponibles 472
Sección 2. Secuencia de aplicación 472
Sección 3. Resultado de reservas 472
d. Formulario de determinación de necesidades adicionales de liquidez. 473
Sección 1. Necesidades de corto plazo 473
Sección 2. Fuentes de financiación propuestas 474
Sección 3. Revisión de necesidades anuales 474
Sección 4. Decisión financiera 474

3. Formularios de cálculo de rentabilidad y cobertura financiera. 475
a. Modelo de cálculo comparativo del VAN y la TIR. 475
Sección 1. Hipótesis comunes 475
Sección 2. Escenario de referencia 476
Sección 3. Escenario actualizado 476
Sección 4. Comparación de resultados 476
b. Formulario de cálculo y seguimiento del DSCR. 477
Sección 1. Parámetros contractuales 477
Sección 2. Seguimiento trimestral previsto 477
Sección 3. Umbrales de recuperación 478
Sección 4. Escenario de recuperación 478
c. Formulario de cálculo del LLCR y PLCR. 479
Sección 1. Hipótesis financieras 479
Sección 2. Calendario anual ilustrativo de deuda 479
Sección 3. Cálculo del LLCR 480
Sección 4. Cálculo del PLCR 480
d. Checklist de cumplimiento de ratios y umbrales financieros. 481
Sección 1. Ratios de cobertura 481

Sección 2. Reservas y liquidez 481
Sección 3. Restricciones y actuaciones 482

4. Formularios de cuantificación causal del desequilibrio. 482
a. Modelo de reconstrucción del escenario contrafactual. 482
Sección 1. Delimitación del acontecimiento 483
Sección 2. Escenarios comparativos 483
Sección 3. Ajustes económicos adicionales 484
b. Formulario de cálculo de ingresos dejados de percibir. 484
Sección 1. Datos de referencia 484
Sección 2. Comparación de ingresos 485
Sección 3. Ajustes de costes 485
Sección 4. Tratamiento contractual y financiero 485
c. Formulario de cuantificación de costes incrementales e inversiones adicionales. 486
Sección 1. Presupuesto de inversión 486
Sección 2. Costes operativos adicionales 486
Sección 3. Valoración financiera 487
Sección 4. Tratamiento de financiación 487
d. Checklist de deducciones, ahorros, recuperaciones y prevención de dobles compensaciones. 488
Sección 1. Deducciones relacionadas con ingresos 488
Sección 2. Otras regularizaciones 488
Sección 3. Control de duplicidades 489
Sección 4. Conciliación definitiva preliminar 489

5. Formularios de escenarios y pruebas de resistencia. 490
a. Modelo de sensibilidad a caídas de demanda y tarifas. 490
Sección 1. Escenario central 490
Sección 2. Sensibilidad a variaciones de demanda 490
Sección 3. Sensibilidad a variaciones tarifarias 491
Sección 4. Interpretación 491
b. Modelo de sensibilidad a incrementos de OPEX y CAPEX. 492
Sección 1. Magnitudes de referencia 492
Sección 2. Sensibilidad a incrementos de OPEX 492
Sección 3. Sensibilidad a inversiones adicionales 492
Sección 4. Escenario combinado de costes 493
c. Formulario de escenarios adversos de inflación, intereses y divisas. 493
Sección 1. Riesgo de inflación 493
Sección 2. Riesgo de tipos de interés 494
Sección 3. Riesgo de divisas 494
Sección 4. Escenario macroeconómico conjunto 495
d. Modelo de stress test combinado y determinación del punto de ruptura financiero. 495
Sección 1. Escenario de recuperación 496
Sección 2. Escenario combinado adverso 496
Sección 3. Prueba inversa de resistencia 497
Sección 4. Decisiones preventivas 497

6. Formularios de valoración de alternativas de compensación. 498
a. Modelo de cálculo de compensación económica directa. 498
Sección 1. Composición del importe 498
Sección 2. Alternativa de pago inmediato 499
Sección 3. Alternativa de pago diferido 499
Sección 4. Comparación de liquidez 500
b. Modelo de valoración de revisiones tarifarias. 500
Sección 1. Hipótesis de partida 500
Sección 2. Hipótesis de reacción de demanda 501

Sección 3. Comparación de alternativas 501
Sección 4. Propuesta de regularización 502
c. Modelo de valoración de ampliaciones del plazo concesional. 503
Sección 1. Condiciones previas 503
Sección 2. Flujos del periodo adicional 503
Sección 3. Valor actual de la ampliación 504
Sección 4. Prueba de sensibilidad 504
d. Matriz económica comparativa de alternativas y compensaciones combinadas. 505
Sección 1. Datos comunes de evaluación 505
Sección 2. Comparación económica de alternativas 505
Sección 3. Matriz resumida de comparación 507
Sección 4. Propuesta de solución combinada 507
Sección 5. Incidencia sobre el plan de estabilización 508
Sección 6. Control de sobrecompensaciones y condiciones finales 508
Sección 7. Decisión preliminar 509

