

Estudio de viabilidad de la Estación de Esquí en Punta Suelza

Autor : Fernando Sazatornil Juárez
Tutor: Juan Carlos Meléndez Rodríguez

Viernes 4 de Mayo 2012



Universidad
Carlos III de Madrid

Idea y Objetivo del proyecto

- El siguiente proyecto pretende analizar la viabilidad de una estación de esquí en el valle de Chistau, en la comarca del Sobrarbe (Huesca).
- Teniendo en cuenta las condiciones de emplazamiento y que el valle de Chistau se encuentra, completamente virgen en cuanto a desarrollo urbanístico se refiere; puede ser interesante la posibilidad de construir una estación de esquí en dicha zona.

ÍNDICE

- **INTRODUCCIÓN**
- JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.
- PLAN DE VIABILIDAD DE LA IDEA (PVI) .
- PARTES DEL PLAN DE VIABILIDAD

INTRODUCCIÓN

- Este proyecto se encuadra en dos fenómenos sociales de máxima relevancia para el ciudadano de hoy día, en la ocupación del ocio y el tiempo libre. Me refiero al Turismo y al Deporte.
- Las nuevas tendencias del turismo incitan a desarrollar el turismo de interior con todos sus recursos y riqueza paisajística, natural, histórico-artística, deportiva, gastronómica, etc. como un turismo integrado aprovechando el importante patrimonio de nuestro país.
- Si tomamos en cuenta el deporte un producto de consumo que está al servicio de unos clientes potenciales nos queda un Tadem de actividades asociadas entre si (Turismo-Deporte de Consumo) que serán la base de la que partimos para planificar este proyecto.



INTRODUCCIÓN

Estaciones de 4º Generación

- **Se evitará la construcción de apartamentos y hoteles en las propias estaciones**, y se potenciará la inversión en hoteles o casas rurales, así como en restaurantes y tiendas dentro de los cascos urbanos de los pueblos al pie de las montañas.
- **Los grandes aparcamientos no se construirán por encima de cierta altura**, y se habilitará un servicio de autobuses, competente y de calidad, para que los usuarios alcancen cómoda y rápidamente los arrastres mecánicos.
- En las **pistas sólo se permite instalar casetas con servicios básicos, como WC y atención médica**. Hostelería y otros servicios, en los pueblos, no a pie de pistas. Es más incómodo y menos comercial, pero **la naturaleza también impone sus condiciones**.
- Torretas, sillas y algunas otras infraestructuras no puede ser excluidas del esquí alpino, pero no debe añadirse ningún elemento más al paisaje. **El respeto alcanza también a la montaña: queda prohibido dinamitar collados para convertirlos en pistas, y desviar caudales para embalsar agua que alimente a los cañones de nieve.**
- **Se limitarán zonas para reservas ecológicas** allí donde no llegan los remontes, manteniéndose vírgenes para que fauna y flora se desarrollen sin problema alguno.



ÍNDICE

- INTRODUCCIÓN
- **JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.**
- PLAN DE VIABILIDAD DE LA IDEA (PVI) .
- PARTES DEL PLAN DE VIABILIDAD



JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

Emplazamiento

- La comarca del Sobrarbe tiene las condiciones de nieve, paisaje y montañas ideales para la realización de un proyecto similar.
- En esta zona existentes (Ruego y Punta Suelza), destaca este último al poderse garantizar un desnivel de más de 1.500 m. desde lo alto de la misma (2.973 m.), quedando como el indiscutible punto más alto en la cordillera al que se accediera por medio mecánico.
- Se trata de una montaña de relativo fácil acceso desde el valle de Chistau y sus laderas muy bien orientadas están recubiertas de verdes praderas que garantizarían una generosa innivación natural.
- Además supondría un auge económico para la zona.



Nombre Comarca	Municipios	Superficie Km2	Población Padrón 2010
Sobrarbe	19	2.202,70	7.830
Total Aragón	730	47.719,20	1,347,095





JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

Capital

- Ninguno de los dos municipios en los que se sitúa la estación de esquí de Punta Suelza, Gistaín y Tella-Sin tiene capacidad económica para afrontar la operación en solitario (una consultora valoró la inversión en 42 millones de euros hace seis años.)
- Será básicamente privado y se necesitara la colaboración de los ayuntamientos, la Comarca, la DGA, Ibercaja y Aramón .
- Por tanto para la viabilidad del proyecto uno de los puntos más importantes, se refiere a la cesión de suelo público para realizar operaciones urbanísticas (la construcción de viviendas, servicios) en toda la comarca del Sobrarbe.



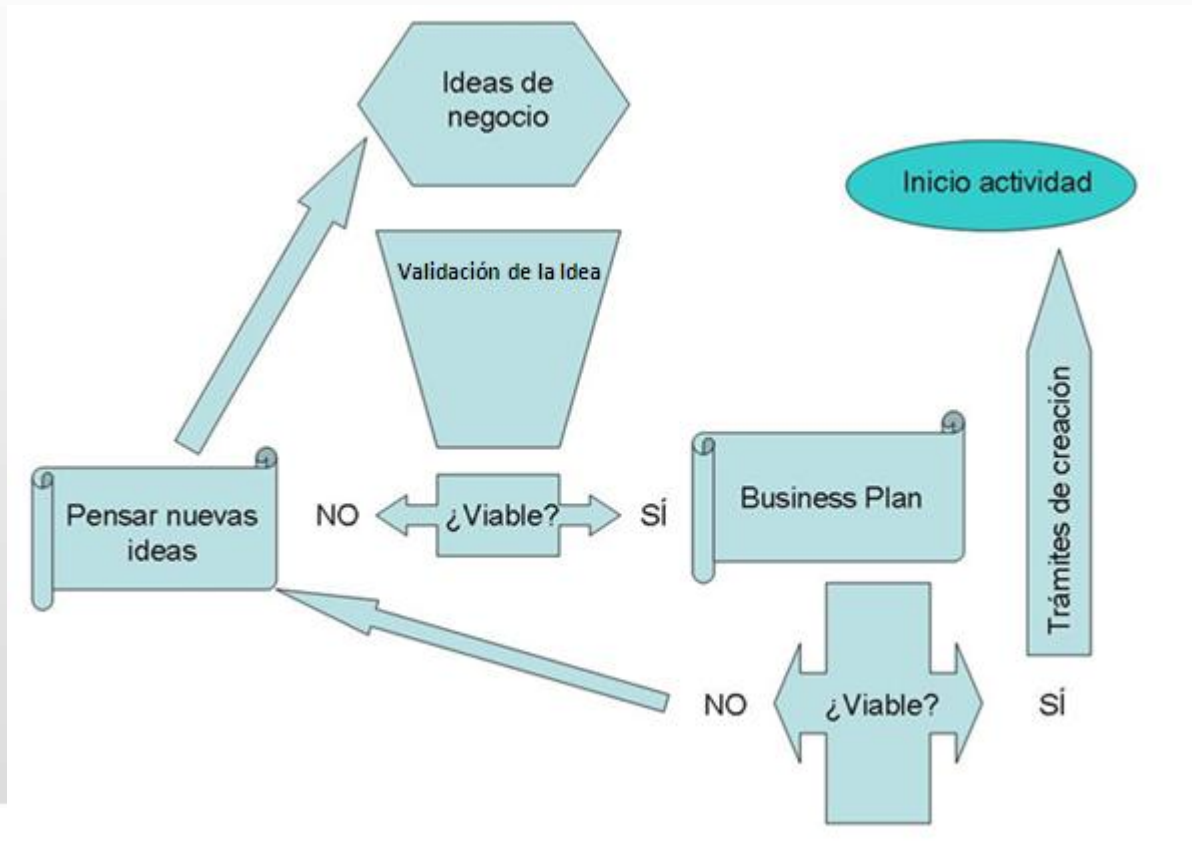
ÍNDICE



- INTRODUCCIÓN
- JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.
- **PLAN DE VIABILIDAD DE LA IDEA (PVI) .**
- PARTES DEL PLAN DE VIABILIDAD

Plan de viabilidad de la Idea

Uno de los errores más comunes en el desarrollo de un nuevo negocio, es omitir un procedimiento muy básico, me refiero a la validación de la idea.



Plan de Viabilidad de la Idea

¿Se trata de una idea realista?

- *La creciente demanda de instalaciones para esquí, ha hecho que en los últimos veinte años se haya producido un desarrollo espectacular de pistas en diferentes puntos de la orografía española, destacando especialmente la zona pirenaica.*
- *Las estaciones de Baqueira Beret, Formigal, Cerler, Panticosa, Candanchú, etc. son ampliamente conocidas, y en la temporada invernal suelen llenarse con deportistas y no deportistas que desean pasar al menos una semana rodeados de nieve, y en un ambiente “especial”.*
- *El turismo en las estaciones de esquí y montaña españolas tiene unas perspectivas de futuro interesantes, como así lo demuestra el hecho de que más del 70 % de las estaciones tengan importantes proyectos de mejora en diferentes ámbitos.*



Plan de Viabilidad de la Idea

¿Su rentabilidad va a justificar los esfuerzos necesarios para ponerla en marcha?

