



Excmo. Ayuntamiento de Granada

ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA PARA EL MANTENIMIENTO Y EXPLOTACIÓN MEDIANTE CONTRATO DE GESTIÓN DE SERVICIO PÚBLICO, MODALIDAD DE CONCESIÓN DEL PABELLÓN DEPORTIVO MUNICIPAL "MULHACÉN"

SUMARIO

PÁG.

1. INTRODUCCIÓN	3
2. ESCENARIO CONSIDERADO E HIPÓTESIS BÁSICAS.....	10
3. PLAN DE INVERSIÓN	
3.1 INVERSIÓN INICIAL.....	12
3.2 MÁRGENES Y ESTRUCTURAS DE INGRESOS.....	19
3.3 CÁLCULO DE UMBRAL DE RENTABILIDAD.....	25
3.4 PREVISIÓN DE RESULTADOS PARA EL PROYECTO.....	26
3.5 PREVISIONES DE LOS FLUJOS DE CAJA.....	30
4. ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA DEL PROYECTO DE INVERSIÓN.....	33
3. CONCLUSIONES.....	34
ANEXO 1 : FUENTES DEL ESTUDIO.....	36

1. INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene por objeto proporcionar información relevante y fiable para evaluar la viabilidad económico-financiera del proyecto de inversión que representa la gestión integral del **PABELLÓN DEPORTIVO MUNICIPAL “MULHACEN”**. Dicha gestión comprende la adquisición de un equipamiento obligatorio para la celebración de las pruebas deportivas que se desarrollan en pista de hielo, previstas en el programa de actividades deportivas de la “Universiada de Invierno 2015” y la realización de las obras y adquisición del equipamiento que proponga el adjudicatario en su oferta, así como la posterior explotación y mantenimiento integral del pabellón, que incluye la pista de hielo, que funcionará al menos durante un periodo mínimo anual de cinco meses, con fines principalmente deportivo-recreativos, pudiéndose organizar, de forma específica y puntual, actividades culturales, recreativas y teatrales en el pabellón, con la obtención previa de los permisos correspondientes. Asimismo comprenderá la inversión adicional del montaje y mantenimiento de dos pistas adicionales de hielo, desmontables que permanecerán instaladas en otros tres puntos de la ciudad durante la celebración de la "Universiada de Invierno 2015". Concretamente el pabellón podrá acoger un total de 10 conciertos y 5 eventos no deportivos al año e integrará una cafetería, máquinas Vending 24 h. y la posibilidad de añadir barras exteriores a la cafetería en los días en los que la celebración de eventos lo requiera.

Por tanto, en este último párrafo se encuentra recogida la descripción de lo que a partir de ahora va a ser el proyecto base del análisis.

Más concretamente, este informe pretende proporcionar datos económico-financieros que, con la suficiente racionalidad y objetividad, posibiliten alcanzar conclusiones sobre:

1) Capacidad financiera de una posible empresa concursante para acometer el proyecto con una óptima relación precio-calidad en la oferta del programa deportivo a presentar.

2) Sostenibilidad del programa deportivo a desarrollar en función de las tarifas ofertadas y de la previsión de otros recursos a generar en las instalaciones.

3) Factibilidad económica del cumplimiento de las obligaciones a asumir por la empresa concesionaria en materia de mantenimiento del estado de las instalaciones, de pago del canon concesional y de reversión de las mismas en un plazo de 35 años.

4) Generación por el proyecto de una rentabilidad razonable con un plazo de recuperación de la inversión asumible por la empresa.

A tal fin, empleamos las tres técnicas de uso más extendido en la evaluación de los proyectos de inversión, en concreto las siguientes:

a) Valor actualizado Neto (VAN).

Diferencia entre el valor de los flujos de caja generados, descontados a una tasa que representa la rentabilidad mínima exigida en función del riesgo, y la inversión inicialmente necesaria para llevar a cabo el proyecto.

b) Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).

Porcentaje necesario para que el proyecto de inversión presente un VAN igual a cero, lo que significa que para valores inferiores al mismo el proyecto es viable financieramente.

c) Plazo Interno de Recuperación (PIR).

Tiempo, normalmente medido en número de años, que necesita el proyecto para que pueda recuperarse la inversión inicial.

La elaboración del presente estudio de viabilidad encuentra fundamento en los informes técnicos solicitados y consultas profesionales realizadas en los casos necesarios así como en los siguientes documentos:

- Información sectorial y agregada de naturaleza económico-financiera, referida a empresas cuyo objeto social presenta una naturaleza similar al proyecto de inversión aquí analizado, en concreto: gestión de instalaciones para la práctica y enseñanza del patinaje sobre hielo, así como para la utilización de las mismas en las sesiones públicas como actividad de recreo.

- Análisis económico-financiero realizado por el Servicio Andaluz de Empleo de la Junta de Andalucía de un Plan de Negocio similar al que nos ocupa enfocado a jóvenes emprendedores como un sector en crecimiento y que ofrece gran variedad de posibilidades de explotación.

Pese a tratarse de un proyecto único, bien es cierto que el pliego técnico habla de 5 meses (mínimo) dedicado a la explotación del pabellón como pista de hielo. Por lo que el resto de meses, esto es, los otros siete, se explotaría de forma análoga con actividades que no precisen del hielo para su desarrollo.

Finalmente, añadir que por motivos de extensión este documento no incluye la totalidad de documentación empleada en el trabajo, si bien podría aportarse en el momento que fuera solicitada, puesto que obra en poder de los firmantes del presente informe.

1.1 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

En este proyecto se describe la creación de unas instalaciones para la práctica y la enseñanza del patinaje sobre hielo, así como para el uso de las mismas en sesiones públicas como actividad de recreo. Aunque esta es la base del proyecto, el mismo también integra tal y como se ha descrito más arriba otras líneas de negocio auxiliares. En resumen las áreas de negocio serán las siguientes:

- **Área Funcional lúdico- deportiva (pistas, vestuarios, gradas, administración...)**
- **Área de Restauración (1 cafetería, 4 máquinas Vending 24 h. y barras exteriores auxiliares)**
- **Celebración de 10 conciertos y 5 eventos no deportivos al año.**

1.2 PERFIL DEL ADJUDICATARIO

El perfil, dado el objeto base del contrato suele corresponderse con personas jóvenes que sean amantes de los deportes, en concreto de las variedades sobre hielo. Es muy frecuente que las personas que se aventuran en este tipo de negocio sean antiguos profesionales o entrenadores de estas modalidades deportivas.

No obstante, y visto el proyecto en su globalidad, también es necesario que las personas que vayan a desarrollar este negocio tengan habilidades en la atención al cliente, dotes comerciales y emprendedoras y un buen desempeño del trabajo.

1.3 ANÁLISIS DEL MERCADO

El Sector

Actualmente, se estima que el ocio será la primera industria del futuro. De hecho, cada día el ocio cuenta con una oferta más abundante, destacando las posibilidades del deporte como ocio, que está tomando un papel notable en los últimos años dentro del sector. De este modo, cada vez es más frecuente que personas jóvenes y mayores dediquen parte de su tiempo libre a la práctica de algún deporte.

Actualmente, el número de practicantes habituales de actividades deportivas supera los 8.000.000 de individuos, de los cuales 6.000.000 son socios de instalaciones públicas, gimnasios, etc. Esto supone alrededor del 20% del total de la población adulta de España, siguiendo además una tendencia alcista.

Tradicionalmente, el patinaje sobre hielo ha sido considerado un deporte de mujeres. Sin embargo, cada vez es más frecuente ver a personas del sexo masculino practicar este deporte, de manera que esta barrera social se puede considerar desaparecida en la actualidad.

En los últimos tiempos, España se está consolidando como una de las potencias mundiales más importante en los deportes sobre hielo. Este hecho, sin duda, está ayudando a que la práctica de estas modalidades deportivas vaya creciendo con el paso del tiempo.

Esa publicidad indirecta ha hecho que la práctica del patinaje sobre hielo se haya convertido en una forma de pasar un rato agradable en compañía de familiares y amigos. Además, se está generalizando el uso de instalaciones de hielo para la celebración de cumpleaños y como actividades extraescolares. Por ello, hoy día, se entiende el patinaje como actividad deportiva y como actividad recreativa.

En definitiva, estamos ante un sector que ofrece muchas oportunidades ya que se trata de un campo que está aún en fase de crecimiento y que ofrece una gran variedad de posibilidades de explotación.

Ubicación del local

Los expertos estiman que existen dos posibles alternativas para la selección de una zona determinada para instalar una pista de patinaje sobre hielo de este tipo:

- Zonas de polígonos industriales: debido a que las dimensiones de una pista de hielo son muy elevadas y una nave industrial, adecuadamente condicionada puede dar la solución.
- Zonas de centros comerciales a las afueras de la ciudad: estamos ante complejos comerciales de grandes dimensiones, ubicados en las afueras de la ciudad, que también deberían de disponer del espacio suficiente para montar una pista de hielo.

En este caso el adjudicatario se encuentra con un local que reúne ya con todas las licencias de apertura y condiciones higiénicas, acústicas, de habitabilidad y seguridad exigidas por la legislación vigente, construido expresamente para fines deportivos y recreativos, por lo que el mismo se ahorra gran parte de la adaptación inicial que tendría que llevar a cabo en el caso de optar por una nave industrial además del alquiler mensual de la misma.

Además, a lo anterior se suma la localización del pabellón junto a una extensa área deportiva orientada, por tanto, a fines comunes (Palacio de Deportes de Granada), y situada junto a un área comercial en la que se encuentran entre otros el Centro Comercial Serrallo (que cuenta también con un área lúdico- deportiva), Burguer King y Mac Donals, con los que se podrían establecer convenios comerciales y promociones diversas.

La Competencia

En principio, la zona donde se va a montar el negocio puede que no tenga ninguna pista de hielo cercana. Sin embargo, encontramos otras formas de competencia:

- *Pistas de hielo móviles*: estamos ante empresas que se dedican al montaje de pistas de hielo en distintas localidades, de forma temporal, cuando las condiciones meteorológicas son adecuadas.

- *Alternativas de deportes*: aquel cliente que vaya a la pista de hielo para la práctica del deporte de forma habitual, encontrará otras opciones en otros deportes como puede ser el fútbol, tenis, baloncesto, patinaje sobre ruedas, etc.

- *Alternativas de ocio*: cuando los clientes ven la práctica del patinaje como una actividad recreativa, podrá encontrar una gran variedad de opciones como el cine, los bolos, bares, espectáculos musicales, etc.