Capítulo 16: Checklists y formularios de reclamación, negociación y formalización del reequilibrio económico-financiero de concesiones de infraestructuras. 511

1. Formularios de identificación y notificación del desequilibrio. 512
a. Modelo de comunicación inicial de acontecimiento potencialmente compensable. 512
Sección 1. Identificación de la comunicación 512
Sección 2. Texto de la comunicación 512
Sección 3. Actuaciones de comprobación y mitigación 513
Sección 4. Cierre de la comunicación 513
b. Formulario de registro cronológico de hechos y comunicaciones. 514
Sección 1. Identificación del expediente 514
Sección 2. Cronología de acontecimientos 515
Sección 3. Cronología de actuaciones posteriores 516
Sección 4. Estado de los acontecimientos 516
c. Modelo de reserva expresa de derechos contractuales. 517
Sección 1. Identificación 517
Sección 2. Texto de reserva de derechos 517
Sección 3. Alcance de la reserva 518
Sección 4. Cierre 518
d. Checklist de cumplimiento de plazos y requisitos de notificación. 519
Sección 1. Plazos contractuales del supuesto 519
Sección 2. Verificación de notificaciones iniciales 519
Sección 3. Actualizaciones y valoración definitiva 520
Sección 4. Control de actuaciones posteriores 521

2. Formularios de acreditación técnica y contractual. 521
a. Modelo de informe técnico de identificación del acontecimiento. 521
Sección 1. Identificación del informe 521
Sección 2. Descripción técnica del acontecimiento 522
Sección 3. Resultados de la investigación 522
Sección 4. Medidas de mitigación 523
Sección 5. Conclusiones técnicas 523
b. Formulario de análisis de causalidad y responsabilidades. 524
Sección 1. Retraso de actualización tarifaria 524
Sección 2. Modificación de accesos públicos 524
Sección 3. Indisponibilidad externa 525
Sección 4. Riesgos excluidos 525
c. Matriz de evidencias documentales y medios de prueba. 526

Sección 1. Evidencias contractuales 526
Sección 2. Evidencias relativas al retraso tarifario 527
Sección 3. Evidencias relativas a la modificación de accesos 527
Sección 4. Evidencias relativas a indisponibilidad 528
Sección 5. Evidencias financieras 528
d. Checklist de admisibilidad contractual y jurídica de la reclamación. 529
Sección 1. Fundamento contractual 529
Sección 2. Requisitos procedimentales 529
Sección 3. Requisitos económicos 530
Sección 4. Modalidades de satisfacción 530

3. Formularios de presentación de solicitudes de reequilibrio. 531
a. Modelo completo de expediente económico-financiero justificativo. 531
Sección 1. Identificación y objeto 531
Sección 2. Antecedentes económicos 532
Sección 3. Identificación de acontecimientos y fundamento contractual 532
Sección 4. Metodología de valoración 533
Sección 5. Valoración individualizada 533
Sección 6. Conciliación con el deterioro económico total 534
Sección 7. Situación financiera y propuesta de satisfacción 534
Sección 8. Documentación y conclusión 535
b. Modelo de solicitud formal de restablecimiento del equilibrio concesional. 536
Sección 1. Identificación del solicitante 536
Sección 2. Exposición de antecedentes 536
Sección 3. Fundamentos de la solicitud 537
Sección 4. Solicitudes concretas 537
Sección 5. Cierre y firma 538
c. Formulario de liquidación provisional y definitiva del impacto económico. 538
Sección 1. Liquidación inicialmente solicitada 538
Sección 2. Evaluación preliminar de la entidad concedente 539
Sección 3. Liquidación definitiva del importe base 539
Sección 4. Tratamiento financiero 540
d. Checklist de documentación acreditativa de la compensación solicitada. 540
Sección 1. Documentación jurídica 540
Sección 2. Documentación técnica 541
Sección 3. Documentación económica 541
Sección 4. Control financiero y documental 541

4. Formularios de evaluación pública y negociación. 542
a. Modelo de evaluación económica de una solicitud por la entidad concedente. 542
Sección 1. Identificación del informe 542
Sección 2. Evaluación del retraso tarifario 543
Sección 3. Evaluación de modificación de accesos 543
Sección 4. Evaluación de indisponibilidad 543
Sección 5. Conclusión preliminar 544
b. Matriz de impacto presupuestario, fiscal y sobre los usuarios. 544
Sección 1. Parámetros comunes 544
Sección 2. Alternativa de pago inmediato 545
Sección 3. Alternativa de pago inicial y pagos diferidos 545
Sección 4. Evaluación de alternativas no seleccionadas 546
Sección 5. Decisión propuesta 546
c. Formulario de preparación de una estrategia de negociación. 546
Sección 1. Objetivos 547
Sección 2. Posiciones de partida 547