- *La inversión se realiza en activos reales, los cuales pueden ser enajenados en su caso además los gastos de explotación son mínimos.*
- *Se puede concluir que en época invernal y para satisfacer una demanda cada día más diversificada las estaciones deben ofrecer más actividades de après-ski, y por otra parte ampliar su oferta de actividades alternativas al esquí alpino.*
- *También podemos predecir que el futuro de las estaciones de esquí no solo pasa por mejorar sus ofertas en época invernal, sino que ha de ofrecer un amplio abanico de posibilidades el resto del año.*

ÍNDICE

- INTRODUCCIÓN
- JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.
- PLAN DE VIABILIDAD DE LA IDEA (PVI) .
- **PARTES DEL PLAN DE VIABILIDAD**



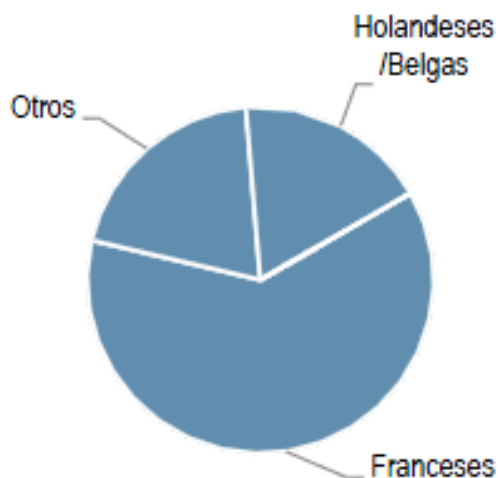
Partes del Plan de Viabilidad

Secciones	Contenido
Estudio de Mercado	Definición de Mercado Segmentación del Mercado Competencia y Demanda Análisis DAFO
Plan de Marketing	-Producto Precio Promoción Emplazamiento (Placement en Inglés-) Conclusiones
Objetivos	Define los objetivos que el plan quiere alcanzar
Medios Técnicos	Infraestructuras y equipamientos
Recursos Humanos	Políticas de RRHH. ◦ Definición de los grupos de trabajadores y Categorías profesionales
Estudio Financiero	Estructura de la Operación Estructura de Negocio Estructura de Costes Rentabilidad del Proyecto
Forma Jurídica	Grupo Aramon Evolución Jurídica

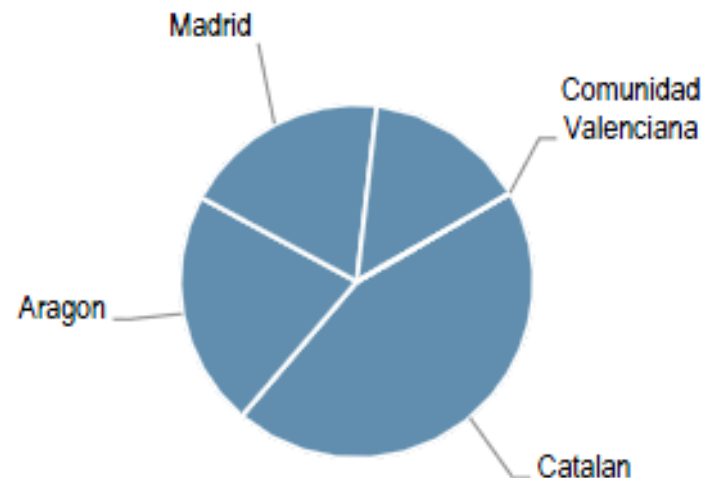


Procedencia del turismo Actual

Turismo Extranjero



Turismo Nacional



Definición y Segmentación del Mercado

Focos del turismo Actual

- *Turismo cultural*
- *El turismo ornitológico*
- *Deportes de aventura*
- *Turismo relacionado con montaña (Parques Nacionales,...)*
 - **No hay ninguna estación de esquí alpino**



Definición y Segmentación del Mercado

Turismo que proporciona la Estación de Esquí

- Actividades relacionadas con el esquí, Snow
- La organización de competiciones deportivas de alto nivel
- En cuanto a actividades complementarias al esquí,
(après-ski)
- Aprovechamiento de la estación en época estival



EVOLUCION DE VISITANTES A LAS ESTACIONES DE ESQUÍ POR ZONAS MONTAÑOSAS

ESTACIONES DE ESQUI ALPINO	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Cordillera Cantábrica	1,305,811	954,405	505,158	1,066,213	673.383
Aragón	1,826,017	1,408,174	2,005,963	2,178,109	2.034.154
Cataluña	2,216,243	1,653,941	1,905,802	2,361,765	2.074.706
Sistema Ibérico	167.218	151.405	145.000	191.899	131.658
Sistema Central	94.935	144.159	280.447	413.526	298.106
Sistema Penibético	1.099.122	900.039	902.083	1.112.592	816.651
ESTACIONES DE ESQUI DE FONDO					
Aragón, Cataluña, Navarra y Sistema Penibético	86.208	18.678	58.780	87.171	76.160

Nombre de estación	Cantidad de remotes	Telesillas fijos de dos plazas	Telesillas fijos de cuatro plazas	Remotes de superficie	Espesor	Cota mas alta	Desnivel	Pista más larga
Alto Campoo	13	1	1	8	1650	2125	475	4.4
Astun	15	2	0	11	1700	2300	600	6.0
Baqueira Beret	33	11	9	12	1500	2510	1010	9.0
Boi Taull	10	2	2	3	2020	2750	730	4.2
Candanchu (Aramon)	27	2	1	21	1560	2400	900	2.4
Cerler (Aramon)	19	2	2	10	1500	2630	1130	7.0
Formigal (Aramon)	21	1	1	10	1510	2200	701	3.4
Javalambre	9	6	2	1	0	0	225	1.0
La Molina	16	3	0	7	1700	2445	875	4.1
La Pinilla	13	1	1	9	1500	2200	700	2.0
Leitariegos	6	1	0	3	1525	1785	215	1.0
Manzaneda	6	2	0	4	1400	1770	370	1.3
Masella	18	2	0	13	1600	2537	935	7.0
Pajares	9	0	0	4	1430	1890	460	2.0
Panticosa (Aramon)	16	3	3	9	1500	2220	690	2.0
Port Aine	8	0	0	6	1650	2440	790	5.0
Port del Comte	16	2	0	11	1700	2400	710	2.4
Puerto de Navacerrada	9	3	1	4	1700	2177	477	2.0
San Isidro	16	2	1	8	1520	2155	610	1.7
Sierra de Béjar - La Covatilla	4	0	0	3	1995	2369	374	0.0
Sierra Nevada	22	3	2	5	2102	3305	1198	5.9
Valdelinares	11	1	2	8	1700	2024	324	1.5
Valdesqui (Aramon)	15	3	2	9	1860	2280	420	1.7
Valdezcaray	9	0	2	4	1530	2125	595	2.5
Vall de Nuria	5	0	1	3	1964	2252	295	1.0
Valtor 2000	11	1	1	9	1950	2525	595	2.0

SEGMENTOS	DESCRIPCIÓN GENERAL	EXPECTATIVAS GENERALES	SUBSEGMENTOS	EXPECTATIVAS PARTICULARES	ACTIVIDADES POTENCIALES
1. DEPORTISTAS	- Se engloban todas aquellas personas cuya motivación principal para realizar un viaje a zona de montaña consiste en la práctica actividades deportivas. - En invierno acuden fundamentalmente con el objetivo de esquiar y en verano para realizar actividades de turismo activo. <u>Lugar de procedencia</u> - Locales y nacional de proximidad (fin de semana) - Nacionales de larga distancia y europeos (entre semana)	- Oferta de calidad y variedad de actividades - Buena calidad de las instalaciones/condiciones necesarias para la práctica de actividades deportivas. - Disfrutar en la naturaleza de actividades saludables en compañía de familiares y amigos.	1.1. Solteros	Combinación de actividades diarias con ocio nocturno.	- Esquí - Turismo activo (Rafting, escalada, Montañismo,...) - Ocio nocturno - Turismo de golf
			1.2. Parejas sin hijos	Actividades atractivas tanto para el público femenino como el masculino.	- Esquí - Turismo activo (Rafting, escalada, senderismo,...) - Turismo de golf - Turismo de salud y belleza
			1.3. Familias con hijos	- Mix de actividades adaptadas a todos los miembros de la unidad familiar. - Seguridad y comodidad.	- Esquí - Turismo activo (Senderismo, vía ferrata, equitación) - Turismo cultural (Parques temáticos y rutas culturales) - Turismo de golf