Clientes

A la hora de hablar de clientes de una pista de patinaje sobre hielo habrá que distinguirlos en función de cómo conciban la actividad del patinaje.

Así, si se concibe como una actividad deportiva, serán personas más jóvenes las interesadas en hacer un curso de temporada de patinaje. En este sentido, es improbable que una persona mayor de edad acuda a una pista de hielo para inscribirse a la escuela de patinaje.

En cambio, si se entiende el patinaje como una actividad de recreo, los clientes serán mucho más variados. Así, hombres y mujeres, familias, grupos de amigos, de todas las edades, serán los clientes potenciales de estos negocios, teniendo siempre un predominio el sector más joven de la población. Los colegios y escuelas de niños serán otro de los principales clientes de este tipo de instalaciones, como una de las alternativas a la clásica educación física.

1.4 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Las mejores instalaciones y servicios no tienen valor alguno si no se ofrece un buen servicio al cliente. Para conseguir esto se precisa atender a las siguientes recomendaciones:

- **Condiciones de las instalaciones y de los servicios ofrecidos.**

Las condiciones que se deben cumplir son:

- Equipo y espacio suficiente. Esto permitirá que los clientes desarrollen la práctica de manera adecuada y sin molestias.

- Higiene y limpieza de todas las instalaciones, y a todas las horas de uso.

- Profesores cualificados. Los monitores deben disponer de formación específica en la materia y con experiencia formativa.

- Horarios amplios y flexibles. De manera que se amplíen las posibilidades de acudir de los clientes. Siempre se abrirá en fines de semana y festivos.

- Asistencia ilimitada: Que el socio y alumno de la escuela de patinaje pueda asistir todas las veces que quiera durante el mes.

- **Para la buena marcha del negocio es necesario atraer clientes y fidelizarlos.**

- Una buena fórmula para hacer clientes es a través de ofertas especiales a grupos, posibilidad de sacar bonos de varias sesiones a precio inferior, paquetes de fin de semana, alquiler de patines a bajo precio, etc.

- Como factor de fidelización, es fundamental la atención personalizada, de manera que, en la medida de lo posible, estén los monitores presentes para ayudar a los practicantes cuando estos lo necesiten.

- Se podrían realizar otros actos encaminados a la fidelización de la clientela como: sorteos, promociones de patines, organización de competiciones, etc.

- **Acuerdos con empresas patrocinadoras.**

Se trata de llegar a acuerdos y colaboraciones con empresas de distintos sectores para que éstas pongan sus anuncios en las vallas publicitarias de las instalaciones, y a su vez lleven a cabo una promoción de la pista de hielo. Sería interesante la opción de llegar a pactos con diferentes medios de comunicación.

Asimismo, podría convertirse en una fuente fija de ingresos la firma de un contrato con una marca comercial determinada al objeto del uso de la misma como nombre de la pista.

- **Amplia oferta de servicios**

Otra de las líneas estratégicas es que haya una diversificación de servicios. Así, en un principio, se debería ofertar tanto la enseñanza del patinaje con monitores, como la actividad libre de la misma (sesión pública). De esta manera atraeremos a todo tipo de clientes, tanto los que quieran o necesiten de un profesor para aprender, como los que prefieran ir por libre de manera que practiquen el patinaje de manera individual.

Otra línea para diferenciarse es ofrecer otros servicios a medida que el negocio vaya creciendo, de manera que en el futuro se puedan practicar deportes como hockey sobre hielo o curling.

Además de todo ello, se podría incluir una pequeña de tienda de material, de manera que los ingresos estuvieran diversificados.

Asimismo la línea estratégica que se incluye en el presente estudio consiste en aprovechar también la capacidad e instalaciones del pabellón para acoger eventos de carácter no deportivo, en este caso concreto, incluirá 10 conciertos al año y 5 eventos no deportivos.

La idea de incluir una cafetería dota de un atractivo añadido a las instalaciones, además de por la necesidad que puede surgir de "cargar las pilas" antes, durante o después de practicar deporte, un público no menos importante entenderá el recinto como un perfecto plan para pasar el día.

1.5 PLAN COMERCIAL

Artículos y Desarrollo de las Actividades

La oferta del adjudicatario podría estar compuesta por los siguientes servicios que proponemos en el presente estudio económico:

1- Escuela de patinaje. A través de ella se llevarán a cabo los cursos de patinaje sobre hielo, que podrían clasificarse en:

- *Cursos para niños y jóvenes:* ofreciendo unas clases divertidas, adaptadas a las condiciones de los alumnos y un seguimiento personalizado.

- *Cursos para adultos:* con dos niveles; iniciación, para los que quieren aprender; y fitskate, para los que tengan una práctica más avanzada.

Se podría plantear la posibilidad de un tercer curso para familias, de manera que las distintas generaciones disfrutaran de un rato de tiempo libre juntos.

2- Actividades de hielo para escolares. Se trata de enseñar a los más jóvenes las técnicas básicas del patinaje, de manera que se les presente como una alternativa de ocio interesante.

3- Sesiones públicas de patinaje o patinaje libre. Se trata de ofrecer el patinaje como una opción interesante de recreo y ocio, de manera que grupos de amigos, familias, parejas, etc, puedan pasar una mañana o una tarde agradable, en buen ambiente con música de fondo.

4- Celebración de cumpleaños. En este tipo de eventos se incluiría en el precio la entrada, el alquiler de patines y cascos, una merienda, y algunas sorpresas más.

5- Actividades para grupo. Sesiones de patinaje para grupos, donde se podrán combinar contenidos prácticos y actividades lúdicas.

Como valor añadido, a los servicios generales ofertados por la pista de hielo, estarán autorizados los siguientes:

6.- Cafetería/ Máquinas Vending y Barras. El adjudicatario de acuerdo con el proyecto que nos ocupa instalará una Cafetería- Restaurante, para un aforo aproximado de 30 personas. Se podrán ofrecer menús, platos combinados, pinchos, bocadillos, meriendas de cumpleaños, etc... La cafetería explotará además 4 máquinas "Vending" situadas en todo el recinto con consumibles (snack, galletas, zumos, bebidas isotónicas, agua, etc...) disponibles en todo momento para el cliente. La cafetería permanecerá abierta en función de la afluencia de público y en el horario que el adjudicatario determine. En este estudio se tendrá en cuenta que la cafetería permanecerá abierta durante 6 días de la semana, de 10:00 a 22:00. No obstante el horario se alargará cuando se celebren partidos y eventos no deportivos en horario de noche y se podrá hacer uso de **Barras externas de apoyo.**

7.- Celebración de un total de 10 Conciertos al año.

8.- Celebración de 5 Eventos No Deportivos de otra naturaleza.

Estos dos últimos, teniendo en cuenta que el aforo aproximado del pabellón es de 2.500 personas.

Como hemos comentado anteriormente, una vez que el negocio avance y se vaya asentando, se podrá diversificar la oferta de deportes, incluyéndose espacio para el jockey sobre hielo, así como para el curling que se encuentra en fase de gran crecimiento de practicantes.

Precios

La estrategia de precios que tomamos como referencia en el presente estudio es la que se suele observar en los negocios de este tipo y estaría orientada en función de los precios de la competencia. Los precios que se proponen en este estudio estimativo variarán en función del servicio que se contrate, por ejemplo, se podrían ofertar carnés temporales, ya sean trimestrales (unos 80 euros), semestrales (sobre 160 euros) o anuales (aproximadamente 290 euros).

Los cursos con monitores que se ofrecerán serán trimestrales, con dos sesiones a la semana. El precio variará en función si es de adultos o de niños, pero suelen estar alrededor de los 240 euros por trimestre. Además, habrá que pagar una cuota de inscripción en la escuela, que rondará los 50 euros.

Los precios de las sesiones libres distinguirán entre días laborables (5 euros la sesión) y fines de semana y festivos (7 euros).

Además, el precio variará en función de si se incluye el alquiler de los patines (2 euros) o el cliente trae unos propios.

Además de todo lo establecido, se podrán ofertar precios especiales para grupos, siempre que supere un número mínimo de personas (15), para colegios que lleven a los alumnos, familias, etc.

Con respecto a los precios de la cafetería, las máquinas Vending y las barras, serán los que establezca el adjudicatario en función de su estructura de ingresos y costes. No obstante en la mayor parte de los casos entendemos que por el tipo de menús y comidas ofertadas serán precios populares.

En cuanto al precio de las entradas de los conciertos y del resto de eventos no deportivos, éste dependerá entre otras cuestiones del caché del cantante o artista invitado y de la naturaleza del evento. No obstante para hacer una estimación, necesaria en la elaboración de este estudio, tendremos en cuenta una media aproximada en el precio de la entrada de **10 euros** (teniendo presente que habrá eventos en el que el precio esté muy por encima), así como una ocupación media aproximada del aforo del recinto de **1.500 personas**. Entendiendo que habrá ocasiones en las que no se llene ni la mitad pero muchas otras en las que se vendan todas las localidades (unas 2.500 aproximadamente de aforo completo). Y lo anterior, teniendo en cuenta también que las barras de apoyo a la cafetería tendrán unos ingresos bastante más elevados en los días en los que se celebren dichos eventos (no obstante, por la incapacidad para estimar estos ingresos adicionales de la cafetería en estas fechas puntuales, no los tendremos en cuenta a la hora de realizar el presente estudio y los consideraremos como una compensación de las posibles pérdidas en que pueda incurrir el negocio de cafetería o el pabellón en general en meses de temporada baja y menor afluencia de público).

Comunicación

Antes de la inauguración del negocio, es muy importante realizar una campaña de promoción inicial para dar a conocer el centro y asegurarse un número de inscripciones suficientes para iniciar la actividad.

Como técnicas para atraer al público podemos destacar:

- El lanzamiento de una campaña inicial de sesiones a bajo precio, de manera que una vez que los clientes lo hayan probado sea más fácil “captarlos” para futuros cursos o sesiones libres.
- La participación de la empresa como colaborador o patrocinador en distintas competiciones a nivel local o regional que se lleven a cabo durante la temporada de patinaje.
- Anuncios en páginas amarillas, Internet o la radio.
- Acuerdos y patrocinios con distintas empresas, sobre todo del sector de los medios de comunicación
- Etc.

Con la llegada del frío, aproximadamente en el mes de octubre empieza la temporada alta de este tipo de establecimientos, por lo que, en esta época se debe hacer un esfuerzo aun mayor de manera que la promoción llegue a cuantos más lugares y posibles clientes mejor.

