



Universidad
Zaragoza

1542

Trabajo Fin de Grado

Candanchú, la prosperidad del Valle del Aragón. Plan de viabilidad financiera de la estación de esquí.

*Candanchú, the prosperity of the Aragón Valley.
Financial viability plan for the ski resort.*

Autor/es

Javier Blasco Aso

Director/es

Luis Ferruz Agudo

Facultad de Economía y Empresa

2022

Autor: Javier Blasco Aso.

Director: Luis Ferruz Agudo (Catedrático de Finanzas).

Título: Candanchú, la prosperidad del Valle del Aragón. Plan de viabilidad financiera de la estación de esquí.

Title: *Candanchú, the prosperity of the Aragón Valley. Financial viability plan for the ski resort.*

Titulación: Programa conjunto en Derecho y Administración y Dirección de Empresas (DADE).

Resumen:

Las estaciones de esquí constituyen el motor económico de desarrollo de los valles pirenaicos durante la temporada invernal. En un sector en el que predominan las empresas públicas debido al escaso margen de beneficios y cuantiosas inversiones requeridas, la estación de esquí de Candanchú se encuentra en una difícil situación económica y financiera. A través de este trabajo se ha planteado un plan de viabilidad financiera con una estrategia a largo plazo para la estación que permita la recuperación de su rentabilidad, solventar su situación de concurso de acreedores y la prosperidad económica en el territorio. Asimismo, se trata de una actividad económica con un fuerte impacto social y medioambiental, por lo que se ha analizado la situación desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Corporativa, elaborando una serie de propuestas para la implementación de una Memoria de Responsabilidad Social Corporativa.

Abstract:

Ski resorts are the economic driving force behind the development of the Pyrenean valleys during the winter season. In a sector in which public companies predominate due to the low profit margins and large investments required, the Candanchú ski resort is in a difficult economic and financial situation. Through this project, a financial feasibility plan has been proposed with a long-term strategy for the ski resort, which will enable it to recover its profitability, resolve its insolvency situation and bring economic prosperity to the territory. Likewise, this is an economic activity with a strong social and environmental impact, thus the situation has been analysed from the point of view of Corporate Social Responsibility, drawing up a series of proposals for the implementation of a Corporate Social Responsibility Report.

Índice:

1) Introducción: Objeto, objetivos y metodología	1
1.1. Objeto.....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Metodología.....	2
2) Antecedentes históricos y situación económico-financiera actual de Candanchú.	5
3) El contexto actual y de futuro de complejos invernales de turismo y esquí en España y en el mundo.....	11
3.1. El esquí en el mundo.....	11
3.2. Situación a nivel nacional.....	13
3.3. Situación en Aragón.....	16
3.4. Conclusiones: desestacionalización y diversificación de las fuentes de ingresos.....	17
4) Plan de Viabilidad para Candanchú.	19
4.1. Deuda y financiación.	19
4.2. Cuentas previsionales 2021/2022-2031/2032.	22
4.3. Análisis financiero de la Estación de Esquí de Candanchú.	24
4.4. Consideración del Riesgo sobre la viabilidad financiera del proyecto.	26
4.5. Consideraciones para la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de la Estación de Esquí de Candanchú.	32
5) Conclusiones.	39
6) Bibliografía, Webgrafía y Legislación.....	41
7) Anexos.	45

1) Introducción: Objeto, objetivos y metodología.

1.1. Objeto.

La estación de esquí de Candanchú fue inaugurada en 1928, siendo así una de las más antiguas de España. Ubicada en la provincia de Huesca, concretamente en la Comarca de la Jacetania, es —junto con Astún— el motor económico del Valle del Aragón, sobre todo, durante los meses de invierno.

En los últimos años ha venido afrontando cuantiosas pérdidas que han hecho peligrar su viabilidad financiera. Así, a comienzos de septiembre de 2021, su actual accionista mayoritario —Ibernieve— anunciaba que no podría abrir la estación durante la temporada 2021/2022¹. Ante esta noticia, todas las Administraciones veían peligrar la economía del territorio, lo que podía afectar a cientos de empleos, cientos de familias que se verían sin ingresos, por lo que se pusieron a buscar una solución que permitiera su apertura.

Finalmente, el Gobierno de Aragón y la estación de Candanchú anunciaron un acuerdo de financiación por valor de 2 millones de euros con el objetivo de garantizar su apertura para la temporada 2021/2022².

No obstante, a pesar de que se haya logrado retomar la actividad de la estación, falta sobre la mesa una estrategia a largo plazo que garantice la recuperación del beneficio de la estación y que ponga el foco más allá de la estación invernal, tratando de desestacionalizar la actividad desarrollada hacia la búsqueda del concepto de Estación de Deporte de Montaña.

En un momento como el actual en el que se encuentra como uno de los grandes objetivos de cualquier Administración la lucha contra la despoblación y la búsqueda de soluciones para fijar población en el medio rural, las estaciones de esquí del Pirineo han permitido que el impacto de este fenómeno, si bien existe, sea menor en estos valles, con

¹ M. I. (2021): “Ibernieve abriría Candanchú si les conceden un préstamo público. Nevasport. <https://www.nevasport.com/noticias/art/61086/ibernieve-propone-ahora-abrir-elloz-la-estacion-de-esqui-de-candanchu/>

² López, C. (2021). “El préstamo público a Candanchú y Astún asciende a 2’6 millones”. Radio Huesca. <https://www.radiohuesca.com/comarcas/el-prestamo-publico-a-candanchu-y-astun-asciende-a-2-6-millones-24112021-161507.html>

una economía muy dependiente del sector turístico.

Por medio del presente Trabajo de Fin de Grado se va a desarrollar un Plan de Viabilidad a largo plazo para la estación de esquí de Candanchú, teniendo en cuenta a todos los grupos implicados, no solamente a los accionistas, también trabajadores —tanto directos como indirectos—, propietarios de establecimientos y negocios afectados, vecinos de la zona, Administraciones y consumidores.

De esta forma, se persigue plantea un enfoque novedoso que permita aportar rigor científico a la actividad de las estaciones de esquí y en el marco de Finanzas Sostenibles.