SEGMENTOS	DESCRIPCIÓN GENERAL	EXPECTATIVAS GENERALES		ACTIVIDADES POTENCIALES
2. HEDONISTAS	- Personas para las cuales el placer sano es un aspecto vital de su vida cotidiana. <u>Lugar de procedencia</u> - Mayoritariamente nacionales de proximidad y de larga distancia.	- Obtener tiempo libre para el disfrute, explorar, indagar, buscar y no racionalizar tanto las emociones agradables. - Buena gastronomía y buen servicio - Actividades especiales y exclusivas.		- Esquí - Turismo activo - Ocio nocturno - Turismo de salud y belleza - Turismo cultural (Rutas gastronómicas)

SEGMENTOS	DESCRIPCIÓN GENERAL	EXPECTATIVAS GENERALES	SUBSEGMENTOS	EXPECTATIVAS PARTICULARES	ACTIVIDADES POTENCIALES
3. AMANTES DE LA NATURALEZA	- Personas amantes de lo natural y lo auténtico, que están dispuestas a desplazarse por el territorio nacional en busca de aquellas zonas novedosas e inexploradas que más se adecúan a sus preferencias. <u>Lugar de procedencia</u> - Locales, nacionales y europeos.	- Existencia de parajes naturales por explorar con gran variedad de fauna y flora. - Instalaciones sostenibles acordes con la naturaleza.	3.1. Montañeros y Pirineistas	Practicar sus actividades favoritas en un entorno natural adecuado.	- Esquí alpino y nórdico - Otros deportes de invierno - Turismo activo (senderismo) - Turismo cultural (rutas culturales)
			3.2. Naturalistas	Estar en contacto con la naturaleza.	- Turismo cultural (Parques Nacionales) - Turismo activo (senderismo, vía ferrata)

SEGMENTOS	DESCRIPCIÓN GENERAL	EXPECTATIVAS GENERALES		ACTIVIDADES POTENCIALES
4. ESCAPADAS DE FIN DE SEMANA	- Personas que necesitan escapar de la vida cotidiana, del estrés de la ciudad y romper con el día a día. <u>Lugar de procedencia</u> - Mayoritariamente nacionales de proximidad y en algunos casos de larga distancia.	- Variedad de actividades y amplia oferta de servicios. - Instalaciones cómodas. - Disponer de tiempo libre sin responsabilidades ni preocupaciones.		- Esquí - Otros deportes de invierno - Turismo de salud y belleza - Turismo cultural y gastronómico
5. CORPORATIVO	- Formado por empresas en el desarrollo de sus diferentes actividades: reuniones y convenciones, cursos de formación y viajes de incentivo. <u>Lugar de procedencia</u> - Fundamentalmente cliente nacional. - Escasa afluencia de europeos.	- Mejora de los recursos de la empresa a nivel global. - Buena coordinación en la celebración de los eventos. - Buenos accesos desde las principales ciudades del territorio nacional y conexiones aeroportuarias. - Calidad de las instalaciones y del servicio ofrecido - Infraestructuras adaptadas a las necesidades de las empresas. - Dotación adecuada de tecnología para la realización de eventos.		- Esquí - Turismo activo - Turismo cultural y gastronómico - Ocio nocturno - Turismo de salud

Partes del Plan de Viabilidad

Secciones	Contenido
Estudio de Mercado	Definición de Mercado Segmentación del Mercado Competencia y Demanda Análisis DAFO
Plan de Marketing	Producto Precio Promoción Emplazamiento (Placement en Inglés-) Feedback/Conclusiones
Objetivos	Define los objetivos que el plan quiere alcanzar
Medios Técnicos	Infraestructuras y equipamientos
Recursos Humanos	Políticas de RRHH. ◦ Definición de los grupos de trabajadores y Categorías profesionales
Estudio Financiero	Estructura de la Operación Estructura de Negocio Estructura de Costes Rentabilidad del Proyecto
Forma Jurídica	Predice los resultados financieros esperados del plan

Partes del Plan de Viabilidad

Plan de Marketing

- Para la realización del plan de marketing de nuestra empresa me he basado en el modelo de las 4P's desarrollado por McCarthy en 1960. Las famosas 4P's hacen referencia a los conceptos producto, precio, promoción y emplazamiento (Placement en Inglés). El objetivo de este análisis es estudiar estos conceptos y hacer que éstos sean coherentes entre ellos.

Plan de Marketing

Producto

- *Necesidad que nuestra empresa pretende satisfacer*
**Principales atributos y características*
- *¿A quién le vendemos nuestro producto o servicio?*
- *Desestacionalización.*
- *Diferencias con la competencia*
- *Servicios adicionales*



Plan de Marketing

Precio

ESTACIONES DE ESQUÍ ALPINO	PROVINCIA	FORFAIT DÍA AD / INF
CORDILLERA CANTÁBRICA		
Manzaneda	Ourense	22€ - 15€
Valgrande-Pajares	Asturias	S/D
Fuentes de Invierno	Asturias	S/D
San Isidro	León	23€ - 20€
Leitariegos	León	15€ - 10€
Alto Campoo	Cantabria	29€ - 18€
ARAGÓN		
Astún	Huesca	S/D
Candanchú	Huesca	S/D
Cerler-Gr. Aramon	Huesca	39,5€ - 31,5€
Formigal-Gr. Aramon	Huesca	41€ - 33€
Javalambre-Gr. Aramon	Teruel	31€ - 25€
Panticosa Los Lagos-Gr. Aramon	Huesca	35,5€ - 28,5€
Valdelinares-Gr. Aramon	Teruel	31€ - 25€
PIRINEO CATALÁN		
Boí Taüll Resort	Lleida	36€ - 25€
Baqueira/Beret	Lleida	45€ - 29,5€
Port-Ainé-GranPallars	Lleida	37€ - 26€
Espot Esquí-GranPallars	Lleida	37€ - 26€
Tavascán	Lleida	25€ - 18€
La Molina	Girona	39€ - 29€
Masella	Girona	39€ - 29€
Vall de Núria	Girona	28,65€ - 21,5€
SISTEMA IBÉRICO		
Valdezcaray	La Rioja	28€ - 19€
SISTEMA CENTRAL		
Puerto Navacerrada	Madrid	30€ - 25€
Sierra de Béjar- La Covatilla	Salamanca	35€ - 25€
La Pinilla	Segovia	34€ - 29€
Valdesquí	Madrid	37€ - 37€
Madrid SnowZone	Madrid	33€ - 30€
SISTEMA PENIBÉTICO		
Sierra Nevada	Granada	42,5€ - 25,5€

- Una vez revisadas las distintas tarifas, de la competencia, precio del Forfait inicial podría ser de:
 - **Adultos:** 38 Euros De 12 a 64 años.
 - **Infantil:** 25 Euros De 6 a 11 años.
 - Tenemos que tener en cuenta también el calendario de la temporada de esquí ya que el precio variara dependiendo en que parte de la temporada nos encontremos Alta o Baja.
- Precios especiales: Para intentar acercarnos a todos los grupos de consumidores se elaboraran precios especiales
 - Forfait Joven/Universitario
 - Forfait personas con discapacidad
 - Forfait de Desempleo
- Abonos temporada: se intenta compensar a los clientes habituales.

Plan de Marketing

Promoción

- Una de las ventajas de integrarse en el grupo Aramon , es que vamos a aprovechar su lazos de comunicación que tiene con numerosos medios de todo el mundo además de mantener estrechas colaboraciones con algunas compañías (Partners) para realizar diversas campañas y promociones como; NISSAN, MoviStar, El corte Ingles, Leche Pascual....

Plan de Marketing

Promoción

- A las habituales campañas de publicidad se suman importantes acciones de comunicación que se personalizan para los distintos mercados a las que van dirigidas:
- *Acciones Sociales*
- *Desarrollo sostenible*
- *Pagina web, Snow&Go, Viajes Aramon Esquí...*

Plan de Marketing

Place (emplazamiento)

- A la hora de elegir la ubicación de la construcción de una estación de esquí, la decisión del emplazamiento es crítica, puesto que, hay diversos factores que hay tener en consideración para que la construcción de la estación pueda ser viable:
 - *Zonas potencialmente aptas para el esquí alpino en Aragón*
 - *Análisis del impacto Ambiental*
 - *Análisis del impacto socioeconómico*

Plan de Marketing

Feedback

- Las diversas políticas de Marketing son muy importantes a la hora de atraer a clientes a que utilicen el servicio que ofrecemos .
- Por todo ello hay que aplicar políticas activas a la hora de conocer la opinión de los clientes, para fomentar lo que les ha gustado y eliminar o al menos disminuir todo aquello que les ha disgustado



Partes del Plan de Viabilidad

Secciones	Contenido
Estudio de Mercado	Definición de Mercado Segmentación del Mercado Competencia y Demanda Análisis DAFO
Plan de Marketing	-Producto Precio Promoción Emplazamiento (Placement en Inglés-) Feedback/Conclusiones
Medios Técnicos	Infraestructuras y equipamientos
Recursos Humanos	Políticas de RRHH. Definición de los grupos de trabajadores y Categorías profesionales
Estudio Financiero	Estructura de la Operación Estructura de Negocio Estructura de Costes Rentabilidad del Proyecto
Forma Juridica	Grupo Aramon Evolución Jurídica