No obstante el boca-boca es la más efectiva de las técnicas de captación y dependerá, en todo caso, de la satisfacción de los clientes que ya hayan probado los servicios.

2. ESCENARIO CONSIDERADO E HIPÓTESIS BÁSICAS

Teniendo en cuenta que la duración prevista en este análisis de la concesión administrativa asciende a 35 años, hemos de tener presente que la evolución en el tiempo del proyecto podría verse afectada por la existencia de posibles contingencias y sucesos futuros, sujetos a ciertos grados de aleatoriedad y con diferente probabilidad de ocurrencia.

Esta incertidumbre nos ha obligado a definir un escenario que, constituido por una serie de hipótesis fundamentales, representa la base de partida de las diferentes estimaciones de las magnitudes empleadas en el análisis de viabilidad económico-financiera. Dicho análisis nos ha permitido alcanzar conclusiones interesantes para los objetivos del estudio.

Hemos llevado a cabo la definición del escenario con un grado de rigor técnico suficiente como para garantizar razonablemente la objetividad, fiabilidad y precisión de las estimaciones llevadas a cabo, basándonos en siguientes premisas fundamentales:

1. Transparencia, dado que en todos los casos hemos incluido la identificación de los métodos y fuentes empleadas para cuantificar las previsiones de las diferentes magnitudes de inversiones, gastos e ingresos.
2. Verificabilidad, toda vez que cualquier persona que no haya participado en la elaboración del presente estudio podría evaluar la aplicación de los procedimientos y criterios usados en la estimación de los valores de las diferentes variables a lo largo del tiempo.
3. Prudencia, ya que hemos analizado el proyecto ante tres posibles hipótesis de partida –desfavorable, más probable y favorable-, y hemos estimado los gastos bajo las hipótesis más desfavorables, mientras que la simulación de los ingresos está basada en las hipótesis más probables.

Lógicamente, la hipótesis fundamental de partida, además de la instalación de las tres pistas de hielo portátiles para la "Universiada 2015", será la descripción de la inversión a realizar para la gestión del pabellón Mulhacén como pista de hielo y como pabellón lúdico-deportivo que incluye tanto inversiones inmobiliarias como inversiones en bienes muebles. En función de los datos proporcionados por el personal del Patronato Municipal de Deportes de Granada, la composición de la inversión a realizar se describe con más detalle en las siguientes páginas de este estudio.

Todo ello teniendo en cuenta que al tratarse en este caso de un pabellón que se encuentra construido y que las obras consistirían únicamente en el montaje de pista, construcción e instalación de cafetería, montaje de gradas, iluminación adecuada, incluidos los costes en licencias de obras e instalaciones que se precisasen que podrían rondar los 290.000 euros (IVA incluido).

En resumen, la inversión mínima inicial a la que se compromete el adjudicatario de este proyecto sería la siguiente:

- **Montaje y gestión de las dos pistas de hielo portátiles** habilitadas durante la celebración de la "Universiada 2015", lo que supone al adjudicatario una Inversión estimada de 515.000€

- **Montaje y gestión de la pista de hielo fija en el Pabellón Mulhacén** durante un mínimo de 5 meses al año así como la gestión del Pabellón como pabellón deportivo (sin hielo) el resto del año, durante los 35 años que dure la concesión administrativa. La Inversión mínima de acondicionamiento del Área funcional del Pabellón se estima en el pliego técnico en unos 400.000€ entre mobiliaria e inmobiliaria.

- **Montaje y gestión de la cafetería, máquinas Vending y barras auxiliares.** Consideramos en este proyecto para no elevar demasiado el desembolso inicial, que el local será de unos 80 metros cuadrados, y que se instalarán 4 máquinas Vending distribuidas por todo el pabellón. La **inversión mínima en el Área de Restauración** se estima en unos **48.296,58 €**, entre mobiliaria e inmobiliaria.

TIPO DE INVERSIÓN	IMPORTE	Vida útil
Inversión inmobiliaria	393.938,88 €	50 años
Inversión mobiliaria (se renueva durante el periodo concesional al final de su vida útil)	114.101,70 €	10 y 5 años en función de la naturaleza del elemento (desarrollado más adelante)
Inversión mobiliaria en el alquiler de pistas desmontables “Universiada 2015”	515.000 €	35 años
TOTAL INVERSIÓN MÍNIMA INICIAL	1.023.040,58 €	

* En tanto que la concesión se desarrolla por un periodo inferior a la vida útil de la inversión inmobiliaria, ésta deberá estar totalmente amortizada en el periodo concesional (partimos de la hipótesis para este estudio de una duración de 35 años).

3. PLAN DE INVERSIÓN:

Asimismo, hemos partido de otras premisas básicas para la estimación de los datos necesarios a los efectos del análisis de viabilidad, a tener en cuenta:

a) Con carácter general, no se ha computado incremento interanual, que incluiría las subidas por actualización del coste de la vida, posibles mejoras salariales e incrementos específicos en el precio de algunos bienes y/o servicios, puesto que este porcentaje de incremento (IPC anual) en el año 2014 con respecto al ejercicio anterior es incluso negativo, según el Instituto Nacional de Estadística; no obstante y puesto que se espera un reequilibrio en el mismo, lo hemos estimado en un 0%.

b) Hemos supuesto que la totalidad de gastos e ingresos son pagados y cobrados, respectivamente, al contado, por entender que el plazo de pago/cobro real no ocasiona repercusiones financieras importantes.

c) Hemos prescindido de considerar el efecto fiscal derivado del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA), por opinar que se trata de un tributo que recae sobre el consumidor final, sin suponer un coste para la empresa adjudicataria en la medida en que resulta recuperable de la Hacienda Pública.

d) Hemos incluido en nuestro análisis el efecto fiscal vinculado al Impuesto sobre Sociedades o Impuesto sobre el Beneficio, por estimar que, a diferencia del Impuesto sobre el Valor Añadido, estamos ante un tributo que, al generarse resultados positivos por actividad empresarial, puede acarrear un coste adicional para la empresa adjudicataria y, por tanto, influye en la evaluación de la viabilidad económico-financiera.

e) Las proyecciones de magnitudes han sido realizadas para un horizonte temporal de 35 años (hipótesis de la que partimos), comenzando en **enero de 2015**, si bien el presente estudio resultaría igualmente válido en caso de que los proyectos comenzaran su funcionamiento en cualquier fecha.

f) En las proyecciones de gastos no figuran los posibles intereses que pueden generarse por la concertación de operaciones financieras por parte de la empresa adjudicataria de la concesión administrativa.

3.1 INVERSIÓN INICIAL

1.- La primera inversión a la que tendrá que hacer frente el adjudicatario, como hemos adelantado anteriormente, consiste en el **alquiler, instalación y mantenimiento de dos pistas de hielo portátiles**, lo que supondría al empresario un coste de **515.000 €**

2.- Como se ha dicho, para la **adaptación y el equipamiento del Área Funcional del pabellón**, según los datos facilitados por el personal del Patronato Municipal de Deportes de Granada, resultará necesaria una inversión mínima inicial de **400.000 €** La inversión mobiliaria se irá renovando a lo largo del periodo concesional de acuerdo a su vida útil, lo que conllevará la inversión periódica de su precio de adquisición cada periodo de finalización de su vida útil.

De acuerdo con lo anterior, a los efectos de la adecuada estimación de la amortización técnica resulta necesario diferenciar dos tipos de inversiones en este Área, según el siguiente detalle:

INVERSIÓN ÁREA FUNCIONAL	PRESUPUESTO (€)	PORCENTAJE
Inversión Inmobiliaria	350.907,28 €	87,73%
Inversión Mobiliaria	49.092,72 €	12,27%
Total Inversión	400.000 €	100%

3.- Con respecto al **Segundo Área de Negocio (Restauración)**, la inversión a realizar se clasifica de la siguiente forma:

INVERSIÓN ÁREA RESTAURACIÓN	PRESUPUESTO (€)	PORCENTAJE
Inversión Inmobiliaria	18.991,60 €	40,24 %
Inversión Mobiliaria	29.304,98 €	59,76%
Total Inversión	48.296,58 €	100%

La Inversión está compuesta de los siguientes conceptos:

A) Costes por adecuación y acondicionamiento del local:

- **En lo relativo a la zona funcional del pabellón** (pistas, vestuarios, gradas, administración...) el adjudicatario tendrá que contar con los siguientes costes:

En este caso se incluyen los conceptos relativos únicamente al acondicionamiento interno que adquiere especial importancia, ya que el mantenimiento de la pista dependerá de cómo se condicione internamente el pabellón.

El reparto de las áreas totales para la distribución sería, a modo de ejemplo, la siguiente:

- Zona de recepción
- Zona de administración
- Pista de hielo
- Gradas
- Vestuarios
- Zona de almacén para patines y material.

- Pasillos
- Almacén de limpieza y mantenimiento

Para el acondicionamiento del recinto habrá que realizar una serie de obras importantes, como el montaje de la pista, montaje de las gradas o la iluminación adecuada. Por otra parte, también supondrán un coste, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

Estos costes podrían rondar los 350.907,28 € Teniendo en cuenta que la inversión mínima estimada por el PMD en el Área Funcional del pabellón, sin tener en cuenta la segunda línea de negocio (Restauración) es de 400.000 €y que la inversión mobiliaria a realizar en este área (lúdico- deportiva) se ha estimado para este estudio en 49.092,72 €

Por otra parte el área de Restauración implica una inversión inmobiliaria de 24.040,00€ estimados y una inversión mobiliaria de

A continuación pasamos a describir la inversión global que implica este proyecto:

- Con respecto a la línea de Restauración (restaurante, máquinas Vending y barras auxiliares), el adjudicatario tendrá que invertir en los siguientes conceptos:

Acondicionamiento externo: Rótulos, lunas del escaparate, cierres...

Acondicionamiento interno: Hay que adecuar el local para que se encuentre en perfectas condiciones para el desarrollo de la actividad. Habrá que considerar aspectos tales como:

Aseos para el personal y aseos para los clientes.

Instalación de potencia eléctrica.

Instalación eléctrica para la iluminación general.

Instalación de agua (para el lavavajillas, fregadero, aseos...), alimentación y desagües.

Instalación de aire acondicionado.

Para el acondicionamiento del local habrá que realizar una serie de obras menores. También supondrán un coste, a la hora de iniciar la actividad, la licencia de obra, la obra y los costes del proyecto.