1.2. Objetivos.

Desde el anuncio de la dirección de Candanchú de que no proceder a la apertura durante la temporada 2021/2022, se han ido sucediendo múltiples propuestas para lograr que la estación abriese durante el presente ejercicio. Desde su integración con ARAMÓN, la mera gestión por parte de ella, la intervención con fondos públicos o su gestión por una mancomunidad formada por los Ayuntamientos del Valle del Aragón como ya ocurre en algunas estaciones de esquí francesas.

Todas estas propuestas tienen en común una orientación a su apertura inmediata, sin valorar un plan estratégico que permita su continuidad de cara al futuro. Se trata de una estación que ha acumulado cuantiosas pérdidas y deuda durante años y cuya situación financiera se ha agravado en mayor medida por la crisis del Covid-19. Es por ello por lo que el presente proyecto pretende plantear una solución al problema estructural de la estación a través del planteamiento de una estrategia a largo plazo con especial hincapié en los trabajadores y la economía de la zona.

En consecuencia, el objetivo buscado es la maximización del valor de mercado de la empresa en un contexto ligado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la Responsabilidad Social Corporativa y el Gobierno Ambiental, Social y Corporativo.

1.3. Metodología.

Se va a proceder a través del análisis descriptivo, literario, histórico y jurídico, primando finalmente, como aportación clave del trabajo, un análisis cuantitativo de viabilidad en el largo plazo y en contexto de finanzas sostenibles.

De este forma, en primer lugar, comenzaremos analizando la situación histórica de la estación así como su posición económica y financiera en los últimos años y el impacto

que en ella ha tenido la crisis del Covid-19. Asimismo, realizaremos un análisis comparativo de sus competidores a nivel autonómico, pero también a nivel nacional e internacional. Todo ello con el fin de encontrar la forma de recuperar la senda de la rentabilidad para la estación.

El presente Proyecto va a partir del análisis de los Estados Financieros de la estación de Candanchú —Explotaciones Turísticas de Candanchú, S.A. (ETUKSA)— valorando sus obligaciones a corto y a largo plazo, así como la nueva financiación obtenida de fondos públicos. Posteriormente, se efectuará un análisis comparado con el objetivo de estudiar diversas estrategias que ayuden a incrementar los visitantes e ingresos de la estación así como la mejora de su gestión y la reducción de sus gastos.

Para ello, se plantearán una serie de estrategias orientadas al incremento de esquiadores y el desarrollo de nuevas líneas de actividad con el fin de diversificar su ámbito de actuación más allá del esquí.

Para el análisis de su viabilidad recurriremos a herramientas del análisis financiero como son el Payback descontado, el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno, así como el estudio de diferentes escenarios.

Además, se van a tener en consideración varios sucesos que pueden producirse en el futuro con un relevante nivel de probabilidad. Así, la obtención de fondos europeos para la realización de la unión física de estaciones, por un lado Candanchú con Astún, y por el otro, Astún con Formigal. Todo ello, junto con la posible presentación de la candidatura olímpica por parte de España para los Juegos Olímpicos de invierno en el año 2030.

Es por ello que el periodo objeto de análisis va a ser hasta el año 2032, para tener en consideración el impacto que la Unión de Estaciones y los Juegos podrían generar tanto en la estación como en el territorio, así como con el objetivo de crear un verdadero plan de viabilidad empresarial para el largo plazo.

En este sentido, la actividad económica de la estación se encuentra caracterizada por el riesgo. La dependencia de las nevadas, la obtención de financiación o los posibles Juegos Olímpicos, son cuestiones que van más allá de la estación, y es por ello, por lo que hay que analizar estas cuestiones en un ambiente de riesgo. Para ello, procederemos por medio de la simulación sobre 3 de las principales variables como son la cifra de negocios, los costes de personal y las subvenciones.

Para finalizar, se elaborarán una serie de propuestas de actuación en el seno de la Responsabilidad Social Corporativa. En este sentido, no hay que olvidar que la actividad de las estaciones de esquí que se desarrolla en el Pirineo Aragonés genera una fuerte vinculación y dependencia de las economías del territorio. Además, la infraestructura requerida, el lugar donde se desarrolla, la gran afluencia de público y los medios de transporte utilizados tienen un gran impacto ambiental en la zona. Es por ello, por lo que se elaborarán actuaciones de compensación de los efectos de la actividad invernal sobre el ecosistema en el que se desarrolla.

2) Antecedentes históricos y situación económico-financiera actual de Candanchú.

La estación de esquí de Candanchú abrió sus puertas en el año 1928. A lo largo de su historia ha acogido múltiples acontecimientos deportivos, destacando las Universiadas de 1981 y 1995, así como el renombrado Festival Olímpico de la Juventud Europea (FOJE) en el año 2007. Además, se encuentra en un enclave inmejorable, a solo 28 kilómetros de Jaca, centro neurálgico del turismo del Pirineo Aragonés. También a tan solo 1 Km de la frontera francesa, es la estación de esquí con mayor dominio esquiable de ciudades cercanas como Pau, Bayona y Burdeos.

Candanchú se define como “la estación más alpina del Pirineo, de montes escarpados y picos agrestes”³. En su entorno, nos encontramos con el Pico del Aspe, el Tubo de la Zapatilla, la Tuca Blanca o la zona del Tobazo. Desde sus cumbres se pueden observar los valles del Aragón y del Aspe, así como algunas cimas de más de 3.000 metros.

Gracias a su privilegiada situación, Candanchú se ha convertido en uno de los principales generadores de riqueza de la zona, con unas cifras por encima de los 200.000 esquiadores anuales y que alcanzó el número de 300.000 en la temporada 1999/2000.

Además, hay que destacar la posición en la que se encuentra. De acuerdo con los datos obtenidos de SEDAD Population Estimation Service⁴ en 120 kilómetros a la redonda de Candanchú, hay una población cercana a los 2.500.000 habitantes.