Sección 3. Alternativas y límites 547
Sección 4. Gestión de liquidez durante la negociación 548
d. Modelo de acta de reunión y seguimiento de propuestas. 548
Sección 1. Identificación de la reunión 549
Sección 2. Documentación examinada 549
Sección 3. Resultados de la reunión 549
Sección 4. Actuaciones pendientes 550
Sección 5. Alcance del acta 550

5. Formularios de formalización del acuerdo de reequilibrio. 551
a. Modelo de acuerdo preliminar de condiciones económicas (term sheet). 551
Sección 1. Identificación y naturaleza 551
Sección 2. Importe económico propuesto 551
Sección 3. Condiciones de pago 552
Sección 4. Condiciones de regularización 552
Sección 5. Requisitos pendientes 553
b. Modelo de adenda de modificación económica del contrato concesional. 553
Sección 1. Identificación de las partes y antecedentes 553
Sección 2. Objeto del acuerdo 554
Sección 3. Reconocimiento económico 554
Sección 4. Calendario de satisfacción económica 555
Sección 5. Recuperaciones y ajustes posteriores 555
Sección 6. Obligaciones de información y seguimiento 556
Sección 7. Mantenimiento de obligaciones concesionales 557
Sección 8. Alcance de la liquidación 557
Sección 9. Eficacia y formalización 558
c. Formulario de actualización de la matriz de riesgos y obligaciones. 558
Sección 1. Identificación del acuerdo 559
Sección 2. Riesgos ordinarios 559
Sección 3. Obligaciones económicas reconocidas 559
Sección 4. Obligaciones técnicas y financieras 560
d. Checklist de autorizaciones, condiciones y ejecución del acuerdo. 560
Sección 1. Autorizaciones públicas 560
Sección 2. Autorizaciones privadas 561
Sección 3. Ejecución económica 561
Sección 4. Aplicación financiera y seguimiento 561

6. Formularios de controversias, seguimiento y liquidación. 562
a. Modelo de comunicación motivada de discrepancias sobre la compensación. 562
Sección 1. Identificación 562
Sección 2. Exposición de discrepancias 563
Sección 3. Propuesta de comprobación independiente 563
Sección 4. Solicitud y conservación de derechos 564
b. Modelo de encargo de informe pericial económico independiente. 564
Sección 1. Identificación del encargo 564
Sección 2. Cuestiones objeto de análisis 565
Sección 3. Documentación facilitada 565
Sección 4. Condiciones profesionales 566
Sección 5. Contenido exigido del informe 566
Sección 6. Resultado de la revisión realizada 566
c. Formulario de seguimiento y revisión de compensaciones aprobadas. 567
Sección 1. Identificación del acuerdo 567
Sección 2. Situación de pagos antes de regularizaciones 568
Sección 3. Primera recuperación posterior 568

Sección 4. Resultado de la primera revisión 569
Sección 5. Seguimiento financiero 569
d. Modelo de liquidación final, ajuste y recuperación de compensaciones excesivas. 570
Sección 1. Identificación de la liquidación 570
Sección 2. Recuperaciones acumuladas frente a terceros 570
Sección 3. Recálculo de la participación pública 571
Sección 4. Actualización del importe total reconocido 572
Sección 5. Regularización del último pago 572
Sección 6. Conciliación final de pagos públicos 573
Sección 7. Conciliación del impacto económico de la modificación de accesos 573
Sección 8. Alternativa de reintegro cuando no existen pagos pendientes 574
Sección 9. Declaración de liquidación final 574
Sección 10. Archivo y seguimiento residual 575

Capítulo 17: Checklists y formularios de refinanciación, reestructuración de deuda y recuperación financiera de concesiones de infraestructuras..... 578

1. Formularios de diagnóstico de la deuda concesional. 579
a. Formulario de inventario de préstamos, garantías y vencimientos. 579
Sección 1. Identificación de la financiación 579
Sección 2. Composición de la deuda pendiente 579
Sección 3. Garantías y mecanismos de protección 580
Sección 4. Diagnóstico preliminar 580
b. Modelo de calendario de servicio de la deuda. 581
Sección 1. Parámetros financieros 581
Sección 2. Calendario trimestral 582
Sección 3. Comparación con los flujos disponibles 582
c. Checklist de revisión de covenants financieros y no financieros. 583
Sección 1. Covenants financieros 583
Sección 2. Obligaciones no financieras 583
Sección 3. Restricciones económicas 584
Sección 4. Actuaciones necesarias 584
d. Formulario de identificación de incumplimientos y riesgos de aceleración. 585
Sección 1. Incumplimiento de cobertura 585
Sección 2. Insuficiencia de reservas 585
Sección 3. Evaluación de aceleración 586
Sección 4. Plan de actuación 586