Estos costes pueden rondar los 18.991,6 (sin IVA) aunque esta cifra varía mucho en función del aspecto que se le quiera dar al local.

B) Mobiliario y Decoración

- **En lo relativo a la zona funcional del pabellón** (pistas, vestuarios, gradas, administración...) el adjudicatario tendrá que contar con los siguientes costes:

El mobiliario está compuesto por los elementos mínimos para cubrir una pequeña recepción y oficina de administración. Además, se incluyen en este apartado los mostradores y estanterías para el alquiler del material deportivo.

El coste, según presupuesto facilitado por proveedores de este mobiliario es el que se recoge en el cuadro siguiente:

DESCRIPCIÓN DE LOS ARTÍCULOS	CUANTÍA
Armario dirección (2 unidades)	374,00 €

Mesa dirección	402,00 €
Sillas	300,00 €
Mostradores	380,00 €
Bancos	285,00 €
Otros elementos de decoración	1.050,00 €
TOTAL	2.791,00 €

- **Con respecto a la línea de Restauración (restaurante, máquinas Vending y barras auxiliares)**, el adjudicatario tendrá que contar con los siguientes costes:

El mobiliario básico estará compuesto por:

- Equipamiento de barra y frente mostrador.
- Mesas y sillas.
- Barras exteriores auxiliares de acero inoxidable para usar durante eventos puntuales.
- 4 máquinas expendedoras Vending a distribuir estratégicamente por el pabellón (unos 1.500 euros por máquina)

Respecto a la decoración, hay que señalar que en este tipo de negocios es aspecto muy importante a tener en cuenta. Es necesario crear un espacio cálido y acogedor con rincones agradables, para que el cliente se sienta a gusto.

Hay que tener en consideración que parte del mobiliario puede ser cedido por los proveedores, con la compra de artículos (botelleros, juego de mesas y sillas para terrazas, sombrillas, pizarras, relojes, servilleteros, ceniceros, vasos, dispensadores y tiradores de bebidas...).

El coste por estos elemento se ha estimado en 10.277,9 €(sin IVA) para un mobiliario básico. Esta cantidad sería muy superior si los elementos anteriores son de diseño o de materiales especiales. No obstante, entendemos que se trata de una pequeña cafetería para tomar un menú o algo rápido en un entorno deportivo, por lo que se buscará preferiblemente la funcionalidad y el minimalismo.

C) Equipamiento

- **En lo relativo a la zona funcional del pabellón** (pistas, vestuarios, gradas, administración...) el adjudicatario tendrá que contar con los siguientes costes:

El equipamiento básico necesario para la puesta en funcionamiento de una pista de hielo estará formado por las diferentes máquinas para el mantenimiento del hielo en buen estado, así como los equipos necesarios para la enseñanza. Por lo tanto, será necesario disponer de:

- Tarima para nivelar el suelo.
- Máquina enfriadora para mantener el hielo en perfecto estado.
- Insonorización para la máquina de enfriar.

- Condensador.
- Cuadros eléctricos homologados.
- Máquina de pulir.
- Equipo de música de 3000 W.
- Patines homologados (350 pares).
- Cascos y guantes.

Los costes por estos elementos pueden rondar los 34.000,00 € aunque éstos variarán en función de la calidad de los mismos.

- Con respecto a la línea de Restauración (restaurante, máquinas Vending y barras auxiliares), el adjudicatario tendrá que contar con los siguientes costes:

DESCRIPCIÓN DE LOS ARTÍCULOS	CUANTÍA sin IVA
Aire Acondicionado	5.180,00 €
Extractor	500,00 €
Fregadero	270,00 €
Frigorífico	1.000,00 €
Vitrina Frigorífica	1.552,00 €
Lavavajillas	1.050,00 €
Máquina de Hacer Hielo	1.100,00 €
Cafetería	1.593,00 €
2 molinos de Café	360,00 €
Tostador Eléctrico	125,00 €
Exprimidor de Zumo	190,00 €
Freiduría y Plancha	220,00 €
TOTAL	13.140,00 €

D) Stock Inicial y Materiales de Consumo

- **En lo relativo a la zona funcional del pabellón** (pistas, vestuarios, gradas, administración...) el adjudicatario tendrá que contar con los siguientes costes:

En este proyecto se ha considerado que en el local se venderán artículos de patinaje. Para ello, habrá que adquirir los materiales que vayan a ser necesarios para el primer stock de mercancía y después se irán realizando las compras necesarias para reponer lo que se vaya consumiendo.

Para este tipo de negocio, según las estimaciones de las empresas especializadas en el sector, la primera compra de mercancía (patines, cascos y guantes para vender) tendrá que ser como mínimo de unos 6.551,72€

Con esta cantidad se cubre una serie de artículos básicos para empezar la actividad. Para el éxito del negocio es necesario que se vayan reponiendo a medida que se van realizando las ventas.

No obstante, el adjudicatario en todo momento puede ampliar el negocio de venta de artículos o vender otro tipo de consumibles:

CONCEPTO	CUANTÍA
Stock inicial y consumibles	6.551,72 €

- **En lo relativo a la zona de Restauración** (pistas, vestuarios, gradas, administración...) el adjudicatario tendrá que contar con los siguientes costes:

La compra de utensilios como:

- Menaje y utensilios de cocina.
- Vajilla, cubertería, cristalería, cubiertos especiales de servicio.
- Bandejas.
- Saleros, aceiteros, palilleros, etc.
- Sacacorchos, abrebotellas, abrelatas.
- Ceniceros, servilleteros...

El coste estimado de estos elementos es de 2.840,84 € (sin IVA). Aquí hay que tener en consideración que parte de estos elementos puede ser cedido por los proveedores con la compra de artículos (botelleros, servilleteros, ceniceros, relojes, vasos...).

E) Equipo Informático

Para este tipo de negocio es recomendable disponer de TPV para la zona de venta de productos y de cobro a los clientes. Este TPV debe estar compuesto por ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas.

Además, se deberá disponer de un equipo informático con software para la gestión del negocio, impresora y fax.

El coste total del equipamiento informático, según presupuesto facilitado para el estudio que realiza la Junta de Andalucía, es de unos 3.500 €

El restaurante tendrá que contar asimismo con un segundo TPV más sencillo que el anterior compuesto por ordenador, cajón portamonedas y máquina de impresión de tickets y facturas, con un software específico para cafeterías.

El coste de este equipo informático se estima en, al menos, unos 1.580,00 €(sin IVA)

F) Gastos Iniciales

Dentro de los gastos iniciales vamos a incluir únicamente los gastos de constitución y puesta en marcha puesto que en este caso el concesionario se ahorra la fianza que debería depositar en el caso de desarrollar el negocio en una nave alquilada que suele coincidir con el alquiler correspondiente a dos meses. El ahorro para el concesionario sólo por la fianza puede rondar los 12.500,00 €

Se incluyen aquí las cantidades que hay que desembolsar para constituir el negocio. Entre estas cantidades se encuentran: proyecto técnico, tasas del Ayuntamiento (licencia de apertura); contratación del alta de luz, agua y teléfono; gastos notariales, de gestoría y demás documentación necesaria para iniciar la actividad.

Estos gastos de constitución y puesta en marcha serán de aproximadamente 2.250,00 euros. Esta cuantía es muy variable de un caso a otro pues dependerá del coste del proyecto técnico, del tipo de sociedad, etc.

El área de Restauración añade a estos gastos iniciales un total de 1.466,24 €

G) Fondo de Maniobra

A la hora de estimar el fondo de maniobra se ha considerado una cantidad suficiente para hacer frente a los pagos durante los 3 primeros meses, esto es: sueldos, seguridad social, suministros, asesoría, publicidad, etc.

***** En los siguientes detalles hemos separado en una sumatoria los costes relativos a la zona Funcional y los referentes al Área de Restauración.**

PAGOS MENSUALES	CUANTÍA
Suministros	870,00 €+200,00 €
Gastos Comerciales	266,80 €+ 90,00 €
Gastos por Servicios Externos	174,00 €+ 90,00 €
Gastos de Personal	6.022,00 €+ 3.226,00 €
Otros Gastos	1.044,00 €+ 200,00 €
Total pago en 1 mes	8.376,80 €+ 3.806,00 €

Meses a Cubrir Fondo Maniobra	3
Fondo Maniobra 3 meses (aprox.)	25.130,40 €+11.418,00 € TOTAL= 36.548,40 €

EN RESUMEN, la inversión inicial necesaria, teniendo en cuenta ese fondo de maniobra inicial, para llevar a cabo la instalación de la pista de hielo, el área de restauración y la adecuación del pabellón se resume en el siguiente cuadro:

CONCEPTO	TOTAL
Adecuación del Local	450.907,28 €+ 18.991,60 €
Mobiliario y Enseres	2.791,00 €+ 10.277,90 €
Equipo Informático y Software	3.500,00 €+ 1.580,00 €
Equipamiento	34.000,00 €+ 13.140,00 €
Stock Inicial y Consumibles	6.551,72 €+ 2.840,84 €
Gastos de Establecimiento	2.250,00 €+ 1.466,24 €
Fondo de Maniobra	25.130,40 €+ 11.418,00 €
Total	525.130,40 €+ 59.714,00 €

Por lo tanto, la Inversión Inicial necesaria para la explotación de las áreas de negocio expuestas, sin tener en cuenta el fondo de maniobra se estima en 963.296,00 € (448.296,00 €+ 515.000,00 €), dicha cantidad se amortizará de forma lineal en los 35 años, por lo que anualmente implicará al concesionario un gasto anual de 21.811,43 € poco considerable dada la magnitud del proyecto que nos ocupa. El cálculo de dicha amortización se desarrolla más adelante.

Periodos de Amortización del Inmobilizado:

Las **inversiones inmobiliarias** están formadas por la adecuación del pabellón al uso que se requiere mediante las obras e instalaciones que sean necesarias, cuya vida útil, según consultas realizadas a empresas del sector, puede estimarse en 50 años aunque será amortizada durante el periodo concesional (35 años) por ser este periodo inferior al de su vida útil.