Asimismo, hay que destacar el elevado gasto que generan los turistas que tienen como destino las estaciones de esquí. Desde restaurantes y hoteles, hasta supermercados y tiendas, en un Valle muy orientado al turismo como es el del Aragón. Y, es que, el esquí alpino es un deporte que no se encuentra al alcance de todos los bolsillos. Con un precio del *forfait* diario que supera los 50 € —hasta los más de 900 € del pase para toda la temporada—, junto con el alto coste de la equipación y, en la mayoría de los casos, los gastos de desplazamiento y alojamiento. Es por ello por lo que se genera un gran efecto

³ Carnicero, L. (2021): “Candanchú, la pionera: casi un siglo de historia. *El Periódico de Aragón*. <https://www.elperiodicodearagon.com/aragon/2021/07/25/candanchu-pionera-siglo-historia-55412844.html>

⁴ SEDAC: <https://sedac.ciesin.columbia.edu/mapping/popest/pes-v3/>

multiplicador en las inmediaciones de las estaciones de esquí y su economía se orienta, principalmente, al turismo. Concretamente, según se apunta desde Turismo de Aragón, cada esquiador realiza un gasto medio de 170 € diarios⁵. De hecho, se estima, que del gasto generado por esquiador, un 20% se produce en las estaciones de esquí y el 80% restante se realiza en su zona de influencia⁶.

Por consiguiente, los habitantes y empresarios se encuentran muy pendientes del desenlace de la situación económica de Candanchú. La estación, lastrada por su gestión pasada, lleva décadas sin mejorar sus instalaciones, y sus problemas económicos se han agravado por la pandemia de Coronavirus y su consecuente limitación de la movilidad y cierre. No obstante, había logrado regresar al beneficio desde el año 2016. Sin embargo, se ha encontrado con la pandemia y una inexistente temporada de esquí 2020/2021 que le han hecho ahondar en sus cuantiosas deudas.

En esta situación, a principios de septiembre de 2021, Candanchú anunció que debido a sus cuantiosas pérdidas, no podría abrir la estación durante la actual temporada. Lo que hacía peligrar cientos de puestos de trabajo directos e indirectos y la economía de la zona. Finalmente, gracias a un préstamo de 2 millones de euros financiado por el Gobierno de Aragón ha podido abrir sus instalaciones durante la presente temporada⁷. En este sentido, también hay que hacer mención de que la sociedad se encuentra en situación de concurso de acreedores desde el 20 de noviembre del año 2012.

De esta forma, las Cuentas Anuales de la entidad muestran cifras elevadas de pasivo a las que tendrá que hacer frente tanto en el corto como en el largo plazo.⁸ A continuación se muestra un resumen de los Estados Financieros simplificados de los ejercicios 2018/2019 y 2019/2020:

⁵ Turismo de Aragón (2015): “El impacto económico que genera la nieve en Aragón es de 200 millones de euros”. *Turismo de Aragón*. <https://www.turismodearagon.com/2015/03/16/el-impacto-economico-que-genera-la-nieve-en-aragon-es-de-200-millones-de-euros/>

⁶ ARAMÓN: <https://www.aramon.com/grupo-aramon.html>

⁷ López, C. (2021). “El préstamo público a Candanchú y Astún asciende a 2’6 millones”. Radio Huesca. <https://www.radiohuesca.com/comarcas/el-prestamo-publico-a-candanchu-y-astun-asciende-a-2-6-millones-24112021-161507.html>

⁸ Explotaciones Turísticas de Candanchú, SA (ETUKSA) realiza su ejercicio económico de 1 de junio a 31 de mayo del año siguiente.

	2018/2019	2019/2020
TOTAL ACTIVO	7.280.444,67 €	7.135.829,03 €
ACTIVO NO CORRIENTE	6.217.156,84 €	6.073.589,13 €
ACTIVO CORRIENTE	1.063.287,83 €	1.062.239,90 €

	2018/2019	2019/2020
PATRIMONIO NETO	1.044.844,21 €	1.042.407,35 €
PASIVO	6.235.600,46 €	6.093.421,68 €
PASIVO NO CORRIENTE	4.774.637,68 €	4.218.906,99 €
PASIVO CORRIENTE	1.460.962,78 €	1.874.514,69 €

Tabla 2.1: Balance de Situación 2018/2019 y 2019/2020. Elaboración Propia a partir de Cuentas Anuales

	2018/2019	2019/2020
Importe neto de la cifra de negocios	4.886.732,18	4.646.452,23
Aprovisionamientos	-718.208,51	-847.798,28
Otros ingresos de explotación	106.047,80	264.890,71
Gastos de personal	-1.761.200,27	-1.776.721,61
Otros gastos de explotación	-1.525.287,93	-1.510.177,24
Amortización del inmovilizado	-613.745,51	-707.549,30
Imputación de subvenciones	42.226,32	42.226,32
Otros resultados	43.691,43	30.954,04
Resultado de explotación	460.255,51	142.276,87
Resultado financiero	-123.600,38	-91.535,21
Resultado antes de impuestos	336.655,13	50.741,66
Impuestos sobre beneficios	-84.633,51	-14.063,12
Resultado del Ejercicio	252.021,62	36.678,54

Tabla 2.2: Cuenta de Pérdidas y Ganancias 2018/2019 y 2019/2020. Elaboración Propia a partir de Cuentas Anuales.

Asimismo, se ha procedido al análisis de los ratios económico-financieros de la estación de esquí de Candanchú para las temporadas 2018/2019 y 2019/2020 y se ha realizado su comparación con los de la estación de esquí de Formigal, uno de sus principales competidores. Los ratios muestran la siguiente situación:

RATIOS CANDANCHÚ	2018/2019	2019/2020
Ratio de Liquidez (AC/PC):	0,7278	0,5667
Ratio de Solvencia (A/P):	1,1676	1,1711
Ratio de Endeudamiento (P/P+PN) :	0,8565	0,8539
Ratio de Calidad de la Deuda (PNC/P):	0,7657	0,6924
ROA (B/A)	3,46%	-
ROE (B/PN)	24,12%	-

Tabla 2.3: Ratios Económico-Financieros de la Estación de Esquí de Candanchú para las temporadas 2018/2019 y 2019/2020. Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuentas Anuales.

RATIOS FORMIGAL	2018/2019	2019/2020
Ratio de Liquidez (AC/PC):	0,3506	0,4297
Ratio de Solvencia (A/P):	1,8157	1,8968
Ratio de Endeudamiento (P/P+PN) :	0,5508	0,5272
Ratio de Calidad de la Deuda (PNC/P):	0,8832	0,9016
ROA (Bº/A)	5,11%	-
ROE (Bº/PN)	11,38%	-

Tabla 2.4: Ratios Económico-Financieros de la Estación de Esquí de Formigal para las temporadas 2018/2019 y 2019/2020. Fuente: Elaboración Propia a partir de Cuentas Anuales.