2. Formularios de gestión de liquidez y negociación bancaria. 587
a. Modelo de previsión de tesorería a trece semanas. 587
Sección 1. Parámetros iniciales 587
Sección 2. Previsión semanal sin medidas 588
Sección 3. Recursos extraordinarios 588
Sección 4. Control y actualización 589
b. Modelo de solicitud de dispensa contractual (waiver). 589
Sección 1. Identificación 589
Sección 2. Exposición de circunstancias 590
Sección 3. Solicitud concreta 590
Sección 4. Compromisos propuestos 591
Sección 5. Cierre 591
c. Modelo de acuerdo de espera con acreedores (standstill). 591
Sección 1. Partes y duración 592
Sección 2. Alcance del compromiso de espera 592
Sección 3. Obligaciones de la concesionaria 592

Sección 4. Supuestos de terminación ... 593
Sección 5. Conservación de derechos ... 593
d. Formulario de plan de estabilización financiera inmediata. ... 594
Sección 1. Necesidades inmediatas ... 594
Sección 2. Financiación aprobada ... 594
Sección 3. Resultado previsto ... 595
Sección 4. Medidas posteriores ... 595

3. Formularios de reestructuración financiera. ... 596
a. Modelo de propuesta de reperfilado de deuda. ... 596
Sección 1. Situación en la fecha de negociación ... 596
Sección 2. Condiciones financieras propuestas ... 596
Sección 3. Resultado económico esperado ... 597
Sección 4. Condiciones complementarias ... 597
b. Formulario de cálculo de carencias y ampliaciones de vencimientos. ... 598
Sección 1. Periodo de carencia ... 598
Sección 2. Efecto financiero durante 2026 ... 598
Sección 3. Cálculo de la anualidad posterior ... 599
Sección 4. Evaluación de cobertura ... 599
c. Modelo de plan de aportaciones adicionales de accionistas. ... 600
Sección 1. Primera aportación ... 600
Sección 2. Segunda aportación ... 601
Sección 3. Compromiso contingente de inversión ... 601
Sección 4. Condiciones societarias y financieras ... 601
d. Checklist de negociación y aprobación de la reestructuración. ... 602
Sección 1. Validación económica ... 602
Sección 2. Validación contractual ... 603
Sección 3. Validación de garantías y autorizaciones ... 603
Sección 4. Cierre financiero ... 603

4. Formularios de preparación y ejecución de la refinanciación. ... 604
a. Modelo de dossier de refinanciación para entidades financieras. ... 604
Sección 1. Resumen del proyecto ... 604
Sección 2. Situación financiera de referencia ... 605
Sección 3. Condiciones solicitadas ... 605
Sección 4. Documentación facilitada ... 605
Sección 5. Objetivos de selección ... 606
b. Formulario de cálculo de capacidad máxima sostenible de endeudamiento. ... 606
Sección 1. Escenario central ... 607
Sección 2. Capacidad de endeudamiento ... 607
Sección 3. Capacidad bajo escenario adverso ... 607
Sección 4. Alternativas de ajuste ... 608
c. Matriz de comparación de ofertas de refinanciación. ... 608
Sección 1. Parámetros comunes ... 609
Sección 2. Alternativas analizadas ... 609
Sección 3. Matriz comparativa ... 610
Sección 4. Decisión preliminar ... 611
d. Modelo de cálculo y distribución de beneficios de refinanciación. ... 611
Sección 1. Condiciones comparadas ... 611
Sección 2. Valor actual de los ahorros ... 612
Sección 3. Distribución del beneficio ... 612
Sección 4. Financiación de la operación ... 613
Sección 5. Resultado económico posterior ... 613

5. Formularios de seguimiento del plan de recuperación concesional. ... 614

a. Modelo de plan integral de recuperación económica y financiera. 614
Sección 1. Objetivos económicos 614
Sección 2. Programa comercial 614
Sección 3. Programa operativo 615
Sección 4. Programa financiero 615
Sección 5. Tratamiento de compensaciones públicas 615
Sección 6. Gobierno y supervisión 616
b. Cuadro de mando de seguimiento de compromisos y ratios financieros. 616
Sección 1. Identificación 616
Sección 2. Seguimiento económico 617
Sección 3. Indicadores financieros 617
Sección 4. Seguimiento operativo 618
Sección 5. Decisiones correctoras 618
c. Formulario de revisión periódica de CAPEX, OPEX y reservas. 619
Sección 1. Revisión de costes operativos 619
Sección 2. Revisión de inversiones 619
Sección 3. Revisión de reservas 620
Sección 4. Evaluación de riesgos 620
d. Checklist de cumplimiento del acuerdo con concedente y financiadores. 621
Sección 1. Cumplimiento del acuerdo público 621
Sección 2. Cumplimiento de la financiación 621
Sección 3. Obligaciones técnicas 622
Sección 4. Información y seguimiento 623