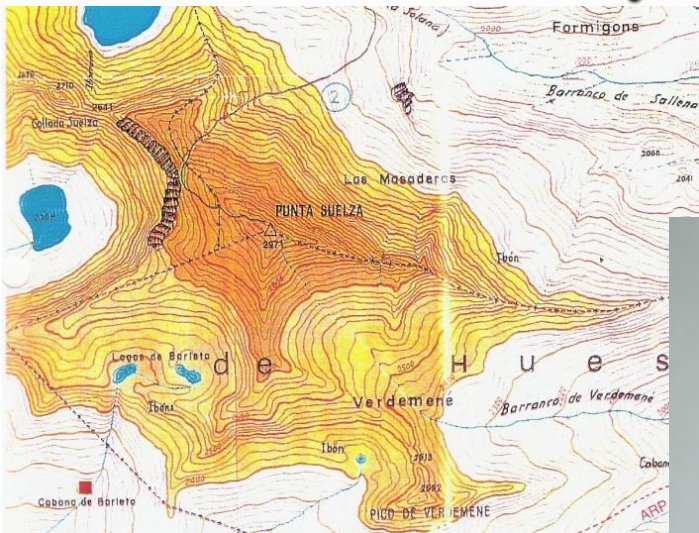
MEDIOS TÉCNICOS

Infraestructura y equipamientos

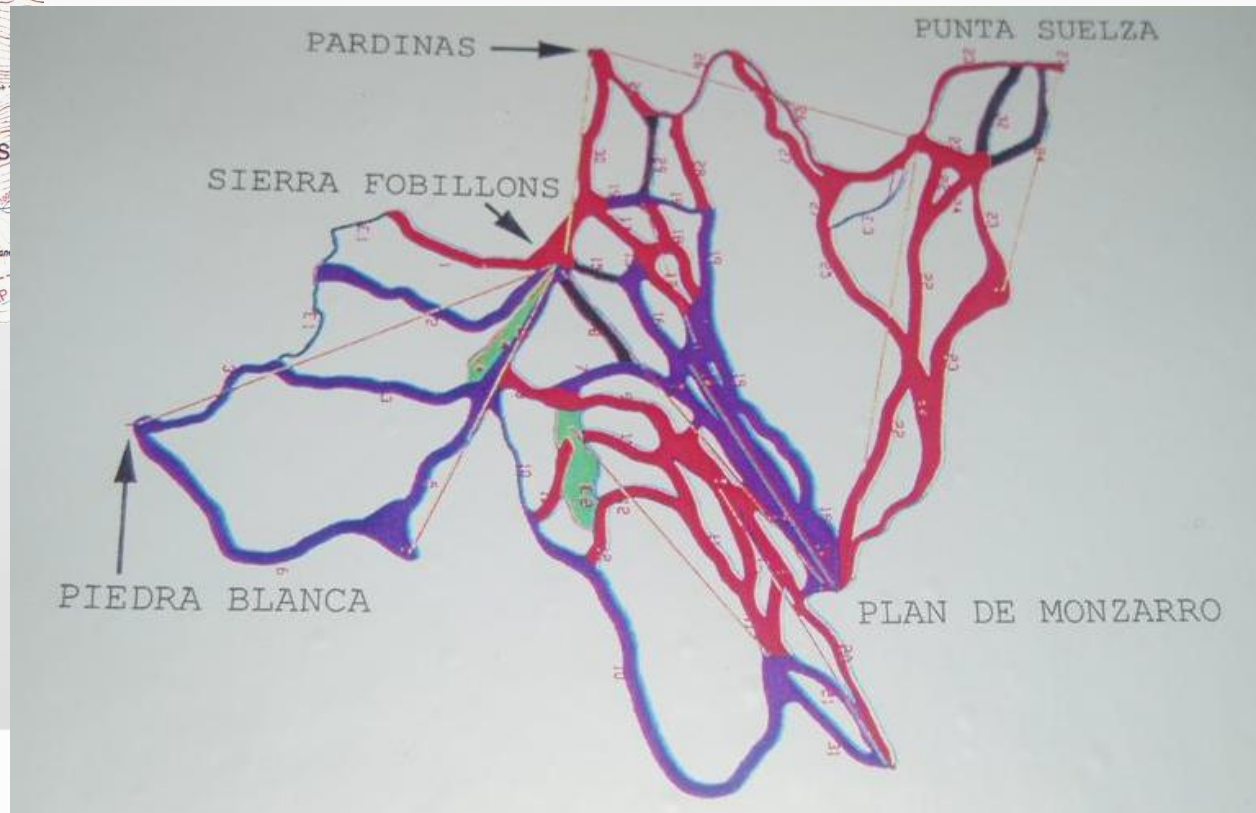
- *Infraestructuras Viarias.*
 - Mejora de los accesos/salidas a la estación.
- *Infraestructuras de Esquí.*
 - Diseño y distribución de las pistas
 - Condiciones climatológicas/innivación
 - Dominio esquiable
 - Aprovechamiento de las pendientes naturales
 - Distribución de los accesos (remontes, Telesillas, Telesqui)
 - Mantenimiento de las pistas de Esquí

MEDIOS TÉCNICOS

Infraestructura y equipamientos



Limites de zonas aptas para el esquí
Área Esquiable de 236 hectareas



Diseño de distribución de pistas
44Km de pistas
Cota máxima de 2928 m
Desnivel Max 1163 m.
Pendiente media del 24, 49%

MEDIOS TÉCNICOS

Infraestructura y equipamientos

- *Infraestructuras de Gestión de la Estación de Esquí*
 - Infraestructuras Hardware y comunicaciones
 - Plataformas
 - Servicios de Red, Intranet y Capacidad para conectarse a Internet
 - Bases de datos
 - Sistemas de Control de accesos, de seguridad, y de ventas (Forfaits).
- *Infraestructuras de Soporte de Esquí*
 - Vestíbulo de información, con mostrador y paneles informativos.
 - Edificios de Administración
 - Consultorio médico.
 - Venta y alquiler de material de esquí, zona de limpieza y mantenimiento y zona de venta de ropa y accesorios.
 - Comercio de prensa y recuerdos.

MEDIOS TÉCNICOS

Infraestructura y equipamientos

- *Infraestructuras Comerciales.*
 - Hoteles a construir, bares, restaurantes...
- *Infraestructuras Inmobiliarias.*
 - Se corresponderían con las viviendas a construir en los tres municipios colindantes con las pistas –Plan, San Juan de Plan y Gistaín-, y los demás municipios del Sobrarbe –Bielsa, Aínsa, Boltaña, Broto, etc

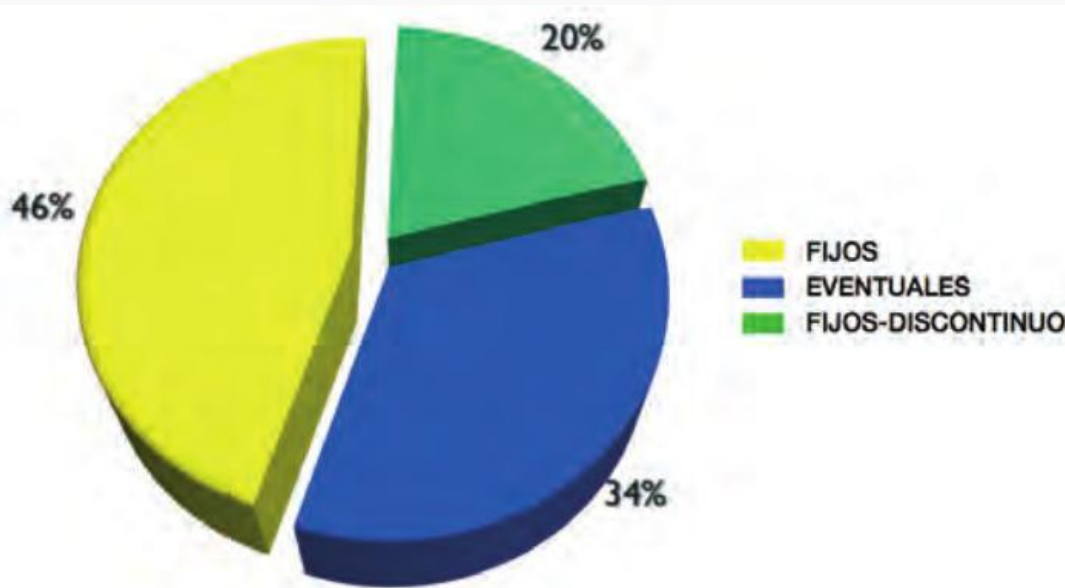


Partes del Plan de Viabilidad

Secciones	Contenido
Estudio de Mercado	Definición de Mercado Segmentación del Mercado Competencia y Demanda Análisis DAFO
Plan de Marketing	-Producto Precio Promoción Emplazamiento (Placement en Inglés-) Feedback/Conclusiones
Medios Técnicos	Infraestructuras y equipamientos
Recursos Humanos	Políticas de RRHH. Definición de los grupos de trabajadores y Categorías profesionales
Estudio Financiero	Estructura de la Operación Estructura de Negocio Estructura de Costes Rentabilidad del Proyecto
Forma Jurídica	Grupo Aramon Evolución Jurídica