Los resultados obtenidos muestran, de modo global, una mejor y más saneada situación financiera en el caso de Formigal frente a Candanchú. Esto se debe a que la estación de esquí de Candanchú presenta altos niveles de endeudamiento, de tal manera que en su estructura financiera, la financiación ajena es la mayoritaria. Concretamente, en el caso de Candanchú, su financiación proviene en un 85% de financiación ajena, mientras que en el caso de Formigal, esta cuantía se reduce a cifras en torno al 50-55%.

Asimismo, los niveles de solvencia son bajos en comparación con su rival. El punto positivo para Candanchú se encuentra en el ámbito de la liquidez, donde su ratio para la temporada 2018/2019 se sitúa en el 0,7878 frente al 0,3506 de Formigal. No obstante, hay que hacer mención que para ambas compañías se trata de un nivel bajo, así, sus niveles de activo corriente son insuficientes para hacer frente a sus obligaciones en el corto plazo. Además, hay que destacar que en la temporada 2019/2020, Formigal ha mejorado levemente sus niveles, mientras que en el caso de Candanchú han caído hasta 0,5667, por lo que es necesario atender a este efecto, causado por la finalización anticipada de la temporada de esquí 2019/2020.

Por otro lado, en relación con la Rentabilidad sobre sus activos, se sitúa en el 3,46%, frente al 5,11% en el caso de Formigal, mientras que la rentabilidad sobre el patrimonio neto alcanza el 24,12%, más elevada que la de Formigal, si bien esta situación se debe al alto endeudamiento de la compañía, con una escasa presencia de la financiación propia. Además, subrayar que no se ha procedido a la determinación de los ratios de rentabilidad para la temporada 2019/2020, pues se produjo la clausura anticipada de las estaciones de esquí con motivo del Covid-19.

Para finalizar, es necesario contextualizar los datos, pues, a pesar de que la estación de esquí de Formigal se encuentra en mejor posición económico-financiera, hay que tener en consideración que cuenta con el respaldo financiero del Gobierno de Aragón y de Ibercaja a través de ARAMÓN. Asimismo, hay que destacar que las rentabilidades obtenidas sobre activos son bajas, lo que ha llevado a que en nuestro país, la gestión de

las estaciones de esquí se lleve a cabo, mayoritariamente, a través de empresas públicas o semipúblicas.

Resaltar, asimismo, como indica el Informe de Gestión presentado para las Cuentas Anuales de la temporada 2019/2020⁹ que: *“La sociedad, desde la entrada en abril de 2016 del actual accionista mayoritario (Ibernieve Aragón, SL.), encadena cuatro ejercicios de resultado positivo y que agrupados ascienden a más de un millón ciento cuarenta mil euros”*. Asimismo, durante los citados ejercicios, se han realizado inversiones por valor de más de 2.800.000 euros y se ha reducido la deuda concursal en algo más de 1.000.000 de euros.

Actualmente, el principal factor de riesgo para una sociedad donde su actividad se concentra en un periodo muy corto del año, 4 meses —5 a lo sumo—, coincidiendo con la estación invernal es la falta de seguridad que provoca depender de un factor meteorológico como es la precipitación en forma de nieve. Es por ello por lo que la sociedad centra sus esfuerzos en las inversiones relativas a la producción de nieve artificial y dimensionamiento de las instalaciones necesarias para optimizar y hacer más eficientes los sistemas de innovación.

Por otro lado, destacar que se ha reservado financiación europea para realizar la unión física de estaciones de esquí¹⁰. Así, un primer proyecto, por valor de 8 millones de euros tendría por objeto la financiación de un telesilla que uniera las estaciones de esquí de Astún y Candanchú, con un dominio esquiable de 100 kilómetros y que en la actualidad ya se encuentran ofertando un abono conjunto para la temporada 2021/2022.

Un segundo proyecto de financiación que aún no se ha solicitado tendría como su principal objetivo la conexión de las estaciones de esquí de Astún y Candanchú con la de Formigal. Se trata de un macroproyecto que se lleva persiguiendo años en la zona. No obstante, hay que tener en cuenta que requeriría de grandes infraestructuras, y que si bien se requiere mayor detalle de su posible ejecución, una de las principales opciones es su

⁹ Cuentas Anuales de Candanchú: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1V3yosdJutNI4nxDp0wyYv6JL-q3wDCh-/edit?usp=sharing&ouid=113186170738104697354&rtpof=true&sd=true>

¹⁰ Alonso, J. (2021): “El Gobierno respalda la unión de estaciones con la primera inyección de fondos de la UE”. Heraldo de Aragón. <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2021/12/21/el-gobierno-respalda-la-union-de-estaciones-con-la-primer-inyeccion-de-fondos-de-la-ue-1542059.html>

pase por el Valle de Canal Roya, una zona alejada de toda intervención del ser humano.

Es por ello que este tipo de infraestructura parece no casar con la política de la Unión Europea y más aún con el artículo 11 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea donde se indica que: *“Las exigencias de la protección del medio ambiente deberán integrarse en la definición y en la realización de las políticas y acciones de la Unión, en particular con objeto de fomentar un desarrollo sostenible”*.

De esta forma, parece posible una futura unión física entre Candanchú y Astún y ya dispone de financiación reservada a tal efecto. No obstante, como ya se ha indicado, el proyecto de unión con Formigal presenta mayores dificultades y habrá que esperar a la concesión de tales fondos. Por todo ello, en el presente trabajo se va a tener en consideración la posible obtención de esta inversión con cargo a fondos europeos, si bien se analizará en un ambiente de riesgo.

Por último, con esta estrategia, todo parece indicar que desde los poderes públicos se persigue continuar apostando por el modelo tradicional primando la temporada invernal y que supone enfrentarse a la incertidumbre de la meteorología y las precipitaciones en forma de nieve. Frente a ello, vamos a analizar un modelo de diversificación de las fuentes de ingresos dando mayor importancia a la estación estival y que garantice la viabilidad a largo plazo de la estación.