Por su parte, las **inversiones mobiliarias** presentan una vida útil diferente según el elemento en cuestión.

a) Los **sistemas de refrigeración y similares**, por poner un ejemplo, suelen durar una media de unos **10 años**, dependiendo evidentemente del uso que se haga de los mismos. Usaremos este periodo como vida útil de referencia para calcular la amortización técnica de los bienes muebles de características similares a estos, que se irán renovando de acuerdo con la misma durante el periodo concesional. El mismo periodo tomamos de referencia para amortizar el **Mobiliario y los Enseres**.

b) Por otra parte el **Equipamiento** se estima que habrá de ser sustituido cada **5 años** más o menos. Esa será la vida útil a efectos de la amortización.

3.2 MÁRGENES Y ESTRUCTURA DE INGRESOS

Para realizar este estudio tendremos en cuenta las tres líneas que hemos diferenciado del negocio como tres escenarios independientes (Lúdico- Deportivo, Celebración de Eventos no deportivos y Restauración) y diferentes a efectos de su estudio presupuestario. Esto se explica por las diferencias existentes en el objeto de los mismos, así como en sus estructuras de costes e ingresos.

A continuación pasamos a desarrollar el estudio de los anteriores escenarios de forma independiente.

1) MÁRGENES

- **En lo relativo a la zona funcional del pabellón** (pistas, vestuarios, gradas, administración...) el adjudicatario muy posiblemente contará con los siguientes márgenes:

Para realizar este estudio hemos considerado, que los ingresos estarán formados en un 10% por la venta de artículos y un 90% por el resto de las actividades de la pista de patinaje sobre hielo (cuotas y cursos de los socios, compra de entradas para sesiones libres, celebración de cumpleaños, etc.). Los márgenes se han estimado en:

- Margen de los productos vendidos: 65% del precio de venta de los productos.
- Margen por el resto de las actividades de la pista: se considera el margen del 95% de los ingresos (el 5% restante será el coste por los materiales necesarios).

El margen medio global será del modo siguiente:

DETERMINACIÓN DEL MARGEN MEDIO	REPARTO INGRESOS	MARGEN MEDIO	MARGEN TOTAL
Venta de productos	10%	65%	6,50%
Actividades de patinaje	90%	95%	85,50%
MARGEN MEDIO SOBRE INGRESOS			92,00%

Para realizar la previsión hemos tenido en cuenta un nivel de ingreso medio y más probable (ni pesimista ni optimista), en concreto el menor de los que propone la Junta de Andalucía en su estudio del Plan de Negocio.

VARIABLES	PREVISIÓN
Ingresos	220.000
Coste Variable	17.600
Margen Bruto	202.400

- **Con respecto a la línea de negocio " Organización de 10 Conciertos y 5 Eventos No Deportivos al año"**, algunos posibles ingresos pueden venir a través de subvenciones de instituciones oficiales, aunque lo más normal es contar con sponsors y patrocinios de marcas comerciales y empresas privadas. No obstante y siendo realistas, habría que hacer una previsión de ingresos por la venta de entradas, por barra y por la venta de merchandising, bonos de ayuda, huchas benéficas, etc. Para todas estas previsiones hay que tener en cuenta el aforo del recinto, el grado de conocimiento del artista y la inversión en publicidad.

Por tratarse de cantidades tan impredecibles para este estudio tendremos en cuenta únicamente el precio de entrada multiplicado por un aforo de 1.500 personas(siguiendo el criterio de prudencia no consideraremos un lleno total, esto es, 2.500 personas, teniendo en cuenta que las diferencias con respecto a los aforos se compensarán al final con las otras fuentes de ingreso mencionadas en el párrafo anterior que no podemos estimar de forma fiable y que por tanto no tenemos en cuenta en los valores finales de los indicadores arrojados por este estudio.

El importe de lo anterior, amén de que contarán con un total de 15 eventos no deportivos en sus instalaciones y estableciendo un precio medio de la localidad sin IVA de 7,9 euros, es de aproximadamente 177.750,00 €

En este supuesto contamos con dos tipos de eventos:

10 conciertos y 5 eventos no deportivos

No obstante, pese a que entendemos que el coste de los 15 eventos en ningún caso será el mismo, entendiendo asimismo que en algunos casos el resultado puede no ser rentable para el organizador, y que el mismo ha de contar con mil y un imprevistos; buscando nuevamente la prudencia y teniendo en cuenta el objetivo de este estudio, vamos a suponer que los gastos en la celebración de los diferentes eventos no deportivos serán similares a los de un concierto de un grupo de música español de caché medio.

Consultando en páginas relacionadas con el sector, hemos obtenido los siguientes porcentajes medios que, insistimos, no son más que una estimación:

Ingresos Venta Entradas (no incluye IVA)	177.750,00 €	(15 eventos)
SGAE Derechos de autor 16,53 %	39.176,10 €	
Gastos de Promoción	4.740,00 €	(316,00 €/evento)
Desplazamiento del grupo de música y su equipo	7.110,00 €	(474,00 €/ evento)
Contrato de un técnico de sonido, técnico de iluminación y jefe de equipo.	5.688,00 €	(379,20 € evento)
Alojamiento	7.110,00 €	(474,00 €evento)
Cátering	1.185,00 €	(79,00 €evento)
Sueldo de los músicos y el mánager (15% aprox.)	21.804,00 €	(1.453,60 €evento)
Seguros	4.147,50 €	(276,50 €evento)
Costes Variables	90.960,60 €	
Margen Bruto	86.789,40 €	

* No olvidemos que en este caso el adjudicatario se ahorra el alquiler de la sala que puede rondar los 3000 euros, en una sala de estas características, y que en el anterior detalle hemos equiparado los gastos de todos los eventos a los de un concierto.

- **Con respecto a la línea de Restauración (restaurante, máquinas Vending y barras auxiliares)**, hay que señalar que existen una gran variedad de formas de montar un negocio de cafetería influyendo esta cuestión considerablemente en los ingresos, la estructura de costes y como consecuencia en los resultados de la empresa.

Los márgenes con los que se trabaja en este sector varían, en gran medida, de un negocio a otro en función de aspectos tales como la ubicación y la competencia. Así, hay cafeterías donde las compras sólo suponen el 25% de la facturación, lo que equivale a un margen sobre las compras del 300%, y otras donde este margen es mucho menor, además hay que considerar la rebaja del margen ocasionada por posibles mermas en las existencias (alimentos que se desechan por pasar su fecha de caducidad o por estar en mal estado, etc.).

Para realizar este estudio hemos utilizado el **margen bruto mínimo recomendado por el sector del 60% sobre las ventas, equivalente a un margen del 150% sobre las compras.**

Para realizar la previsión hemos tenido en cuenta un nivel de ingreso medio y más probable (ni pesimista ni optimista), en concreto el menor de los que propone la Junta de Andalucía en su estudio del Plan de Negocio Cafetería:

VARIABLES	PREVISIÓN
Ingresos	90.000
Coste Variable	36.000
Margen Bruto	54.000

En cuanto a las 4 máquinas Vending, vamos a estimar estas variables teniendo en cuenta los resultados obtenidos en negocios similares puestos en marcha en colegios y centros deportivos de otras ciudades.

Los ingresos serán los obtenidos por las ventas de bebidas y snacks. Los mismos se estiman en una media de 23.490,00 €anuales.

Los costes Variables se corresponderían con el coste de compra de los productos que vamos a vender. En relación con las anteriores ventas, tendría que incurrir en un coste variable anual de 9.180,00 €anuales.

VARIABLES	PREVISIÓN
Ingresos	23.490
Coste Variables	9.180
Margen Bruto	14.310

2) ESTRUCTURA DE GASTOS

Hemos realizado la previsión de los gastos que, de acuerdo con la información facilitada en relación a instalaciones deportivas y de restauración similares, así como en relación a eventos de naturaleza no deportiva de una envergadura similar, resultarían necesarios para mantener en el tiempo un adecuado nivel de calidad de las prestaciones y servicios incluidos en esta oferta lúdico-deportiva presentada por la empresa concursante, al mismo tiempo que para conservar el buen estado de uso de las instalaciones edificadas.

Con ese cometido, en la estimación de las magnitudes hemos utilizado la misma fuente mencionada anteriormente, esto es, las **estimaciones que realiza el personal de la Junta de Andalucía para el Plan de Negocio propuesto por el Servicio Andaluz de Empleo.**

Por tanto, otorgamos bastante fiabilidad a las estimaciones puesto que:

- Se manejan niveles de gasto reales, esto es, actualizados a 1 de enero de 2014 y de acuerdo con los sueldos (salario mínimo interprofesional), los márgenes de beneficio o poder adquisitivo entre otros conceptos relacionados con empresas andaluzas que desarrollan negocios de estas características en el presente ejercicio. Este hecho favorece la objetividad de las simulaciones.

- Se han escogido estimaciones de Ingresos medios a la baja.

Analizamos ahora la estructura de costes que se prevé deberá asumir el adjudicatario:

La estimación de los principales costes mensuales es la siguiente (no incluyen IVA)

- **Costes variables:**

Los costes variables se estiman:

- en el caso de la explotación del Área funcional en un 8% del volumen de los ingresos del mes. Este coste es equivalente al margen del 82% sobre ingresos.

- en el caso del Área de Restauración, tal y como se ha descrito más arriba suponen un 40 % aprox. del volumen mensual de ingresos.

- con respecto a la celebración de eventos no deportivos, los costes variables suponen un 48,6 % de los ingresos.

- **Suministros, servicios y otros gastos:**

Aquí se consideran los gastos relativos a suministros tales como: luz, agua (potable y reciclada para el riego de jardines y césped), teléfono, etc. También se incluyen servicios y otros gastos (limpieza, consumo de bolsas, material de oficina, etc.). Estos gastos se estiman en :

- unos 750,00 € mensuales para el área funcional

- unos 200,00 € mensuales para el área de restauración.

- **Gastos comerciales:**

Para dar a conocer el negocio y atraer a clientes, tendremos que soportar ciertos gastos comerciales y de publicidad de:

- unos 230,00 € mensuales para el pabellón.

- unos 90 € que sumaría la cafetería.

- **Gastos por servicios externos:**

En los gastos por servicios externos se recogen los gastos de asesoría. Estos gastos serán de:

- unos 150,00 € mensuales con respecto al área funcional.

- unos 90 € aproximadamente que añadiría la cafetería.

- **Gastos de personal: el personal lógicamente tendrá características diferentes en cuanto a formación y características contractuales en las distintas líneas de negocio:**

- **En lo relativo a la zona funcional del pabellón** (pistas, vestuarios, gradas, administración...) se incluirían los siguientes conceptos:

A) Dirección

A la vista de la naturaleza que puede adoptar el pabellón (de uso lúdico-deportivo y terciario), tanto los informes solicitados a los técnicos especialistas y como los análisis de la información financiera de empresas del sector, aconsejan incluir en las previsiones un director-gerente que, entre otras, realizaría las funciones de jefe de personal, planificación de actividades, supervisión del funcionamiento, control de objetivos y responsable financiero.