6. Formularios de gestión de concesiones en situación de inviabilidad. 623

a. Matriz comparativa de recapitalización, transmisión, intervención y resolución. 623
Sección 1. Hipótesis del escenario extremo 624
Sección 2. Alternativa de recapitalización 624
Sección 3. Alternativa de transmisión 624
Sección 4. Alternativa de intervención temporal 625
Sección 5. Alternativa de resolución anticipada 625
Sección 6. Matriz estratégica 626
b. Modelo de valoración económica de terminación anticipada. 626
Sección 1. Identificación 626
Sección 2. Cálculo de compensación por terminación 627
Sección 3. Derechos económicos independientes 627
Sección 4. Recursos de tesorería 628
Sección 5. Obligaciones de liquidación 628
c. Formulario de estimación de recuperación de deuda y recursos propios. 628
Sección 1. Recursos disponibles 629
Sección 2. Recuperación de deuda sénior 629
Sección 3. Recuperación de recursos propios 630
Sección 4. Sensibilidad de recuperación financiera 630
Sección 5. Consecuencias financieras 630
d. Checklist de continuidad del servicio, reversión y cierre contractual. 631
Sección 1. Identificación y decisión de terminación 631
Sección 2. Continuidad inmediata del servicio 632
Sección 3. Inventario y estado de activos 632
Sección 4. Contratos, trabajadores y proveedores 632
Sección 5. Liquidación económica 633
Sección 6. Evaluación del nuevo modelo de prestación 633
Sección 7. Entrega de instalaciones 634
Sección 8. Garantías y financiación 634
Sección 9. Cierre contractual y documental 635

Sección 10. Informe final de supervisión 635

PARTE SEXTA. 639

PRÁCTICA DEL REEQUILIBRIO ECONÓMICO-FINANCIERO DE CONCESIONES DE INFRAESTRUCTURAS 639

Capítulo 18: Casos prácticos de desequilibrio económico-financiero de concesiones por caídas de demanda y reducción de ingresos. 639

1. Caso práctico ficticio de una autopista de peaje con demanda inferior a la prevista. 639
a. Hipótesis iniciales de tráfico, ingresos, inversión y deuda. 639
b. Cuantificación de la reducción de ingresos y deterioro del DSCR. 641
c. Análisis del riesgo de demanda asumido por la concesionaria. 642
d. Solución mediante recuperación operativa y reestructuración financiera sin compensación pública. . 643

2. Caso práctico ficticio de una autopista afectada por una infraestructura pública alternativa.645
a. Identificación de la modificación del entorno competitivo. 645
b. Análisis de las obligaciones contractuales de la entidad concedente. 646
c. Cuantificación del impacto mediante escenario contrafactual. 647
d. Evaluación de la admisibilidad y negociación de una eventual compensación. 649

3. Caso práctico ficticio de una concesión de transporte urbano con tarifas congeladas. 650
a. Estructura inicial de remuneración y actualización tarifaria. 650
b. Pérdida de ingresos y aumento de costes de explotación. 651
c. Determinación del impacto atribuible a decisiones tarifarias. 652
d. Comparación entre revisión tarifaria, pago adicional y adaptación contractual. 653

4. Caso práctico ficticio de una terminal aeroportuaria con reducción estructural de pasajeros.655
a. Dependencia de ingresos aeronáuticos y comerciales. 655
b. Actualización de previsiones de demanda y explotación. 656
c. Cuantificación del deterioro económico y financiero. 657
d. Plan de recuperación mediante diversificación de ingresos y reperfilado de deuda. 658

5. Caso práctico ficticio de una terminal portuaria con incumplimiento de previsiones de tráfico.661
a. Modelo económico basado en volúmenes de mercancías. 661
b. Análisis de pérdidas de clientes y competencia regional. 662
c. Revisión de inversiones y obligaciones de explotación. 663
d. Negociación de medidas de adaptación y recuperación de la viabilidad. 664

6. Caso práctico ficticio de una autopista con demanda superior a la inicialmente prevista. 666
a. Incremento extraordinario de ingresos y rentabilidad. 666
b. Revisión de cláusulas de participación pública en beneficios. 668
c. Determinación de las condiciones de un eventual reequilibrio favorable al concedente. 669
d. Diseño de una solución proporcional que preserve los incentivos empresariales. 670

Capítulo 19: Casos prácticos de desequilibrio económico-financiero por disponibilidad, sobrecostes, mantenimiento e inversiones adicionales. 674

1. Caso práctico ficticio de una planta de tratamiento de agua con incremento extraordinario del coste energético. 675
a. Estructura original de ingresos y costes de explotación. 675
b. Cuantificación del impacto energético sobre EBITDA y flujo de caja. 676
c. Revisión de fórmulas de actualización y asignación del riesgo energético. 677
d. Solución combinada de eficiencia operativa y compensación cuando proceda. 679