Políticas de Contrataciones

- Tenemos dos tipos de Contratos:
 - Contratos fijos /fijos discontinuos
 - Contratos temporales



**Falta de estabilidad
laboral**



**Realización de políticas de
motivación y compromiso.**

Factores Económicos,
Factores Psicológicos
Comunicación Interna (Feedback)
Actividades para Empleados:

Grupo de trabajadores

- **Grupo A: Puestos de Trabajo de Explotación (aquellos que realizan su trabajo la mayoría de la jornada a la intemperie)**
 - Personal de pistas (Pisters)
 - Personal de remotes y medios mecánicos
 - Sección maquinistas
 - Personal de innivación
 - Personal de mantenimiento eléctrico y mecánico
- **Grupo B: Puestos de Trabajo de Interior**
 - Personal de taquillas/control
 - Personal de administración
 - Personal de hostelería
 - Otros (personal Informaticos, Medicos, Limpieza...)

RRHH

Estimación de empleados

Grupo de Puesto	Persona 1	%	Grupo	Presupuesto (€)
Personal de Administración/ Información	30	24,2	B	128.236
Personal de Pistas	22	17,7	A	123.191
Personal Técnico/ Mantenimiento	21	16,9	A/B	116.113
Personal de Remontes/Maquinaria	24	19,4	A	123.130
Personal Varios	27	21,8	A	132.750
Personal (fuera de Temporada)	-	-	B	100.000
TOTAL	124	100,00%	623420 Grupo A (exterior) / Grupo B (interior)	



Partes del Plan de Viabilidad

Secciones	Contenido
Estudio de Mercado	Definición de Mercado Segmentación del Mercado Competencia y Demanda Análisis DAFO
Plan de Marketing	-Producto Precio Promoción Emplazamiento (Placement en Inglés-) Feedback/Conclusiones
Medios Técnicos	Infraestructuras y equipamientos
Recursos Humanos	Políticas de RRHH. Definición de los grupos de trabajadores
Estudio Financiero	Estrucutra de la Operación Estructura de Negocio Estructura de Costes Rentabilidad del Proyecto
Forma Jurídica	Grupo Aramon Evolución Jurídica

Estudio Financiero

Estructura de la Operación



De esta manera:

- El Grupo Promotor ostentaría el 10% del capital y gestión de la construcción y de la empresa.
- El Grupo Inversor acumularía el 90% del capital y el control político de la entidad

Estudio Financiero

Estructura de Negocio

- *Gestión de Infraestructuras de Esquí.*
 - Se correspondería con el canon anual que pagaría Aramon, S.A , por el alquiler de las infraestructuras. Al tratarse de un accionista, habría que negociar con los demás inversores el precio, que debería ser de mercado, y como mínimo, que cubriera el coste de oportunidad de las inversiones realizadas. (2M€)
- *Gestión de Hoteles.*
 - Construcción de 1.000 plazas hoteleras, tipo resort, con tres niveles de cinco, cuatro y tres estrellas. En principio se tiene pensado cobrar 1 M€ por su explotación
- *Gestión de Instalaciones Comerciales.*
 - Suponemos 10.000 metros cuadrados de instalaciones comerciales, alquiladas a razón de 12 € por metro cuadrado y mes (con contrato anual), darían un canon anual de 1,5 millones de euros.

Estudio Financiero

Estructura de Negocio

- *Construcción de Pisos, Apartamentos y Chalets.*
 - Consideraremos 6.000 viviendas en los diferentes municipios, cuyo terreno es cedido por los Ayuntamientos, por lo que únicamente tendremos el coste de construcción. Suponemos 60 metros cuadrados de media por apartamento, con un coste de construcción medio de 750 € por metro cuadrado. Asimismo suponemos un precio de venta medio de 1.500 € por metro cuadrado.
- *Gestión de Apartamentos en Alquiler.*
 - Se consideran unos 4.000 apartamentos, de una media de 60 metros cuadrados, y que podrían tener un grado de ocupación media del 50% (100% en la época de esquí y 100% en la época de vacaciones de semana santa y verano). Con un alquiler de 1.200 € al mes por apartamento, supondría unos ingresos brutos anuales de 28,8 millones de euros.



Estudio Financiero

Estructura de Costes

- Nuestra empresa tendría unos costes mínimos de **mantenimiento** y gestión en los primeros años de construcción y desarrollo, ya que solo nos ocuparíamos de la **gestión “in situ”**, los gastos legales y notariales, y los diferentes gastos de proyectos o consultoría legal, fiscal o de arquitectura necesarios para armar el proyecto.
- Cuando esté preparada la estación para entrar en funcionamiento, todo lo que es gestión de infraestructuras, hoteles, área comercial, etc., estará cedido con contrato de gestión, por lo que no habrá costes y sólo ingresos.
- Solo en el caso de que no se llegara a un acuerdo con ARAMON para la gestión de las infraestructuras tendríamos que asumir los gastos personal que llevaría gestionar nosotros mismos la estación de esquí. (Aunque en un principio el objetivo es que lo gestione ARAMON)



Estudio Financiero

Estructura de Costes

- De cualquier forma, habrá que tener unos servicios de mantenimiento y seguridad generales para la estación, que precisarán la contratación de un responsable de mantenimiento de todo el complejo, así como de tres o cuatro personas de oficios varios y un outsourcing con una compañía de seguridad.
- La gestión de la contabilidad, seguros sociales, pago de impuestos y demás asuntos habituales en cualquier empresa se pagarían en outsourcing a un consulting.
- Como se puede ver, se huye de los costes fijos, y se intenta que todo lo que se pueda llevar en outsourcing, sea sacado de la cuenta de explotación.



Rentabilidad del Proyecto

Hipótesis de Inversión

Formación de pistas

(35 pistas por
un total de 44.021 metros)1.597.185 €

Remontes 26.252.190 €

Instalaciones Técnicas ... 20.921.968 €.

Transporte 448.369 €.

Montaje 2.013.572 €.

Obra Civil (4.528 m³) 2.514.387 €.

Proyecto y Dirección Técnica 353.894 €.



Rentabilidad del Proyecto

Hipótesis de Inversión

- Innivación Artificial 1.715.311 €
 - *Equipos Mecánicos* 1.058.147 €.
 - Pistas 652.078 €.
 - Salas de Bombas 301.175 €.
 - Diseño y Supervisión .. 76.328 €.
 - Control y Formación ... 28.566 €.
 - *Obra Civil* 657.164 €.
 - Edificio Grupo Bombas.... 41.203 €.
 - Azud Toma y Conex.presa 18.333 €.
 - Pistas 537.709 €.
 - Centros de Formación 59.919 €.



Rentabilidad del Proyecto

Hipótesis de Inversión

- Edificios 4.481.942 €

Piedra Blanca Plan de Monzarro

• Acondicionamiento Terreno	41.303	48.932
• Saneamiento	7.434	44.041
• Cimentación y Estructura	460.523	545.587
• Albañilería	371.724	440.387
• Revestimientos y Pinturas	192.056	227.534
• Carpintería	220.963	261.785
• Cerrajería	22.714	26.908
• Vidrios	59.885	70.949
• Instalación Eléctrica	111.513	132.115
• Instalación Fontanería	59.885	70.949
• Prevención Incendios	39.233	46.486
• Instalación Climatización	70.210	83.184
• Instalación Calefacción	177.598	210.408
• Instalaciones Transporte	90.869	107.646
• Urbanización	109.458	129.663

Total 2.035.368 2.446.574



Rentabilidad del Proyecto

Hipótesis de Inversión

- Aparcamientos en Piedra Blanca 383.206 €
 - *Movimiento de Tierras* 180.107 €.
 - *Drenajes* 114.962 €.
 - *Firmas y Pavimentos* 76.641 €.
 - *Restauración Paisajística* ... 11.496 €.
- Prevención de Aludes 296.113 €
 - *1 equipo de 5 cañones
fijos Sistema Gaz.Ex* 209.021 €.
 - *2 cañones lanzadores con
carga explosiva* 87.092 €.

Rentabilidad del Proyecto

Hipótesis de Inversión

- Instalación Eléctrica Media Tensión... 530.769 €
 - *Obra Civil* 154.313 €.
 - Zanjas (9.140 m.)140.100 €.
 - Cimentación (120 m³)..... 14.213 €.
 - *Tendido Eléctrico* 376.456 €.
 - Cables196.140 €.
 - Centros Transformación .. 166.381 €.
 - Instalación 13.935 €.
- Máquinas Pisapistas 1.066.009 €

5 máquinas a 14 horas / día, con 3,5 Has. por hora de máquina, suficiente para cubrir la superficie total de 2.360.822 m² de pistas.