En la simulación que estamos realizando entendemos que el mismo podría coincidir con el mismo empresario emprendedor y su sueldo.

B) Personal asalariado

En función del volumen de actividad previsto, y siempre buscando el mantenimiento del nivel de calidad de las prestaciones así como la conservación de las instalaciones, el personal necesario puede verse en el siguiente cuadro, donde indicamos los sueldos y salarios, cargas sociales y prorrata de las pagas extras incluidas.

Concepto	Cuantía	S.S. a cargo Empresa	Total
Gerente (Emprendedor autónomo)	1.500,00 €	* 0,00 €	1.500,00 €
Recepcionista (a tiempo completo)	850,00 €	** 280,50 €	1.130,50 €
Recepcionista (a tiempo parcial)	550,00 €	*** 181,50 €	731,50 €
Dos monitores (a tiempo parcial)	1.400,00 €	462,00 €	1.862,00 €
Encargado mantenimiento	600,00 €	198,00 €	798,00 €

(*) Incluye la Cotización a la Seguridad Social en régimen de autónomo.

(**) Seguridad Social a cargo de la empresa por los trabajadores en Régimen General contratado a tiempo completo.

(***) Seguridad Social a cargo de la empresa por los trabajadores en Régimen General contratado a tiempo parcial.

- **Con respecto a la línea de negocio " Organización de 10 Conciertos y 5 Eventos No Deportivos al año"**, habrá que contratar personal adicional de forma esporádica. En función de las características y la magnitud del evento se requerirán azafatas por ejemplo o personal de apoyo, lo que supone unos 100 euros al día por empleado eventual.

Suponiendo la necesidad de contar con unas 10 personas trabajando por horas a ese precio y teniendo en cuenta que se organizarán 15 eventos no deportivos al año, esto es, 1,25 al mes, el coste de personal adicional anual sería de unos 15.000 euros, mensualmente rondaría los **1.500 €** de sueldo bruto, con una seguridad social a cargo de la empresa de 357,69 € (sueldo neto: 1.142,31 €)

- **Con respecto a la línea de Restauración (restaurante, máquinas Vending y barras auxiliares)**, el gasto de personal estará compuesto por:

- Un sueldo para el gerente- encargado.
- Sueldo de dos camareros. El coste bruto mensual considerado incluye prorrateadas las pagas extraordinarias en doce meses.

Este coste de personal se distribuirá mensualmente del modo siguiente:

Concepto	Cuantía	S.S. a cargo Empresa	Total
Gerente	1.000,00 €	** 313,12 €	1.313,12 €
Dos camareros (a tiempo completo)	1.600,00 €	** 501,00 €	2.101,00 €

(**) Seguridad Social a cargo de la empresa por los dos camareros en Régimen General contratados a tiempo completo.

- **Otros gastos:**

Añadimos aquí una partida donde incluimos otros posibles gastos no incluidos en las partidas anteriores (**reparaciones, mantenimiento, seguros, tributos, etc.**).

En cuestión de seguros, aparte de cubrir el local frente a robos e incendios, se debe contar con otro de responsabilidad civil que garantice tanto la indemnización por lesiones como la negligencia del monitor. Hay una doble opción; o bien, contratar la póliza en cualquier compañía aseguradora –unos 600 €por 200 personas-, o a través de una federación que suelen cobrar unos 15 €por persona.

Para nuestro proyecto optaremos por la opción de 600€ mensuales por 200 personas. También es recomendable que se garantice la atención médico-sanitaria de los clientes con otra póliza.

Por tanto, la cuantía total estimada anual será de:

- 10.800,00 €anuales por lo que su cuantía mensual será de 900,00 € en el caso del pabellón (área funcional)
- 2.400,00 €anuales con respecto al área de restauración, esto es 200 €mensuales.

Con respecto al mantenimiento de las instalaciones, se han tenido en cuenta los tipos de activos que integran la inversión inicial, especialmente los elementos de naturaleza mobiliaria, y el número de usuarios previstos.

- **Amortización:**

- La amortización anual del inmovilizado material que comprende el **área funcional del pabellón (pista, vestuarios, oficinas...)** se ha estimado del modo siguiente:

CONCEPTO	INVERSIÓN	VIDA ÚTIL	% AMORTIZACIÓN	CUOTA ANUAL AMORTIZACIÓN
Adecuación del Local	350.907,28 €	35 Años	2,86 %	10.025,92 €
Mobiliario y Enseres	2.791,00 €	10 Años	10 %	279,10 €
Equipo Informático y Software	3.500,00 €	10 Años	10 %	350,00 €
Equipamiento	34.000,00 €	5 Años	20 %	6.800,00 €
Total				17.455,02 €

En base a técnicos consultados y a las prácticas habituales en empresas del sector, hemos fijado una vida útil de 50 años para las **inversiones inmobiliarias** aunque, de acuerdo a la norma de valoración 6ª f. del Plan General de Contabilidad (RD 1514/2007 de 16 de noviembre), deberán amortizarse según lo especificado con carácter general para el inmovilizado intangible, el cual hace referencia al inmovilizado material, donde creemos que sería de aplicación la norma de valoración 3ª h), donde se indica que las inversiones realizadas que no puedan revertir al arrendatario de un elemento se amortizarán en función de su vida útil que será la duración del contrato de arrendamiento o cesión cuando ésta sea inferior a la vida económica del activo. Por ello vamos a establecer la vida útil de las inversiones inmobiliarias a efectos de nuestro estudio en 35 años, tiempo de duración de la concesión administrativa y al final del cual tendrán que estar plenamente amortizadas.

A diferencia del caso anterior, si nos centramos en el caso de las **inversiones en bienes muebles**, al final del periodo concesional su valor neto contable es nulo, dada la vida útil que vamos a establecer de 10 y 5 años, por lo que las inversiones mobiliarias serán objeto de amortización durante 10 y 5 años, lo que equivale a la necesidad de su renovación un total de 4 y 7 veces respectivamente durante los 35 años de duración del periodo concesional.

Asimismo, de acuerdo con el nuevo Plan General Contable los **Gastos de Establecimiento** se incluyen como gasto de aquél ejercicio en el que se inicie la actividad, por lo que no se amortizarían en varios ejercicios.

- En relación al **Área de Restauración (cafetería, máquinas vending y barras auxiliares externas)**, estimamos la amortización anual de la siguiente forma:

CONCEPTO	INVERSIÓN	VIDA ÚTIL	% AMORTIZACIÓN	CUOTA ANUAL AMORTIZACIÓN
Adecuación del Local	18.991,60 €	35 Años	2,86 %	542,62 €
Mobiliario y Enseres	10.277,90 €	10 Años	10 %	1.027,79 €
Equipo Informático y Software	1.580,00 €	10 Años	10 %	158,00 €
Equipamiento	13.140,00 €	5 Años	20 %	2.628,00 €
Total				4.356,41 €

*Los gastos de Establecimiento se imputarán al primer ejercicio de explotación de la concesión como un gasto más. Dichos gastos suponían 1.466,24 € al concesionario.

3.3 CÁLCULO DEL UMBRAL DE RENTABILIDAD

- A continuación pasamos a calcular el umbral de rentabilidad del área de negocio principal, esto es la **Zona Funcional del pabellón (en este caso comprendería básicamente los ingresos procedentes de la explotación de la pista y área lúdico-deportiva)**, el cálculo se realiza de la siguiente manera:

Ingresos: estos ingresos vendrán dados por las ventas.

Gastos: estarán compuestos por los costes variables, que se han estimado en un 8% de las ventas (de los cuales se ha supuesto un consumo mercancía del 35% más unos costes variables por relaciones públicas del 1,5% de las ventas) y los costes fijos que se corresponden con la suma de: suministros, servicios y otros, gastos comerciales, servicios externos, gastos de personal, amortización y otros gastos.

El **punto muerto, punto de equilibrio o umbral de rentabilidad** es el nivel mínimo de ventas expresado en unidades físicas o monetarias que una empresa necesita vender para que el beneficio en ese momento sea cero. Es decir, cuando los costes igualan a los ingresos totales por venta.

En este caso, teniendo en cuenta que hemos estimado el margen bruto en un 92%, si sumamos los costes fijos, obtenemos un **umbral de rentabilidad anual de 126.433,71 €**

* **Umbral de Rentabilidad= Costos Fijos / (1 - Costos Variables / Ingresos por venta)**

o bien Costos Fijos/ Margen Bruto= 9.693,25 /0.92

GASTOS	CUANTÍA MES	CUANTÍA ANUAL
Suministros	750,00 €	9.000,00 €

Gastos comerciales	230,00 €	2.760,00 €
Gastos por servicios externos	150,00 €	1.800,00 €
Otros gastos	900,00 €	10.800,00 €
Sueldos	4.900,00 €	58.800,00 €
Seguridad Social	1.122,00 €	13.464,00 €
Amortización del Inmovilizado Material	1.454,58 €	17.455,02 €
Gastos a Distribuir en varios Ejercicios (2015)	187,50 €	2.250,00 €
Total gastos fijos Estimados	9.693,25 €	116.319,02 €
Margen bruto medio sobre ventas	92 %	92 %
Umbral de Rentabilidad	10.536,14 €	126.433,71 €

(*) Para calcular el umbral se toman los gastos sin IVA.

Esto supondría una **facturación anual mínima (beneficio 0) de 126.433,71 euros**. Por tanto, la facturación media mensual para mantener el negocio del Área Funcional del pabellón es de 10.536,14 euros. Facturación que a la vista de las estimaciones que incluimos más adelante en principio se superaría con creces.

3.4 PREVISIÓN DE RESULTADOS PARA EL PROYECTO

La previsión de resultados para el negocio relacionado con el Área Funcional (pista de patinaje sobre hielo y área lúdico-deportiva), en función de tres escenarios distintos de ingresos y costes que propone por la Junta de Andalucía en su estudio del Plan de Negocio es la siguiente:

- **Área Funcional** (zona lúdico- deportiva, pista de hielo, almacenes, posible tienda, administración, vestuarios....)