2. Caso práctico ficticio de una infraestructura hospitalaria remunerada por disponibilidad. ...681

a. Modelo económico inicial de pagos por disponibilidad. 681
b. Deducciones por indisponibilidad y reducción de ingresos. 682
c. Separación de incumplimientos imputables y acontecimientos exoneratorios. 683
d. Plan de recuperación de disponibilidad y estabilización financiera. 685

3. Caso práctico ficticio de una infraestructura penitenciaria con nuevas exigencias técnicas. ..687
a. Obligaciones iniciales de construcción, mantenimiento y servicio. 687
b. Cuantificación de inversiones adicionales y nuevos costes operativos. 688
c. Análisis de modificación contractual y distribución de riesgos. 689
d. Negociación de ajustes económicos vinculados a las nuevas obligaciones. 690

4. Caso práctico ficticio de una autopista con necesidades extraordinarias de conservación. ...692
a. Identificación del deterioro prematuro de la infraestructura. 692
b. Determinación de responsabilidades constructivas y operativas. 693
c. Cuantificación de CAPEX adicional y recuperaciones de terceros. 694
d. Plan de financiación de reparaciones y protección del servicio. 695

5. Caso práctico ficticio de una planta de tratamiento de residuos afectada por cambios regulatorios. 697
a. Modelo económico-financiero previo al cambio normativo. 697
b. Evaluación de nuevas obligaciones medioambientales. 698
c. Cuantificación de inversiones y costes incrementales. 699
d. Diseño de alternativas de adaptación económica y contractual. 701

6. Caso práctico ficticio de una infraestructura ferroviaria afectada por fenómenos climáticos extremos. 703
a. Daños, interrupciones y pérdidas de disponibilidad. 703
b. Identificación de fuerza mayor, riesgos asegurados y responsabilidades. 704
c. Cuantificación de pérdidas netas e inversiones de recuperación. 706
d. Solución financiera mediante seguros, reservas y compensaciones admisibles. 707

Capítulo 20: Casos prácticos de negociación, compensación y restablecimiento del equilibrio económico-financiero de concesiones de infraestructuras. 712

1. Caso práctico ficticio de reequilibrio mediante revisión de tarifas. 713
a. Identificación del acontecimiento generador y fundamento contractual. 713
b. Cuantificación de la pérdida económica compensable. 714
c. Simulación de diferentes incrementos tarifarios y efectos sobre la demanda. 715
d. Selección y formalización de la alternativa económicamente proporcionada. 717

2. Caso práctico ficticio de compensación mediante pagos públicos adicionales. 719
a. Determinación de los costes incrementales acreditados. 719
b. Cálculo de la compensación neta y calendario de pagos. 720
c. Evaluación presupuestaria y financiera por la entidad concedente. 721
d. Formalización y seguimiento del acuerdo de compensación. 723

3. Caso práctico ficticio de reequilibrio mediante ampliación del plazo concesional. 724
a. Evaluación previa de admisibilidad jurídica y contractual. 724
b. Valoración de los flujos de caja del periodo adicional. 725
c. Incorporación de costes de mantenimiento y reposición. 726
d. Comparación de la ampliación con una compensación económica directa. 727

4. Caso práctico ficticio de compensación mediante modificación de alcance. 729
a. Identificación de inversiones y obligaciones afectadas. 729
b. Valoración de actuaciones aplazadas, sustituidas o suprimidas. 730
c. Evaluación del impacto sobre usuarios y calidad del servicio. 731
d. Formalización del nuevo alcance y revisión del modelo financiero. 733

5. Caso práctico ficticio de renegociación integral de una concesión de infraestructuras. 734
a. Presentación de un expediente económico-financiero completo. 734
b. Contraste de modelos de la concesionaria y entidad concedente. 735
c. Negociación de una solución combinada de pagos, tarifas e inversiones. 737
d. Formalización del acuerdo, revisión de riesgos y control de sobrecompensaciones. 739

6. Caso práctico ficticio de controversia sobre una reclamación de reequilibrio económico-financiero. 741
a. Presentación de la reclamación y oposición de la entidad concedente. 741
b. Análisis de causalidad, riesgos asumidos y evidencias económicas. 742
c. Elaboración de informes periciales y valoración de discrepancias. 744
d. Comparación entre acuerdo negociado, resolución de controversias y rechazo de la reclamación. 745

Capítulo 21: Casos prácticos de refinanciación, reestructuración, recuperación financiera y resolución de concesiones de infraestructuras en crisis. 751

1. Caso práctico ficticio de una concesión con incumplimiento del DSCR mínimo. 752
a. Reconstrucción del modelo financiero y cálculo del DSCR. 752
b. Identificación de incumplimientos y restricciones a dividendos. 754
c. Preparación de una solicitud de waiver y negociación bancaria. 755
d. Seguimiento financiero y recuperación de los umbrales contractuales. 756