3) El contexto actual y de futuro de complejos invernales de turismo y esquí en España y en el mundo.

3.1. El esquí en el mundo.

En el ámbito internacional coexisten conceptos muy variados de gestión de las estaciones de esquí. Por un lado tenemos grandes *resorts*, destacando la zona de los Alpes, así como algunas estaciones norteamericanas como Aspen, con grandes dominios esquiables y con una elevada altitud media lo que les garantiza su innovación y en consecuencia temporadas más largas de esquí. Por otro lado, encontramos estaciones que buscan un desarrollo sostenible sin encontrarse tan ligadas al turismo y promocionan valores de protección al medioambiente y reducción de las cuantiosas inversiones. Este es el caso de la estación tirolesa de *Sonnenplateau Mieming* que tras grandes pérdidas acumuladas y el estancamiento de su crecimiento decidió romper con el modelo tradicional y ofrecer una oferta basada en el esquí de fondo, excursiones con raquetas, esquí de montaña y paseos en trineo. Tras unos inicios difíciles, la estación consiguió atraer un número similar de turistas a temporadas pasadas.

En este sentido, tenemos varios ejemplos de estaciones europeas que apuestan por un modelo desligado de cuantiosas inversiones y de menor impacto ambiental. Sin ir más lejos, la estación de esquí de *La Meije*, en Francia que apuesta por un modelo de esquí de montaña, *freeride* y esquí de fondo, junto con otras actividades relacionadas con la montaña como vía ferrata, senderismo, BTT, entre otras muchas posibilidades.

Asimismo, hay que hacer mención al concepto desarrollado en algunas de las Estaciones de Esquí de los Alpes, donde hosteleros y empresarios de la zona contribuyen a las estaciones destinando parte de su facturación a la mejora y mantenimiento de las mismas.

También resulta necesario mencionar, por su cercanía geográfica, la estación de esquí de Grandvalira, en Andorra. Con un dominio esquiable de 210 kilómetros es la estación de esquí más grande del sur de Europa. Además, posee un amplio catálogo de actividades más allá del esquí: *mushing*, raquetas de nieve, tirolina, construcción de iglús, son solo alguno de sus ejemplos. No obstante, uno de los grandes ejemplos para fijarse es su desarrollo de actividades en verano, batiendo cifras récord durante el pasado periodo estival. Con actividades como tirolinas, canoas, patinetes de agua, toboganes o el golf, unidos a actividades de naturaleza, deporte y aventura como la BTT hacen que la estación

no solamente sea un destino de invierno, consolidándose su actividad el resto del año. En este sentido, destacar el caso de Vallnord, que durante el ejercicio 2021 anunció que los ingresos de la temporada de verano habían igualado a los obtenidos durante todo el invierno¹¹.

En relación con la adaptación de la industria del esquí al cambio climático, Scott et al. (2007)¹², plantea la puesta en marcha por parte de los operadores de actuaciones tanto en el ámbito tecnológico como en el del negocio. De esta forma, se esbozan diferentes acciones para aprovechar la tecnología existente como son el *slope development* consistente en la adaptación de las laderas de la montaña para mantener la nieve de forma más eficiente y orientarlas de forma adecuada o el *cloud seeding*, ya utilizado en agricultura con objeto de incrementar las precipitaciones, si bien, sin efectos demostrados en relación con el incremento de las precipitaciones en forma de nieve. No obstante, en el ámbito de este tipo de actuaciones, y basándose en el análisis efectuado por Scott et al. (2006), considera que el uso de producción de nieve artificial permite ampliar la temporada de esquí una media de entre 55 y 120 días según datos tomados en 6 estaciones de esquí y agrupados en el Gráfico 3.1.

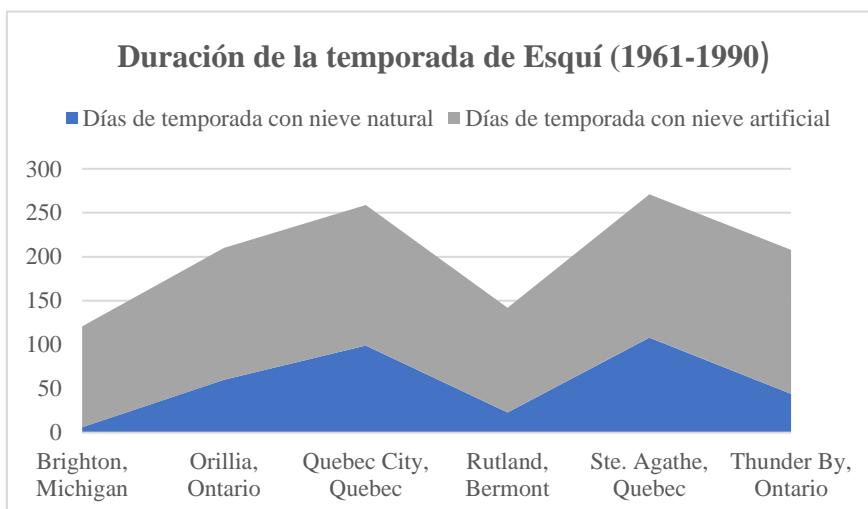


Gráfico 3.1: Duración de la temporada de Esquí. Fuente: Elaboración Propia a partir de Scott et al. (2007).

Además, también apuesta por actuaciones en el ámbito de la actividad de la empresa, así, destacan la diversificación de los ingresos, demostrando que en los últimos

¹¹ Desconocido (2021). <https://www.lugaresdenieve.com/?q=es/noticia/balance-vallnord-pal-arinsal-cierre-el-mejor-verano-de-su-historia>. *Lugares de Nieve*.

¹² Scott, D., & McBoyle, G. (2007). "Climate change adaptation in the ski industry". *Mitigation and adaptation strategies for global change*, 12(8), 1411.

años las estaciones han ido disminuyendo el peso que sobre su resultado global tienen sus ventas de *forfaits* e incrementando la relevancia de las clases de esquí, comercios u otro tipo de actividades. En este sentido, hay que destacar que en las estaciones analizadas, entre el 20 y el 30% de los turistas que acuden a ellas no esquían, por lo que es una gran oportunidad explotar otro tipo de actividades.