Rentabilidad del Proyecto

Hipótesis de Inversión

• Formación pistas	1.597.185 €
• Remontes	26.252.190 €.
• Innivación Artificial	1.715.311 €.
• Edificios	4.481.942 €.
• Aparcamientos	383.206 €.
• Prevención de Aludes	296.113 €.
• Instalación Eléctrica Media Tensión	530.769 €.
• Máquinas Pisapistas	1.066.009 €.
Total Ejecución Material	36.322.725 €.
• Gastos Generales (13%)	5.811.636 €.
• Beneficio Industrial (6%)	2.179.363 €.
Total	44.313.724 €.
• 18% IVA	7.976.470 €.
Total Inversión	52.290.154 €.



Rentabilidad del Proyecto

Hipótesis de Inversión

Además de las pistas de esquí, El grupo promotor invertirá en diferentes infraestructuras por cuenta propia, con el objetivo de alquilarlas. Son las siguientes:

- Infraestructura Hotelera 23.275.862 €.
- Infraestructura Comercial 2.586.207 €.
- Infraestructura Inmobiliaria ... 155.172.414 €.

A las que habría que añadir el 18% de IVA.



Estudio Financiero

Estructura de Negocio

Con la información anterior, podemos construir los siguientes estados financieros previsionales para los próximos quince años:

- Cuenta de Resultados Previsional.
- Balance Previsional.
- Estado de Tesorería Previsional.



Cuenta de Resultados

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
+ Total Ingresos Brutos	0	0	4.550.000	13.380.000	21.990.900	39.753.627	49.893.236	58.837.033	64.849.144	65.891.618	66.965.367	68.071.328	69.210.468	60.383.782	55.592.295
Gestión de Infraestructuras de Esquí	0	0	1.000.000	2.030.000	2.090.900	2.153.627	2.218.236	2.284.783	2.353.326	2.423.926	2.496.644	2.571.543	2.648.690	2.728.150	2.809.995
Gestión de Hoteles	0	0	200.000	500.000	800.000	1.000.000	1.030.000	1.060.900	1.092.727	1.125.509	1.159.274	1.194.052	1.229.874	1.266.770	1.304.773
Gestión de Instalaciones Comerciales	0	0	250.000	750.000	1.000.000	1.500.000	1.545.000	1.591.350	1.639.091	1.688.263	1.738.911	1.791.078	1.844.811	1.900.155	1.957.160
Venta de pisos, apartamentos y chalets	0	0	1.000.000	5.000.000	10.000.000	20.000.000	25.000.000	25.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	20.000.000	14.000.000
Gestión de Apartamentos en Alquiler	0	0	2.000.000	5.000.000	8.000.000	15.000.000	20.000.000	28.800.000	29.664.000	30.553.920	31.470.538	32.414.654	33.387.093	34.388.706	35.420.367
Subvenciones en Capital	0	0	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Total Costes Asociados a las Ventas	0	0	1.425.000	3.050.000	4.850.000	6.550.000	7.550.000	8.430.000	6.316.600	7.338.848	7.361.763	7.385.366	7.409.677	5.459.718	4.285.509
Comisiones de Venta de Inmuebles	0	0	200.000	1.000.000	2.000.000	4.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	4.000.000	2.800.000
Comisiones de Alquiler de Inmuebles	0	0	200.000	500.000	800.000	1.500.000	2.000.000	2.880.000	741.600	763.848	786.763	810.366	834.677	859.718	885.509
Coste de Marketing de Ventas	0	0	1.000.000	1.500.000	2.000.000	1.000.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Coste Personal por objetivos de venta	0	0	25.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	100.000	100.000
= TOTAL INGRESOS NETOS	0	0	3.125.000	10.330.000	17.140.900	33.203.627	42.343.236	50.407.033	58.532.544	58.552.770	59.603.603	60.685.961	61.800.790	54.924.064	51.306.786
- Total Gastos de Explotación	124.550	460.200	733.719	927.617	1.158.049	1.241.952	1.326.421	1.424.334	1.522.784	1.371.788	1.471.361	1.571.522	1.525.614	1.605.312	1.627.124
Gastos de Personal	75.100	150.200	154.706	318.694	492.383	507.154	522.369	538.040	554.181	570.807	587.931	605.569	628.729	668.416	687.472
Sueldos y Salarios	60.000	120.000	123.600	254.616	393.382	405.183	417.339	429.859	442.755	456.037	469.718	483.810	498.324	513.274	528.672
Seguridad Social	12.000	24.000	24.720	50.923	78.676	81.037	83.468	85.972	88.551	91.207	93.944	96.762	99.665	102.655	105.734
Otros gastos sociales	3.100	6.200	6.386	13.155	20.325	20.934	21.562	22.209	22.876	23.562	24.269	24.997	30.740	52.488	59.065
Gastos Generales	24.450	60.000	79.013	108.922	165.666	234.798	304.053	386.294	468.603	550.981	633.430	715.953	771.885	811.895	814.652
Alquiler de Inmuebles	500	1.000	1.030	2.122	3.278	3.377	3.478	3.582	3.690	3.800	3.914	4.032	4.153	4.277	4.406
Telefonía y Comunicaciones	1.100	2.200	2.833	3.209	3.636	4.120	4.668	4.808	4.952	5.100	5.253	5.411	5.573	5.741	5.913
Material de Oficina, Imprenta y reproducción	250	600	1.000	1.030	1.061	1.093	1.126	1.159	1.194	1.230	1.267	1.305	1.344	1.384	1.426
Gastos de Viaje	600	1.200	1.500	1.545	1.591	1.639	1.688	1.739	1.791	1.845	1.900	1.957	2.016	2.076	2.139
Outsourcing Administrativo	10.000	25.000	25.750	26.523	27.318	28.138	28.982	29.851	30.747	31.669	32.619	33.598	34.606	35.644	36.713
Outsourcing Legal	10.000	25.000	25.750	26.523	27.318	28.138	28.982	29.851	30.747	31.669	32.619	33.598	34.606	35.644	36.713
Outsourcing Seguridad	0	0	16.000	42.667	96.000	162.667	229.333	309.333	389.333	469.333	549.333	629.333	682.667	720.000	720.000
Otros Gastos	2.000	5.000	5.150	5.305	5.464	5.628	5.796	5.970	6.149	6.334	6.524	6.720	6.921	7.129	7.343
Gastos de Marketing	25.000	250.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	250.000	250.000	250.000	125.000	125.000	125.000
= EBITDA	-124.550	-460.200	2.391.282	9.402.383	15.982.851	31.961.675	41.016.814	48.982.699	57.009.760	57.180.983	58.132.242	59.114.439	60.275.176	53.318.752	49.679.662
- Amortizaciones	0	555.555	3.236.280	5.869.363	6.251.364	6.428.307	6.445.770	6.382.676	6.336.566	6.359.898	6.379.344	5.837.010	3.626.408	1.410.722	1.410.722
Inmovilizado (Instalac., Maquin., Mobiliario)	0	0	2.215.686	4.431.732	4.431.732	4.431.732	4.431.732	4.431.732	4.431.732	4.431.732	4.431.732	4.431.732	2.215.686	0	0
Inmuebles (Hoteles, Comercio y Ed. Alquiler)	0	0	367.500	687.000	1.069.000	1.245.944	1.285.944	1.320.389	1.349.278	1.372.611	1.392.056	1.405.278	1.410.722	1.410.722	1.410.722
Aplicaciones Informáticas	0	0	22.538	45.076	45.076	45.076	22.538	0	0	0	0	0	0	0	0
Fondo de Comercio	0	555.555	555.556	555.555	555.556	555.555	555.556	555.555	555.556	555.555	555.556	0	0	0	0
Gastos de Establecimiento	0	0	75.000	150.000	150.000	150.000	150.000	75.000	0	0	0	0	0	0	0
= EBIT	-124.550	-1.015.755	-844.998	3.533.020	9.731.487	25.533.368	34.571.044	42.600.023	50.673.194	50.821.084	51.752.898	53.277.429	56.648.768	51.908.030	48.268.940
+ Ingresos Financieros	0	708.931	1.121.315	482.133	187.989	7.395	65.869	166.021	380.566	694.528	1.017.562	1.359.897	1.835.228	2.471.787	3.185.590
- Gastos Financieros	28.000	2.168.000	2.220.000	2.440.000	2.660.000	2.600.000	2.540.000	2.480.000	2.280.000	2.080.000	1.880.000	1.400.000	952.000	392.000	0
= EBT	-152.550	-2.474.824	-1.943.683	1.575.153	7.259.475	22.940.762	32.096.913	40.286.044	48.773.760	49.435.613	50.890.460	53.237.327	57.531.996	53.987.817	51.454.530
Impuestos	0	0	0	0	1.492.250	8.029.267	11.233.920	14.100.115	17.070.816	17.302.465	17.811.661	18.633.064	20.136.199	18.895.736	18.009.086
= RESULTADO NETO	-152.550	-2.474.824	-1.943.683	1.575.153	5.767.225	14.911.496	20.862.993	26.185.929	31.702.944	32.133.148	33.078.799	34.604.262	37.395.797	35.092.081	33.445.445