2. Caso práctico ficticio de reestructuración de deuda por insuficiencia de flujo de caja. 758
a. Diagnóstico de deuda pendiente y vencimientos. 758
b. Determinación de necesidades de liquidez y capacidad de repago. 759
c. Reperfilado de deuda, carencia y aportaciones de accionistas. 760
d. Comparación de ratios financieros antes y después de la reestructuración. 762

3. Caso práctico ficticio de refinanciación de una concesión con deuda en moneda extranjera. 763
a. Identificación de la exposición al riesgo de divisas. 763
b. Cuantificación del impacto de la depreciación monetaria. 765
c. Comparación de refinanciación local, coberturas y aportaciones de capital. 766
d. Selección de una estructura financiera sostenible. 768

4. Caso práctico ficticio de refinanciación con reparto de beneficios entre concesionaria y entidad concedente. 769
a. Comparación de condiciones financieras originales y revisadas. 769
b. Cálculo del beneficio neto de refinanciación. 770
c. Aplicación de cláusulas contractuales de distribución de beneficios. 772
d. Formalización de consentimientos y actualización del modelo financiero. 773

5. Caso práctico ficticio de recapitalización y entrada de un inversor especializado en infraestructuras. 775
a. Valoración de la concesionaria en situación de deterioro financiero. 775
b. Determinación de necesidades de capital y condiciones de entrada. 776
c. Negociación con accionistas, acreedores y entidad concedente. 777
d. Ejecución del plan de recuperación y seguimiento del retorno esperado. 779

6. Caso práctico ficticio integral de una concesión de infraestructuras en crisis económica irreversible. 781
a. Diagnóstico conjunto de caída de demanda, sobrecostes, insuficiencia de liquidez e incumplimientos financieros. 781
b. Elaboración del modelo financiero revisado y comparación entre reequilibrio, recapitalización y refinanciación. 783
c. Evaluación de la intervención, resolución anticipada, compensaciones aplicables y recuperación de

acreedores. 786
d. Selección de la alternativa final, continuidad del servicio, liquidación económica y conclusiones profesionales. 788

¿QUÉ APRENDERÁ?





Lo que aprenderá con la Guía Práctica de Reequilibrio Económico-Financiero de Concesiones de Infraestructuras:

- Identificar las causas del deterioro económico-financiero de las concesiones de infraestructuras.
- Diagnosticar las desviaciones de demanda, ingresos tarifarios y pagos por disponibilidad.
- Analizar los sobrecostes de construcción, explotación, mantenimiento e inversiones adicionales.
- Interpretar la distribución contractual de riesgos y determinar qué acontecimientos pueden justificar una compensación.
- Reconstruir y actualizar el modelo económico-financiero concesional mediante escenarios contrafactuales.
- Cuantificar el desequilibrio mediante el VAN, la TIR, el CFADS, el DSCR y otros indicadores financieros.
- Acreditar técnicamente el nexo causal y preparar expedientes de reclamación económicamente justificados.
- Valorar mecanismos de compensación mediante revisiones tarifarias, pagos públicos, ampliaciones de plazo y modificaciones de alcance.
- Negociar con la entidad concedente y formalizar acuerdos proporcionados que eviten duplicidades y sobrecompensaciones.
- Diseñar operaciones de refinanciación, reestructuración de deuda, recapitalización y recuperación de la viabilidad concesional.
- Prevenir nuevas crisis financieras y gestionar la resolución anticipada, la recuperación de acreedores y la continuidad del servicio.
- Aplicar 96 formularios y checklists profesionales y 24 casos prácticos ficticios para gestionar integralmente el desequilibrio económico-financiero de las concesiones.

Introducción.





Cuando el modelo económico-financiero de una concesión deja de funcionar: del diagnóstico del desequilibrio a la recuperación de la viabilidad

La verdadera complejidad de una concesión de infraestructuras no termina con su adjudicación, la obtención de financiación o la puesta en servicio. Comienza cuando la realidad económica se aparta de las previsiones sobre las que se fundamentó el proyecto. Una caída persistente de la demanda, una reducción de ingresos tarifarios, un incremento extraordinario de los costes energéticos, nuevas exigencias regulatorias, inversiones imprevistas o un calendario de amortización incompatible con la generación de caja pueden comprometer la viabilidad de una infraestructura aparentemente consolidada.

¿Qué debe hacer una sociedad concesionaria cuando los ingresos previstos no se materializan? ¿Cómo distinguir las pérdidas propias del riesgo empresarial de aquellas que pueden justificar una compensación? ¿Cómo acreditar económicamente una reclamación ante la entidad concedente? ¿Qué alternativas existen cuando los financiadores advierten del incumplimiento de los ratios de cobertura de la deuda? Y, sobre todo, ¿cómo determinar si una concesión todavía puede recuperarse o si resulta necesario preparar una terminación ordenada?