Por otro lado, Scott et al. (2007) alude a la agrupación de estaciones de esquí como una forma de mejorar su gestión, reducir costes y ganar eficiencia. Esta cuestión ha sido tratada por Falk (2009)¹³, concluyendo que los conglomerados de estaciones de esquí son, de media, un 9% más eficientes que las estaciones gestionadas de forma independiente.

Para finalizar, Ferrarese et al. (2019)¹⁴, alude al papel crucial de las Administraciones Públicas en el sector, interviniendo vía ayudas públicas que permiten lograr un precio en equilibrio menor que el de libre mercado.

3.2. Situación a nivel nacional.

De acuerdo con la Asociación Turística de Estaciones de Esquí y Montaña¹⁵ (ATUDEM), en nuestro país hay 28 estaciones de esquí alpino, junto con un espacio de esquí *indoor* en Madrid. No hay que olvidar que España tiene una de las alturas medias más elevadas de Europa, lo que le ha permitido disponer de estaciones de esquí distribuidas por puntos muy variados de la Península.

Sin embargo, la cuestión relevante que hay que plantearse es la rentabilidad generada por las estaciones de esquí. Se trata de una actividad empresarial que requiere cuantiosas inversiones en remontes e innovación artificial, junto con los altos gastos de personal o de producción de nieve.

Es por ello por lo que la mayoría de las estaciones de esquí presentan pérdidas. De hecho, en la actualidad, tan solo 7 estaciones de esquí en toda España continúan siendo

¹³ Falk, M. (2009). “Are multi-resort ski conglomerates more efficient?” *Managerial and Decision Economics*, 30(8), 529-538.

¹⁴ Ferrarese, M., Loner, E., & Pulina, M. (2019). “Financial constraints and public intervention: cableway system”. *9th Advances in hospitality and tourism marketing and management conference* (p. 182).

¹⁵ Asociación de Estaciones de Esquí y Montaña (2021). www.atudem.es

estRICTAMENTE PRIVADAS¹⁶. Es el caso de Astún y Candanchú, en Aragón; Baqueira-Beret, Masella y Port del Comte, en Cataluña; y Valdesquí y Puerto de Navacerrada, en la Comunidad de Madrid.

De esta forma, la rentabilidad privada del negocio ha dejado de tener tanto peso, incrementándose el compromiso de las Administraciones Públicas para mantener el impacto económico generado por el esquí en las zonas cercanas.

No obstante, si bien es cierto que en gran parte de las estaciones de esquí la rentabilidad es nula, o incluso negativa, hay importantes estaciones en las que fijarse. Principalmente, al tratarse de una estación privada, en Baqueira-Beret. La estación realiza grandes inversiones año tras año y tiene el segundo dominio esquiable más grande de España. A pesar de que a principios de siglo una parte importante de sus ingresos provenían de la promoción inmobiliaria, en la actualidad ha sabido diversificar sus ingresos durante la temporada invernal a través de agencia de viajes u hoteles, así como el aumento de servicios durante el verano.

Por otro lado, tenemos Sierra Nevada que pese a ser su capital público se financia en exclusiva con fondos propios sin recibir transferencias del sector público. En este caso, a pesar de que la pandemia le ha provocado un gran impacto negativo con pérdidas de, al menos, 11 millones de euros ya no solo se publicita como una estación de esquí, sino como la estación de esquí y de montaña de Granada. De hecho, alcanzó la cifra récord de 34.000 usos durante el verano con sus actividades de montaña, *bikepark* o, incluso, astronomía. Y todo ello, teniendo que reducir su programa estival de competiciones deportivas, pues no se pudo albergar algunas que se venían realizando con carácter anual como el Kilómetro Vertical, la Cicloturista al Veleta o la Ultra Sierra Nevada.

Asimismo, hay que destacar que la zona alberga el Centro de Alto Rendimiento Sierra Nevada (C.A.R. Sierra Nevada) para el entrenamiento en altura de grandes deportistas de todas las disciplinas. Desde triatletas como Fernando Alarza, nadadores como Teresa Perales, la Federación Española de Ciclismo en sus concentraciones de preparación para los mundiales, son solo alguno de los ejemplos.

¹⁶ López-Egea M. y Riaño P. (2020). “El dinero público se la juega en la nieve en el año del Covid: controla el 76% de las estaciones de esquí. Palco23. <https://www.palco23.com/equipamiento/el-dinero-publico-se-la-juega-en-la-nieve-en-el-ano-del-covid-controla-el-76-de-las-estaciones-de-esqui>

En este sentido, Jaca ha solicitado de forma insistente albergar un Centro de Alto Rendimiento en materia de Deportes de Hielo, así como una posible extensión de Deportes de Invierno. La zona cuenta con una de las mejores pistas de hielo de España, así como grandes dominios esquiables en sus proximidades. Un proyecto que se paralizó con la adjudicación del Centro de Deportes de Hielo a Barcelona, pero que podría recuperarse dadas las características de la zona pirenaica, siendo un entorno idílico para la práctica deportiva no solo relativa al montañismo, deportes de invierno o deportes de hielo, también podría extenderse a otros deportes como el ciclismo.

En este contexto, cabe concluir que en la actualidad, la mayoría de las estaciones de esquí siguen un modelo de gestión de ventas canalizado a través de su página web con servicios adicionales a los del esquí, tales como alojamientos, clases de esquí, actividades, excursiones en motos de nieve o en trineos, etc.

Por otro lado, tal y como se muestra en el gráfico inferior, si excluimos la temporada pasada afectada por el Covid-19, la cifra de esquiadores se tiende a mantener tras la caída sufrida en los años posteriores a la Crisis Económica del año 2008.

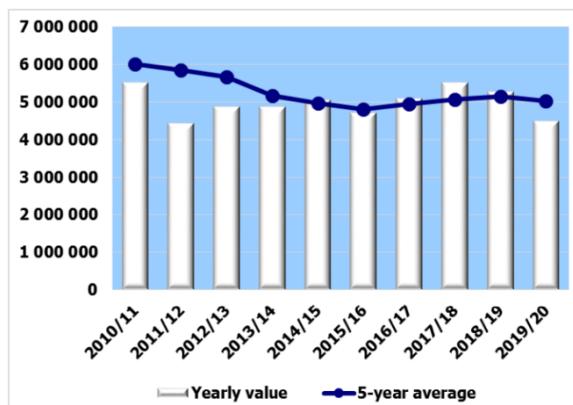


Gráfico 3.2: Evolución del número de esquiadores en España. Fuente: 2021 International Report on Snow & Mountain Tourism

Asimismo, según indica el *2021 International Report on Snow & Mountain Tourism*¹⁷ en lo que respecta a la nacionalidad de los esquiadores, el 90% de ellos proceden de territorio nacional, y de media, acuden a las estaciones de esquí 1,9 ocasiones por temporada.