PREVISIÓN DE RESULTADOS	PREVISIÓN 1	PREVISIÓN 2	PREVISIÓN 3
Ingresos	220.000,00 €	239.800,00 €	258.984,00
Coste Variable (8%)	17.600,00 €	19.184,00 €	20.718,72 €
Margen Bruto (92%)	202.400,00 €	220.616,00 €	238.265,28 €

Gastos Fijos de Explotación

Suministros	9.000,00 €	9.315,00 €	9.641,02 €
Gastos comerciales	2.760,00 €	2.856,60 €	2.956,58 €
Gastos por servicios externos	1.800,00 €	1.863,00 €	1.928,20 €
Otros gastos	10.800,00 €	11.178,00 €	11.569,23 €
Sueldos	58.800,00 €	60.858,00 €	62.988,03 €
Seguridad Social	13.464,00 €	13.935,24 €	14.422,97 €
Amortización Inmovilizado Material	20.312,16 €	20.312,16 €	20.312,16 €
Gastos de Establecimiento	2.250,00 €	2.250,00 €	2.250,00 €
Total Gastos de Explotación	119.186,16 €	122.568,00 €	126.068,19 €
Resultados antes de Impuestos (Margen Bruto - Gastos de la Explotación)	83.213,84 €	98.048,00 €	112.197,09 €

(1) El gasto de personal estará integrado por los sueldos de la plantilla fija de la empresa: el emprendedor (gerente del negocio), dos recepcionistas (uno a tiempo parcial y otro a tiempo completo), dos monitores (a tiempo parcial) y un empleado para el mantenimiento (tiempo parcial), a lo que se le suma la Seguridad Social a cargo de la empresa.

(2) Si la inversión se afronta mediante financiación ajena, habrá que sumar a los costes los intereses de dicha financiación. Como ya se mencionó anteriormente estos intereses no se tendrán en cuenta en este estudio y por ende, en la cuenta de resultados, puesto que dependerán de los recursos de los que disponga el adjudicatario concreto con el que se firme finalmente el contrato de concesión administrativa de gestión de servicio público que nos ocupa.

(3) Como se puede comprobar se trata de un escenario en el que los gastos fijos de explotación en la **previsión 1**, que tomaremos como referencia, están incluso por encima de los que se han estimado anteriormente, lo que otorga aún más fiabilidad y prudencia a la previsiones de los flujos de caja que se plasmarán en el cuadro final.

- Con respecto al Área de Restauración que integra la Cafetería, máquinas Vending y barras exteriores, tendremos en cuenta para este estudio la previsión más prudente de ingresos del negocio "Cafetería" de la Junta de Andalucía. Sumando a dicha previsión las estimaciones de los otros dos conceptos que engloba el Área de Restauración, obtendríamos los siguientes importes.

PREVISIÓN DE RESULTADOS	PREVISIÓN 1
Ingresos	90.000,00+23.490,00 =113.490,00 €
Coste Variable	36.000,00+9.180,00 = 45.180,00 €
Margen Bruto	54.000,00+ 14.310,00 = 68.310,00 €
Gastos Comerciales	*0,00 €
Suministros	2.400,00 €
Gastos por servicios externos	*0,00 €
Otros gastos	2.400,00 €
Sueldos	31.200,00 €

Seguridad Social	9.769,44 €
Amortización del Inmovilizado Material	4.356,41 €
Gastos de Establecimiento (2015)	1.466,24 €
Total Gastos de Explotación	51.592,09 €
Resultados antes de Impuestos (Margen Bruto - Gastos de la Explotación)	16.717,91 €

* Llegados a este punto, entendemos que pese a que hasta este momento, para ser más objetivos y prudentes en nuestro estudio y que éste fuera fiel reflejo de las estimaciones oficiales de la Junta de Andalucía, hemos considerado la cafetería como inversión y negocio independiente en cuanto a las estimaciones realizadas, lo que evidentemente impide que ambos negocios compartiesen algunos gastos. Sin embargo, a partir de ahora, por tratarse esta línea de negocio de un complemento al negocio principal y por ser explotados por el mismo empresario emprendedor, también serán comunes a ambos negocios los gastos comerciales y los servicios exteriores de asesoría puesto que no tendría sentido contratar dichos servicios con personas físicas o jurídicas diferentes. Por lo tanto, en esta segunda parte en la que analizamos los resultados y flujos de caja finales, tendremos en cuenta esta consideración. Asimismo, dejamos constancia nuevamente de que los Gastos Iniciales de Establecimiento se imputarían como gasto únicamente y en su totalidad al primer ejercicio tal y como establece el PGC (no obstante, aclaramos que igualmente algunos de ellos serán también compartidos con el Área Funcional, pese a no haberlo tenido tampoco en cuenta en nuestro estudio)

Por otra parte, dejamos constancia de que por la dificultad que entraña calcular el resultado relativo a las barras exteriores auxiliares de la cafetería explotadas en los eventos no deportivos, hemos considerado estos como una compensación a las posibles pérdidas en que podría incurrir la cafetería en algunos meses de menor actividad del año, por lo que no se han tenido en cuenta en el cuadro previsional anterior.

- Por último, la previsión de los resultados obtenidos por la celebración de los "**15 Eventos no Deportivos**", es la siguiente:

PREVISIÓN DE RESULTADOS	PREVISIÓN
Ingresos	177.750,00 €
Coste Variable	90.960,60 €

Margen Bruto- Resultado antes de impuestos	86.789,40 €
--	-------------

En este caso, los costes fijos (gastos de explotación), que no se han incluido en el coste variable, se comparten con las otras dos líneas de negocio (suministros, gastos comerciales, asesoría, gastos por servicios externos, amortización del inmovilizado...) puesto que todos los eventos se celebrarán en el mismo pabellón Mulhacén.

El detalle de la composición del coste variable se ha incluido en el *punto 3.2 apartado 1*, a propósito de la estimación de los Márgenes del proyecto.

3.5 PREVISIONES DE LOS FLUJOS DE CAJA

Flujos de caja anuales estimados de acuerdo a las hipótesis consideradas

Para el cálculo de los flujos de caja hemos sumado para todos los conceptos que se detallan en el cuadro, los importes correspondientes a las tres líneas de negocio, esto es:

- Área Funcional lúdico- deportiva (pista de patinaje, gradas, oficinas, vestuarios, tienda productos deportivos...)
- Área de Restauración (Cafetería, 4 máquinas Vending y Barras externas auxiliares)
- Línea de negocio " celebración de 10 Conciertos y 5 Eventos no deportivos"

Seguidamente exponemos, de acuerdo a todo el análisis realizado y teniendo en cuenta que hemos supuesto que la totalidad de gastos e ingresos son pagados y cobrados, respectivamente, al contado, por entender que el plazo de pago/cobro real no ocasiona repercusiones financieras importantes, los flujos de caja anuales durante todo el periodo concesional para la primera de las hipótesis especificadas más arriba, que incluye el nivel de ingresos estimado más bajo.

INGRESOS Y GASTOS TOTALES - Hipótesis 1									
FLUJOS DE CAJA	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos previstos	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €
Coste Variable(8%)	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €
Margen Bruto(92%)	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €
Gastos Establecimiento	3.716,24 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Amortización Técnica	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €
Total Gastos Fijos de Explotación (incluye Gastos Establecimiento y Amortización Técnica)	167.921,11 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €
BAIT	189.578,29 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €
FNC ANTES IMPUESTOS	189.578,29 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €
Cuota Íntegra Impuesto Sociedades (35%)	66.352,40 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €
Ahorro impositivo derivado de la amortización	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €

FNC DESP.IMP.=FNC ANT.IMP.(1-t) + CAT*t	130.859,89 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €
TOTAL FLUJOS NETOS DE CAJA EXPLOTACIÓN	130.859,89 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €
Inversión inicial (sólo meramente informativo)	1.023.040,58 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
TOTAL DE FLUJOS NETOS DE CAJA ANUALES	130.859,89 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €
SUMA FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	130.859,89 €	264.135,33 €	397.410,78 €	530.686,22 €	663.961,67 €	797.237,11 €	930.512,56 €	1.063.788,00 €	1.197.063,45 €
(- canon 30,000 €)	100.859,89 €	234.135,33 €	367.410,78 €	500.686,22 €	633.961,67 €	767.237,11 €	900.512,56 €	1.033.788,00 €	1.167.063,45 €
FLUJOS DE CAJA	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ingresos previstos	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €
Coste Variable(8%)	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €
Margen Bruto(92%)	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €
Gastos Establecimiento	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Amortización Técnica	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €
Total Gastos Fijos de Explotación (incluye Gastos Establecimiento y Amortización Técnica)	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €
BAIT	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €
FNC ANTES IMPUESTOS	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €
Cuota Íntegra Impuesto Sociedades (35%)	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €
Ahorro impositivo derivado de la amortización	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €
FNC DESP.IMP.=FNC ANT.IMP.(1-t) + CAT*t	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €
TOTAL FLUJOS NETOS DE CAJA EXPLOTACIÓN	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €
TOTAL DE FLUJOS NETOS DE CAJA ANUALES	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €
SUMA FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	1.330.338,89 €	1.463.614,34 €	1.596.889,78 €	1.730.165,23 €	1.863.440,67 €	1.996.716,12 €	2.129.991,56 €	2.263.267,01 €	2.396.542,45 €
	1.300.338,89 €	1.433.614,34 €	1.566.889,78 €	1.700.165,23 €	1.833.440,67 €	1.966.716,12 €	2.099.991,56 €	2.233.267,01 €	2.366.542,45 €
FLUJOS DE CAJA	2033	2034	2035	2036	2037	2038	2039	2040	2041
Ingresos previstos	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €
Coste Variable(8%)	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €
Margen Bruto(92%)	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €
Gastos Establecimiento	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Amortización Técnica	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €

Total Gastos Fijos de Explotación (incluye Gastos Establecimiento y Amortización Técnica)	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €
BAIT	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €
FNC ANTES IMPUESTOS	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €
Cuota Íntegra Impuesto Sociedades (35%)	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €
Ahorro impositivo derivado de la amortización	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €
FNC DESP.IMP.=FNC ANT.IMP.(1-t) + CAT*t	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €
TOTAL FLUJOS NETOS DE CAJA EXPLOTACIÓN	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €
TOTAL DE FLUJOS NETOS DE CAJA ANUALES	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €
SUMA FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	2.529.817,90	2.663.093,34	2.796.368,79	2.929.644,23	3.062.919,68	3.196.195,12	3.329.470,57	3.462.746,01	3.596.021,46	€
FLUJOS DE CAJA	2042	2043	2044	2045	2046	2047	2048	2049	2050	
Ingresos previstos	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €	511.240,00 €
Coste Variable(8%)	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €	153.740,60 €
Margen Bruto(92%)	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €	357.499,40 €
Gastos Establecimiento	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Amortización Técnica	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €	21.811,43 €
Total Gastos Fijos de Explotación (incluye Gastos Establecimiento y Amortización Técnica)	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €	164.204,87 €
BAIT	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €
FNC ANTES IMPUESTOS	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €	193.294,53 €
Cuota Íntegra Impuesto Sociedades (35%)	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €	67.653,09 €
Ahorro impositivo derivado de la amortización	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €	7.634,00 €
FNC DESP.IMP.=FNC ANT.IMP.(1-t) + CAT*t	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €
TOTAL FLUJOS NETOS DE CAJA EXPLOTACIÓN	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €
TOTAL DE FLUJOS NETOS DE CAJA ANUALES	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €	133.275,45 €
SUMA FLUJOS DE CAJA ACUMULADOS	3.729.296,90	3.862.572,35	3.995.847,79	4.129.123,24	4.262.398,68	4.395.674,13	4.528.949,57	4.662.225,02	4.795.500,46	€

4. ANÁLISIS DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

Con los resultados obtenidos en las diferentes estimaciones, hemos procedido al cálculo de las magnitudes Valor Actual Neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR) y plazo de recuperación de la inversión (Payback) del proyecto de viabilidad para observar la rentabilidad y viabilidad económico-financiera del proyecto analizado. Para el cálculo del VAN, hemos tenido en cuenta la inversión inicial del primer año con signo negativo así como la suma de los flujos de caja obtenidos a lo largo del periodo concesional. Como tasa de actualización, tal y como explicamos más arriba hemos escogido el 0 % tras consultar el IPC del último ejercicio el portal del INE y comprobar que éste es negativo, y esperando un reequilibrio en los próximos meses.

Los resultados obtenidos de estos cálculos, así como un resumen de los aspectos más relevantes analizados previamente en este informe se recogen a continuación:

1º VAN (VALOR ACTUAL NETO): es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los *flujos de caja* (en inglés *cash-flow*) y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Se trata por tanto de capitalizar los flujos de caja estimados durante el periodo, traerlos al momento inicial y restarlos a la inversión inicial, con el fin de obtener **valor actual neto**. Dicho valor es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

En el ejemplo que nos ocupa, se observa que el concepto Suma de Flujos de Caja Acumulados al final del ejercicio 2050 (esto es, al final de la concesión administrativa) será de **4.795.500,46 €**. Si restamos a esa cantidad la inversión inicial, obtenemos un rendimiento de 3.481.802,89 €

VAN= 3.772.459,88 € > 0 La inversión es rentable.

2º TIR (TASA INTERNA DE RENTABILIDAD):

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} - I = 0$$

Existen varias definiciones de Tasa Interna de Retorno, entre las cuales se encuentran las siguientes:

La Tasa Interna de Retorno o de Rentabilidad (TIR), es un método de valoración de inversiones que mide la rentabilidad de los cobros y los pagos actualizados, generados por una inversión, en términos relativos, es decir en porcentaje.

También se puede definir de las siguientes formas:

- Es la tasa que iguala la suma del valor actual de los gastos con la suma del valor actual

$$\sum_{i=1}^N VPI_i = \sum_{i=1}^N VPC_i$$

de los ingresos previstos:

- Es la tasa de interés para la cual los ingresos totales actualizados es igual a los costos totales actualizados: $ITAc = CTAc$
- Es la tasa de interés por medio de la cual se recupera la inversión.
- Es la tasa de interés máxima a la que se pueden endeudar para no perder dinero con la inversión.
- Es la tasa real que proporciona un proyecto de inversión y es aquella que al ser utilizada como tasa de descuento en el cálculo de un VAN dará como resultado 0.

Si aplicamos las anteriores fórmulas al caso que nos ocupa (desembolso inicial, flujos de caja y periodo de la concesión) y ayudándonos de la hoja de cálculo Excel, obtenemos una rentabilidad de un 12,81%.

Con respecto a la tasa de descuento que habíamos usado, esto es, un 0%, aplicando el criterio de decisión que acompaña a esta tasa, obtenemos:

12,81% > 0% --> la inversión es rentable.

3º PLAZO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN O PLAZO INTERNO DE RECUPERACIÓN (PIR)

Es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial.

Para ello acudimos nuevamente al cuadro de flujos de caja del proyecto que hemos desarrollado en el punto 3.5. Si observamos detenidamente, se ha recuadrado el **importe 1.063.788,00 €** incluido en el concepto "**Suma Flujos de Caja Acumulados**" correspondiente al **año 2022** por ser en este ejercicio en el que a la vista de los flujos netos de caja acumulados se recupere la inversión inicial de 1.023.040,58 euros.

Por lo tanto el PIR sería de 8 años teniendo en cuenta que el contrato se firma en enero de 2015. Es decir:

PIR (Plazo de Recuperación de la Inversión)= 8 años.

5. CONCLUSIONES

Siempre en el marco definido por el escenario descrito para el proyecto de inversión objeto de estudio, y partiendo del cumplimiento de las hipótesis fundamentales que han sido adoptadas, el análisis de viabilidad económico-financiera nos ha permitido alcanzar una serie de conclusiones, que quedan soportadas por las magnitudes expresadas en la tabla anterior.

Si nos centramos en la hipótesis más probable, en tanto que es la que quizás más se acerque a la realidad en la posterior ejecución de las actividades de gestión de estas instalaciones deportivas, las magnitudes alcanzadas son:

MAGNITUDES	VALOR
TIR	12,81%
PIR	8 años
VAN	3.772.459,88 €

TIR: Tasa Interna de Rentabilidad

VAN: Valor actualizado neto (para diferentes rentabilidades)

PIR: Plazo interno de recuperación

En base a estos datos, el presente estudio de viabilidad económico-financiera tendría por conclusiones las siguientes:

1) Partiendo de la inversión inicialmente prevista, la empresa concursante gozaría de la capacidad financiera necesaria para acometer con garantías el proyecto de inversión, toda vez que los recursos que generaría el mismo, en cuantía y tiempo, además de lograr una retribución razonable, permite recuperar la inversión en un periodo de tiempo reducido, teniendo en cuenta las peculiaridades de este sector de actividad.

2) Los recursos generados por las tarifas ofertadas, resultarían suficientes para garantizar razonablemente la continuidad en el tiempo de la programación deportiva propuesta, con unos niveles de calidad muy aceptables, por lo que la oferta deportiva podría catalogarse de sostenible.

3) Por lo tanto, previo cumplimiento de las previsiones financieras en materia de generación de ingresos, para la empresa concursante resultaría factible satisfacer puntualmente un canon razonable de acuerdo con lo que se establezca en el contrato y los pliegos correspondientes, sufragar los gastos necesarios para la conservación de la capacidad de prestar servicios de las instalaciones del pabellón, además de recuperar la inversión realizada en un plazo de tiempo muy inferior a la duración del periodo concesional.

En definitiva, esta parte plantea la concreción de un canon anual a satisfacer por la empresa adjudicataria, teniendo en cuenta lo siguiente:

- Que el **Umbral de Rentabilidad** (o facturación mínima anual para mantener el negocio principal, esto es, el Área Funcional con beneficio 0) que se ha calculado a partir del presente estudio se sitúa en **126.433,71 euros**.

- Y que, con respecto a lo anterior, se preven unos **ingresos anuales** que rondarían los **511.240,00 €** (según los datos obtenidos de negocios similares y de estudios independientes y oficiales de la Junta de Andalucía).

Evidentemente el establecimiento del canon reduciría relativamente los flujos de caja y por tanto el plazo de recuperación de la inversión, que sin canon alguno, hemos calculado en 10 años. En este sentido disponemos de un amplio margen en el caso de contratar la gestión por un periodo de 35 años tal y como se establece en el primer pliego que se ha redactado.

Otra posibilidad contractual sería la reducción del periodo concesional combinado con el establecimiento de un canon inferior.

Sean cuales sean las condiciones finales que se establezcan a juicio y criterio de quien ostente la competencia, se conservará la viabilidad de la inversión puesta de manifiesto en el presente estudio.

Por otra parte, y puesto que en virtud de los *arts. 61.a) y el 63.1 del Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales (Vigente hasta el 22 de Julio de 2014)*, el sujeto pasivo del Impuesto sobre Bienes Inmuebles que se devengará cada 1 enero correspondiente al pabellón Mulhacén será el concesionario, hemos de considerar el importe de la cuota anual en concepto de IBI como un gasto de periodicidad anual más a efectos del cálculo del Beneficio Neto después de impuestos anual.

Tras varias consultas realizadas a catastro y dadas las características del inmueble la cuota de **IBI a pagar** por el concesionario se estima que podría rondar los **10.000 €**

Finalmente, para concluir este estudio , y en virtud de lo antes expuesto, esta parte propone un canon de **20.000 € anuales** (que en términos porcentuales y en base a nuestras estimaciones se correspondería con un **15% sobre el Beneficio Neto después de Impuestos anual** y un periodo concesional de **25 años** con posibilidad de prórroga de **10 años** más.

ANEXO 1: FUENTES DEL ESTUDIO

- **Empresa e Iniciativa Emprendedora** «Portal Web dedicado al entorno socioeconómico, la empresa, la iniciativa emprendedora y las relaciones laborales, en general». Ideas de Negocio (Cultura, Ocio y Educación) "Montar una pista de patinaje sobre hielo.
- **Oficina Virtual de Empleo (Servicio Andaluz de Empleo; Conserjería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo).** Autoempleo/ Crea tu Negocio y Autoempléate/ Oportunidades de negocio/ 300 Planes de Negocio/ Ocio y Tiempo libre/ Pista de patinaje sobre hielo- Cafetería
- **El Rincón del Emprendedor** (web con toda la información actualizada a diario sobre eventos, financiación, planes de negocio, ideas para poner en marcha un negocio, formación...)
- **Consultas** realizadas al personal del Patronato Municipal de Deportes y a otras empresas del sector, páginas de compañías aseguradoras, organizadoras de eventos, explotadores de máquinas Vending...
- **Valladolidemprende.es**

Granada, 25 de junio 2014

Fdo: Leticia Torres Soler
Asesora Tributaria adscrita al Servicio de Contratación
del Excmo. Ayuntamiento de Granada.
Licenciada en Economía