La respuesta a estas preguntas exige mucho más que conocimientos generales sobre financiación de infraestructuras. Requiere dominar una metodología especializada que integre el análisis económico, la ingeniería, la gestión contractual, la negociación con las administraciones públicas y la reestructuración financiera.

La presente Guía Práctica de Reequilibrio Económico-Financiero de Concesiones de Infraestructuras nace precisamente para responder a esta necesidad profesional. Su enfoque se centra en una de las situaciones más delicadas de la vida concesional: el momento en que el modelo económico-financiero deja de proporcionar los resultados necesarios para mantener una explotación sostenible.

A lo largo de sus veintiún capítulos, el lector aprenderá a reconstruir el modelo financiero de referencia, identificar las causas del deterioro, analizar la distribución contractual de riesgos y cuantificar las consecuencias económicas de los acontecimientos mediante herramientas como el valor actual neto (VAN), la tasa interna de rentabilidad (TIR), el flujo de caja disponible para el servicio de la deuda (CFADS) y los ratios de cobertura financiera (DSCR, LLCR y PLCR).

La guía presta especial atención a la construcción de escenarios contrafactuales, imprescindibles para diferenciar las pérdidas ordinarias de aquellas directamente atribuibles a un acontecimiento susceptible de reconocimiento económico. Esta distinción constituye uno de los aspectos fundamentales de cualquier expediente de reequilibrio, puesto que la existencia de pérdidas no implica automáticamente un derecho de compensación.

Asimismo, se analizan las diferentes alternativas para restablecer el equilibrio económico-financiero cuando resulte jurídicamente procedente: revisiones tarifarias, pagos públicos adicionales, ampliaciones del plazo concesional, modificaciones de alcance y soluciones combinadas. Cada mecanismo se estudia considerando su proporcionalidad económica, sus consecuencias financieras, su incidencia presupuestaria y sus efectos sobre los usuarios.

Sin embargo, recuperar el equilibrio contractual no significa necesariamente recuperar la viabilidad financiera. Una concesión puede obtener una compensación y continuar presentando dificultades para atender sus vencimientos. Por ello, esta guía dedica especial atención a la negociación bancaria, las dispensas contractuales (waivers), los acuerdos de espera (standstill), las carencias, el reperfilado de deuda, las operaciones de refinanciación y la incorporación de nuevos inversores.

El carácter eminentemente práctico de la obra se materializa en noventa y seis formularios y checklists completamente desarrollados y veinticuatro casos prácticos ficticios que reproducen situaciones representativas de autopistas, infraestructuras ferroviarias, terminales aeroportuarias y portuarias, instalaciones hospitalarias, plantas de tratamiento de agua y residuos y otras modalidades concesionales.

Estos instrumentos permiten trasladar los conocimientos adquiridos a la práctica profesional: preparar un diagnóstico económico-financiero, elaborar una previsión de tesorería a trece semanas, cuantificar una compensación, documentar una reclamación, negociar con los acreedores, comparar ofertas de refinanciación y formalizar acuerdos económicos sujetos a mecanismos de seguimiento y regularización.

La obra está dirigida a directivos de sociedades concesionarias, responsables de financiación de proyectos, fondos de inversión en infraestructuras, entidades financieras, ingenieros, asesores jurídicos y financieros, consultores especializados y profesionales de las administraciones públicas responsables de la supervisión de concesiones y asociaciones público-privadas.

Su perspectiva internacional facilita la comprensión de los principios económicos y financieros aplicables tanto en España como en Latinoamérica, respetando las particularidades jurídicas y contractuales de cada mercado.

Dominar estas técnicas supone adquirir una ventaja profesional decisiva. Permite anticipar problemas antes de que se conviertan en crisis, negociar desde posiciones económicamente fundamentadas, reducir incertidumbres, proteger las inversiones y adoptar decisiones con mayor rigor y seguridad.

En un proyecto de infraestructuras, una hipótesis financiera incorrecta, una reclamación insuficientemente acreditada o una reestructuración mal dimensionada pueden tener consecuencias económicas de millones de euros. Frente a estos riesgos, la inversión en conocimiento especializado constituye una herramienta de prevención y protección del valor empresarial.

La excelencia en la gestión concesional no consiste únicamente en saber estructurar un proyecto rentable en condiciones favorables. Consiste también en disponer de los conocimientos y procedimientos necesarios para actuar cuando las circunstancias cambian, los riesgos se materializan y las previsiones iniciales dejan de cumplirse.

Esta guía práctica le invita a dar ese paso hacia una gestión más rigurosa, preventiva y profesional de las concesiones de infraestructuras, transformando la incertidumbre económica en capacidad de análisis, negociación y decisión.