¹⁷ Vanat, L. (2021): “2021 International Report on Snow & Mountain Tourism. Overview of the key industry figures for ski resorts”. <https://www.vanat.ch/RM-world-report-2021.pdf>

Para finalizar, Moreno et al. (2020)¹⁸ analiza la situación financiera de las estaciones de esquí en España y concluyen que existe una correlación positiva entre el dominio esquiable y un mayor beneficio para las estaciones, así como entre un mayor tamaño y rendimiento de los remontes y el beneficio. Igualmente, muestran que aquellas estaciones con mayores niveles de endeudamiento tienen un impacto negativo en su beneficio, lo que se debe, principalmente, a la existencia de restricciones a la hora de realizar inversiones.

3.3. Situación en Aragón.

En Aragón, tan solo 2 de las 6 estaciones de esquí alpino son privadas. Es el caso de Astún y Candanchú, ambas en la Comarca de la Jacetania y a tan solo unos kilómetros la una de la otra. Mientras que las restantes forman parte de ARAMÓN, un holding empresarial bajo la denominación de Montañas de Aragón, participado a partes iguales por el Gobierno de Aragón e Ibercaja.

La entrada de ARAMÓN en el mercado ha causado, y continúa causando, malestar entre los vecinos de la Jacetania debido a la falta de inversión pública sobre sus dominios esquiables a diferencia de las restantes estaciones. El grupo lleva invertidos más de 180 millones¹⁹ de euros en sus estaciones de esquí desde su creación. Se trata de cifras frente a las que las estaciones privadas del Valle del Aragón no pueden competir y que quedan marginadas, en lo que a financiación se refiere, respecto de sus principales competidores.

A esta situación hay que añadir la escasa inversión que se ha producido en los últimos años en la estación de Candanchú. Si bien es cierto que se han mejorado los sistemas de producción de nieve artificial, las instalaciones distan mucho de las de sus competidores, lo que posiciona a la estación en grave desventaja respecto de sus rivales.

Asimismo, en una entrevista para *El País*²⁰, desde ARAMÓN apuntaban que: “*El negocio de la nieve está basado en diferentes modelos en los que se pone de manifiesto que la actividad exclusiva de explotación de los remontes (lo que se conoce por el forfait) es insuficiente para generar ingresos que lo hagan sostenible. De ahí que con más o*

¹⁸ Moreno, J., Daries, N., Cristóbal, E., & Sánchez, L. (2020). “Snow tourism and economic sustainability: the financial situation of ski resorts in Spain”. *Applied Economics*, 52(52), 5726-5744.

¹⁹ Grupo ARAMÓN: <https://www.aramon.com/grupo-aramon.html>

²⁰ Fernández, M. (2017). “El negocio del esquí se derrite”. *El País*. https://elpais.com/economia/2017/01/13/actualidad/1484323058_897065.html

menos intensidad, se explotan también los servicios complementarios como hoteleros, inmobiliarios, restauración, alquileres de material, boutiques o guarderías”. Lo que remarca la necesidad de explotar cualquier aspecto vinculado al mundo de la nieve, así como ampliar la visión hacia la temporada estival.

Por último, también es necesario tener en consideración el impacto del cambio climático sobre las estaciones de esquí. En el marco de NIVOPYR, un proyecto realizado en el ámbito de la Comunidad de Trabajo de los Pirineos²¹ para evaluar la influencia del cambio climático en la evolución del esquí alpino se concluyó que: “*la buena adaptación al cambio climático del sector pasará por acciones individualizadas para las diferentes estaciones en función del grado de la vulnerabilidad propia de cada una de ellas y del impacto esperado. Para las más resilientes, seguramente será suficiente con medidas de adaptación técnicas para garantizar su actividad. En cambio, las estaciones más vulnerables deberán basarse en soluciones más estructurales, fomentando las actividades complementarias, mejoras en las comunicaciones, la desestacionalización o en los casos más extremos, un completo cambio de actividad*”.

En este sentido, la base de la estación de esquí de Candanchú se sitúa en 1.530 metros, y la altura máxima en 2.230 metros, suficiente, en la actualidad, para su innovación en la temporada de invierno complementada con cañones de producción artificial, si bien, ello no obstante, a que de forma excepcional se produzcan momentos de escasez de la misma. Es por ello que será necesario prestar especial precaución en este aspecto y apostar por la desestacionalización de la actividad con el objeto de paliar el efecto, en el futuro, de la disminución de las precipitaciones en forma de nieve.

3.4. Conclusiones: desestacionalización y diversificación de las fuentes de ingresos.

El sector del esquí en España se caracteriza por bajas rentabilidades y requerir cuantiosas inversiones, si bien se encuentra apoyado por las instituciones debido a la fuerte dependencia económica del turismo de sus zonas cercanas. En cualquier caso, la venta de *forfaits* es insuficiente para garantizar la viabilidad de las estaciones de esquí,

²¹ Pons, M., López-Moreno, J. I., Esteban, P., Macià, S., Gavaldà, J., García, C., Rosas, M. & Jover, E. (2014). “Influencia del cambio climático en el turismo de nieve del Pirineo. Experiencia del proyecto de investigación NIVOPYR”. *Pirineos*, 169, e006. <http://dx.doi.org/10.3989/Pirineos.2014.169006>

ello, junto con el cambio climático han provocado que el futuro pase por el desarrollo de nuevas actividades y la desestacionalización, dando más peso al resto de temporadas del año e incluyendo en su elenco de actividades aquellas ligadas al mundo de la montaña y que permitirán una correcta diversificación de los ingresos de las mismas.