Balance Provisional

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
INMOVILIZADO	19.184.641	49.347.477	84.996.255	114.241.833	140.806.562	153.746.070	169.541.679	185.400.382	196.305.196
Gastos de Establecimiento	750.000	750.000	675.000	525.000	375.000	225.000	75.000	0	0
Fondo de Comercio	5.555.555	5.000.000	4.444.444	3.888.889	3.333.333	2.777.778	2.222.222	1.666.667	1.111.111
Infraestructuras Esquí	9.830.966	27.072.345	44.313.724	44.313.724	44.313.724	44.313.724	44.313.724	44.313.724	44.313.724
Infraestructura Hotelera	862.069	5.172.414	11.206.897	19.827.586	23.275.862	23.275.862	23.275.862	23.275.862	23.275.862
Infraestructuras Comerciales	431.034	1.724.138	2.586.207	2.586.207	2.586.207	2.586.207	2.586.207	2.586.207	2.586.207
Infraestructuras Inmobiliarias Venta	1.000.000	6.000.000	15.000.000	30.000.000	45.000.000	50.000.000	55.000.000	60.000.000	60.000.000
Infraestructuras Inmobiliarias Alquiler	574.713	3.448.276	9.195.403	20.689.656	35.057.472	49.425.288	66.666.667	83.908.046	101.149.426
- Amortización Acumulada Infraestructuras	0	0	2.583.186	7.701.918	13.202.650	18.880.326	24.598.003	30.350.124	36.131.134
Aplicaciones Informáticas	180.304	180.304	180.304	180.304	180.304	180.304	180.304	180.304	180.304
- Amortización Acumulada Aplic. Informáticas	0	0	22.538	67.614	112.690	157.766	180.304	180.304	180.304
+ ACTIVO CIRCULANTE	37.318.364	60.180.705	28.888.243	12.617.818	3.220.314	5.592.301	11.059.686	21.786.912	37.485.041
Hacienda Pública Deudora	1.871.805	4.114.943	4.781.608	3.218.391	2.850.574	2.298.850	2.758.621	2.758.621	2.758.620
Tesorería	35.446.559	56.065.762	24.106.635	9.399.427	369.740	3.293.451	8.301.065	19.028.291	34.726.421
= TOTAL ACTIVO	56.503.005	109.528.181	113.884.498	126.859.651	144.026.876	159.338.371	180.601.365	207.187.294	233.790.238
FONDOS PROPIOS	55.403.005	52.928.181	52.384.498	53.859.651	59.526.876	74.338.371	95.101.365	121.187.294	152.790.238
Capital Social	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Prima de Emisión de Acciones	5.555.555	5.555.555	5.555.555	5.555.555	5.555.555	5.555.555	5.555.555	5.555.555	5.555.555
Reservas Legales	0	0	0	0	277.132	1.768.282	3.854.581	6.473.174	9.643.468
Reservas Voluntarias	0	0	0	0	2.494.189	15.914.534	34.691.229	58.258.565	86.791.214
Subvenciones en Capital	0	0	1.400.000	1.300.000	1.200.000	1.100.000	1.000.000	900.000	800.000
Resultados Negativos Ejercicios Anteriores	-152.550	-2.627.374	-4.571.057	-2.995.904	0	0	0	0	0
+ ACREEDORES A LARGO PLAZO	700.000	54.200.000	55.500.000	61.000.000	66.500.000	65.000.000	63.500.000	62.000.000	57.000.000
Préstamos bancarios	0	50.000.000	45.000.000	40.000.000	35.000.000	30.000.000	25.000.000	20.000.000	15.000.000
Préstamo Promotor	700.000	4.200.000	10.500.000	21.000.000	31.500.000	35.000.000	38.500.000	42.000.000	42.000.000
+ ACREEDORES A CORTO PLAZO	400.000	2.400.000	6.000.000	12.000.000	18.000.000	20.000.000	22.000.000	24.000.000	24.000.000
Anticipos venta sobre plano	400.000	2.400.000	6.000.000	12.000.000	18.000.000	20.000.000	22.000.000	24.000.000	24.000.000
Préstamos bancarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0
= TOTAL PASIVO	56.503.005	109.528.181	113.884.498	126.859.651	144.026.876	159.338.371	180.601.365	207.187.294	233.790.238



Balance Provisional

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
INMOVILIZADO	207.186.677	218.048.713	213.705.956	202.125.525	180.714.802	165.304.080
Gastos de Establecimiento	0	0	0	0	0	0
Fondo de Comercio	555.556	0	0	0	0	0
Infraestructuras Esquí	44.313.724	44.313.724	44.313.724	44.313.724	44.313.724	44.313.724
Infraestructura Hotelera	23.275.862	23.275.862	23.275.862	23.275.862	23.275.862	23.275.862
Infraestructuras Comerciales	2.586.207	2.586.207	2.586.207	2.586.207	2.586.207	2.586.207
Infraestructuras Inmobiliarias Venta	60.000.000	60.000.000	50.000.000	34.000.000	14.000.000	0
Infraestructuras Inmobiliarias Alquiler	118.390.805	135.632.184	147.126.437	155.172.414	155.172.414	155.172.414
- Amortización Acumulada Infraestructuras	41.935.477	47.759.264	53.596.274	57.222.682	58.633.405	60.044.127
Aplicaciones Informáticas	180.304	180.304	180.304	180.304	180.304	180.304
- Amortización Acumulada Aplic. Informáticas	180.304	180.304	180.304	180.304	180.304	180.304
+ ACTIVO CIRCULANTE	53.636.709	70.753.472	93.600.490	124.876.720	159.279.524	192.635.691
Hacienda Pública Deudora	2.758.621	2.758.620	1.839.079	1.287.356	0	0
Tesorería	50.878.089	67.994.852	91.761.411	123.589.364	159.279.524	192.635.691
= TOTAL ACTIVO	260.823.386	288.802.185	307.306.447	327.002.245	339.994.326	357.939.771
FONDOS PROPIOS	184.823.386	217.802.185	252.306.447	289.602.245	324.594.326	357.939.771
Capital Social	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Prima de Emisión de Acciones	5.555.555	5.555.555	5.555.555	5.555.555	5.555.555	5.555.555
Reservas Legales	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Reservas Voluntarias	118.567.831	151.646.630	186.250.892	223.646.690	258.738.771	292.184.216
Subvenciones en Capital	700.000	600.000	500.000	400.000	300.000	200.000
Resultados Negativos Ejercicios Anteriores	0	0	0	0	0	0
+ ACREEDORES A LARGO PLAZO	37.000.000	32.000.000	20.000.000	23.800.000	9.800.000	0
Préstamos bancarios	-5.000.000	-10.000.000	-15.000.000	0	0	0
Préstamo Promotor	42.000.000	42.000.000	35.000.000	23.800.000	9.800.000	0
+ ACREEDORES A CORTO PLAZO	24.000.000	24.000.000	20.000.000	13.600.000	5.600.000	0
Anticipos venta sobre plano	24.000.000	24.000.000	20.000.000	13.600.000	5.600.000	0
Préstamos bancarios	0	0	0	0	0	0
= TOTAL PASIVO	245.823.386	273.802.185	292.306.447	327.002.245	339.994.326	357.939.771



Estado de Tesorería

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total Aportaciones Financieras	51.100.000	58.080.736	22.786.258	43.543.742	58.797.279	82.011.597	100.157.955	109.661.675
Aportaciones en capital de socios	50.000.000	0	0	0	0	0	0	0
Aportaciones en préstamos bancarios	0	50.000.000	0	0	0	0	0	0
Préstamo Promotor Ventas Pisos	700.000	3.500.000	7.000.000	14.000.000	17.500.000	17.500.000	21.000.000	21.000.000
Subvenciones en Capital	0	0	1.500.000	0	0	0	0	0
Gestión de Infraestructuras de Esquí	0	0	1.000.000	2.030.000	2.090.900	2.153.627	2.218.236	2.284.783
Gestión de Hoteles	0	0	200.000	500.000	800.000	1.000.000	1.030.000	1.060.900
Gestión de Instalaciones Comerciales	0	0	250.000	750.000	1.000.000	1.500.000	1.545.000	1.591.350
Venta de pisos, apartamentos y chalets	0	0	2.000.000	10.000.000	20.000.000	40.000.000	50.000.000	50.000.000
Gestión de Apartamentos en Alquiler	0	0	2.000.000	5.000.000	8.000.000	15.000.000	20.000.000	28.800.000
Anticipos venta sobre plano	400.000	2.000.000	3.600.000	6.000.000	6.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Ingresos Financieros	0	708.931	1.121.315	482.133	187.989	7.395	65.869	166.021
Devolución IVA	0	1.871.805	4.114.943	4.781.609	3.218.391	2.850.575	2.298.851	2.758.621
Total Consumo de Aportaciones	15.653.441	37.461.533	54.745.385	58.250.950	67.826.966	79.087.885	95.150.341	98.934.450
Construcción Infraestructuras Esquí	11.403.920	20.000.000	20.000.000	0	0	0	0	0
Construcción Infraestructura Hotelera	1.000.000	5.000.000	7.000.000	10.000.000	4.000.000	0	0	0
Construcción Infraestructuras Comerciales	500.000	1.500.000	1.000.000	0	0	0	0	0
Construcción Inmobiliaria Venta	1.000.000	5.000.000	10.000.000	20.000.000	25.000.000	25.000.000	30.000.000	30.000.000
Construcción Inmobiliaria Alquiler	666.667	3.333.333	6.666.667	13.333.333	16.666.667	16.666.667	20.000.000	20.000.000
Devolución Préstamos	0	0	5.700.000	8.500.000	12.000.000	19.000.000	22.500.000	22.500.000
Impuestos	0	0	0	0	1.492.250	8.029.267	11.233.920	14.100.115
Dividendos	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de Establecimiento	750.000	0	0	0	0	0	0	0
Aplicaciones Informáticas	180.304	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de Explotación	124.550	460.200	733.719	927.617	1.158.049	1.241.952	1.326.421	1.424.334
Gastos Financieros	28.000	2.168.000	2.220.000	2.440.000	2.660.000	2.600.000	2.540.000	2.480.000
Comisiones de Venta de Inmuebles	0	0	200.000	1.000.000	2.000.000	4.000.000	5.000.000	5.000.000
Comisiones de Alquiler de Inmuebles	0	0	200.000	500.000	800.000	1.500.000	2.000.000	2.880.000
Coste de Marketing de Ventas	0	0	1.000.000	1.500.000	2.000.000	1.000.000	500.000	500.000
Coste Personal por objetivos de venta	0	0	25.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
TOTAL TESORERÍA	35.446.559	56.065.762	24.106.635	9.399.427	369.740	3.293.451	8.301.066	19.028.291

Estado de Tesorería

	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
+ Total Aportaciones Financieras	115.749.144	120.254.218	122.087.189	112.560.398	106.680.740	76.564.808	67.626.206
Aportaciones en capital de socios	0	0	0	0	0	0	0
Aportaciones en préstamos bancarios	0	0	0	0	0	0	0
Préstamo Promotor Ventas Pisos	21.000.000	21.000.000	21.000.000	14.000.000	9.800.000	0	0
Subvenciones en Capital	0	0	0	0	0	0	0
Gestión de Infraestructuras de Esquí	2.353.326	2.423.926	2.496.644	2.571.543	2.648.690	2.728.150	2.809.995
Gestión de Hoteles	1.092.727	1.125.509	1.159.274	1.194.052	1.229.874	1.266.770	1.304.773
Gestión de Instalaciones Comerciales	1.639.091	1.688.263	1.738.911	1.791.078	1.844.811	1.900.155	1.957.160
Venta de pisos, apartamentos y chalets	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	60.000.000	40.000.000	28.000.000
Gestión de Apartamentos en Alquiler	29.664.000	30.553.920	31.470.538	32.414.654	33.387.093	34.388.706	35.420.367
Anticipos venta sobre plano	0	0	0	-4.000.000	-6.400.000	-8.000.000	-5.600.000
Ingresos Financieros	0	703.979	1.463.201	1.830.449	2.331.192	2.993.670	3.733.911
Devolución IVA	0	2.758.621	2.758.621	2.758.621	1.839.080	1.287.356	0
- Total Consumo de Aportaciones	80.550.200	82.293.100	103.724.786	87.523.286	73.556.823	39.552.765	32.921.719
Construcción Infraestructuras Esquí	0	0	0	0	0	0	0
Construcción Infraestructura Hotelera	0	0	0	0	0	0	0
Construcción Infraestructuras Comerciales	0	0	0	0	0	0	0
Construcción Inmobiliaria Venta	30.000.000	30.000.000	30.000.000	20.000.000	14.000.000	0	0
Construcción Inmobiliaria Alquiler	20.000.000	20.000.000	20.000.000	13.333.333	9.333.333	0	0
Devolución Préstamos	5.000.000	5.000.000	26.000.000	26.000.000	21.000.000	14.000.000	9.800.000
Impuestos	17.070.816	17.302.465	17.811.661	18.633.064	20.136.199	18.895.736	18.009.086
Dividendos	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de Establecimiento	0	0	0	0	0	0	0
Aplicaciones Informáticas	0	0	0	0	0	0	0
Gastos de Explotación	1.522.784	1.371.788	1.471.361	1.571.522	1.525.614	1.605.312	1.627.124
Gastos Financieros	640.000	1.280.000	1.080.000	600.000	152.000	-408.000	-800.000
Comisiones de Venta de Inmuebles	5.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	4.000.000	2.800.000
Comisiones de Alquiler de Inmuebles	741.600	763.848	786.763	810.366	834.677	859.718	885.509
Coste de Marketing de Ventas	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000	500.000
Coste Personal por objetivos de venta	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	100.000	100.000
= TOTAL TESORERÍA	35.198.944	73.160.061	91.522.464	116.559.576	149.683.492	186.695.534	221.400.021

Estudio Financiero

Estudio de Rentabilidad (VAN-TIR)

Valor Actual Neto (VAN) consiste en comparar el desembolso inicial con el cash-flow y valores residuales después de impuestos actualizados a una tasa “k”

$$VAN = -C_0 + \frac{\sum_{i=0}^n (C_i - P_i)}{(1 + i_k)^n} + \frac{V_r}{(1 + i_k)^n}$$

Donde:

- C_0 → Inversión inicial.
- C_i → Flujo de cobros esperados.
- V_r → Valor residual de la inversión.
- P_i → Flujos de Pagos esperados.
- i_k → Tasa de interés esperada.
- n → Número de períodos en que se producen los flujos previstos.

Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) es la tasa de interés que tendrían que darnos para que fuera preferible invertir el dinero en otro negocio que en la Estación. Para hallarlo se hace el VAN cero.

Escenario	$\Sigma(C_i - P_i)$ Cash Flow	Capital inicial	n	ik(%)	VAN	TIR
Probable	221.400.021 €	56.503.005 €	15	7	23.742.551 €	9,53%
Pesimista	221.400.021 €	56.503.005 €	15	10	-3.501.600 €	
Optimo	221.400.021 €	56.503.005 €	15	5	49.994.190 €	



Partes del Plan de Viabilidad

Secciones	Contenido
Estudio de Mercado	Definición de Mercado Segmentación del Mercado Competencia y Demanda Análisis DAFO
Plan de Marketing	-Producto Precio Promoción Emplazamiento (Placement en Inglés-) Feedback/Conclusiones
Medios Técnicos	Infraestructuras y equipamientos
Recursos Humanos	Políticas de RRHH. Definición de los grupos de trabajadores
Estudio Financiero	Estructura de la Operación Estructura de Negocio Estructura de Costes Rentabilidad del Proyecto
Forma Jurídica	Grupo Aramon Evolución Jurídica

Marco Jurídico

Grupo Aramon

- *En cuanto a la empresa, su forma jurídica debería ser igual al resto de pistas de esquí de Aragón y se deben realizar los tramites necesarios para pertenecer al Grupo Aramón <http://www.aramon.es/>.*
- *El Grupo Aramón es el primer grupo empresarial español de turismo de nieve y montaña. El grupo está participado al 50% por el Gobierno de Aragón y por Ibercaja y, bajo la forma de sociedad anónima, opera como holding que integra y gestiona cinco estaciones: Cerler, Panticosa y Formigal, en el Pirineo aragonés, y Javalambre y Valdelinares, en el Sistema Ibérico turolense.*

Marco Jurídico

Evolución de la Legislación Jurídica de Esquí



- **Ley 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres (se refiere a los medios de transporte de las estaciones de esquí.)**
- **Ley 10/1990, del Deporte.**
- **Reglamento de ATUDEM (1994)**
- **Normas FIS (2002)**
- **Ley 5/1999, de 25 de marzo, Urbanística/ Ley 6/2003, de 27 de febrero**

- **Al no existir regulación alguna que limite los perfiles de una estación de esquí los tribunales han debido entrar a definir y describir esos contornos de las actividades empresariales ligadas al esquí .**



- **Ley 1/2004, régimen transitorio de la ordenación, gestión y autorización de usos del suelo en centros de esquí y montaña**

MUCHAS GRACIAS,



¿PREGUNTAS?