De esta forma, se pueden implementar actividades como el desarrollo de circuitos de bicicleta de montaña, un *bikepark* de descenso, un parque de tirolinas, rutas ornitológicas, de *trailrunning* o de senderismo, entre otros muchos ejemplos del potencial que alberga el entorno de Candanchú. Además, no solo el ámbito deportivo, también el cultural debe ser objeto de desarrollo. La Comarca de la Jacetania es un territorio con un gran interés histórico y patrimonio cultural, ejemplos de ello son el Camino de Santiago que recorre todo el Valle del Aragón, la Estación Internacional de Canfranc, la Cueva de las Güixas de Villanúa, la Ciudadela de Jaca o el Monasterio de San Juan de la Peña, entre muchos otros.

En definitiva, no cabe duda de que para mantener un flujo suficiente de ingresos de cara al futuro y con unas temporadas de invierno cada vez más cortas, las estaciones de esquí van a tener que reinventarse y pasar de ser centros de esquí a centros deportivos en la montaña, tanto para actividades invernales como estivales.

4) Plan de Viabilidad para Candanchú.

4.1. Deuda y financiación.

Estructura Financiera de la Estación:

En primer lugar, es necesario hacer referencia a la actual financiación de la estación de esquí de Candanchú. Así, en las últimas Cuentas Anuales Publicadas (2019/2020), contaba con un pasivo en torno a los 6.093.000 € y un Patrimonio Neto de 1.042.000 €.

En el momento de realización del presente trabajo no se ha podido acceder, ni a través de la estación de esquí ni del Registro Mercantil, a los estados financieros del último ejercicio. No obstante, la prensa se ha ocupado de recoger las últimas novedades respecto de la situación económica de la estación y publicó que Candanchú ha recibido un préstamo por valor de 2.000.000 de euros del Gobierno de Aragón²².

De esta forma, en atención a las últimas cuentas a las que se ha tenido acceso, los vencimientos de deuda producidos y los sucesos acontecidos, cabe considerar que el Pasivo actual de la estación asciende a una cuantía de 6.219.000 euros.

Financiación procedente de la Unión Europea:

Por otro lado, es necesario mencionar que desde las diferentes administraciones se ha solicitado financiación procedente de los Fondos de Recuperación de la Unión Europea para la realización de nuevos proyectos de conexión de las estaciones de esquí del Pirineo.

Por un lado, desde la Mancomunidad del Valle del Aragón, se solicitaron 9.300.000 € para la ejecución de la conexión a través de un telesilla de la estación de esquí de Astún con la de Candanchú. Finalmente, se han reservado 8.000.000 de euros procedente de los Fondos *Next Generation* para la ejecución del proyecto en los próximos 3 años²³. De esta forma, el proyecto se deberá ejecutar antes de la finalización del año 2024, si bien, todavía quedan cuestiones por determinar como el lugar por el que se instalará el telesilla, la

²² López, C. (2021). “El préstamo público a Candanchú y Astún asciende a 2’6 millones”. Radio Huesca. <https://www.radiohuesca.com/comarcas/el-prestamo-publico-a-candanchu-y-astun-asciende-a-2-6-millones-24112021-161507.html>

²³ Alonso, J. (2021): “El Gobierno respalda la unión de estaciones con la primera inyección de fondos de la UE”. Heraldo de Aragón. <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2021/12/21/el-gobierno-respalda-la-union-de-estaciones-con-la-primer-inyeccion-de-fondos-de-la-ue-1542059.html>

realización del proyecto técnico, trámites ambientales y urbanísticas, la licitación y adjudicación, así como el comienzo de las obras. Además, hay que subrayar que si no es suficiente con la financiación aprobada, existen “compromisos de diferentes Administraciones para complementarlo”, según indicaba en una entrevista Fernando Sánchez, Alcalde de Canfranc²⁴.

Por otro lado, un segundo tramo de financiación se solicitará a lo largo del 2022 por la Diputación Provincial de Huesca. Este proyecto tendría por objeto la financiación de la unión de las estaciones de esquí de Astún y Formigal y según las estimaciones publicadas, su coste rondaría los 40.000.000 €. De esta forma, ambas estaciones quedarían conectadas por un telesilla que permitiría su unión en menos de 15 minutos, mientras que en la actualidad, su conexión por carretera es de más de 80 kilómetros y de en torno a 75 minutos de viaje. En consecuencia, según los planteamientos de las Administraciones implicadas, se crearía un dominio de 280 kilómetros esquiables, el más grande del sur de Europa. En caso de concederse tal financiación, el plazo de ejecución sería también de 3 años.

Respecto a la materialización de los fondos, se encuadra dentro del plan de recuperación de la Unión Europea, así como en el marco del presupuesto 2021-2027 que contribuirá a la reconstrucción europea tras la pandemia y apoyará la inversión en transición ecológica y digital. No obstante, lo cierto es que, si bien ya se han reservado los fondos correspondientes a la unión entre Astún y Candanchú, no se puede asegurar la obtención de los mismos para el proyecto de conexión con Formigal. Además, la Unión de Estaciones Astún-Formigal tiene un gran impacto ambiental, pues se realizaría a través del Valle de Canal Roya, una zona totalmente excluida de cualquier impacto del ser humano y que se vería afectada por la instalación de un telesilla de más de 6 kilómetros de extensión.

Financiación Nacional:

En el marco de las estaciones de esquí, en la actualidad no se reciben grandes fondos por parte del sector público estatal. No obstante, se podrían realizar proyectos independientes de las estaciones de esquí que generarían impactos positivos en las

²⁴ López, C. (2021): “La financiación para unir Astún y Candanchú: Una grandísima noticia para el Valle del Aragón”. Radio Huesca. <https://www.radiohuesca.com/comarcas/la-financiacion-para-unir-astun-y-candanchu-una-grandisima-noticia-para-el-valle-del-aragon-22122021-162576.html>

mismas. En este sentido, la creación de un Centro de Alto Rendimiento (C.A.R.) o la posible mejora de las infraestructuras en el caso de que otorguen los Juegos Olímpicos de invierno para el año 2030 a la candidatura española.

Asimismo, hay que destacar que la realización de eventos y competiciones también genera un fuerte impacto en la estación de esquí y sus alrededores. De esta forma, a través de la Real Federación Española de Deportes de Invierno, se podrían albergar pruebas de la Copa de España o los Campeonatos de España de Esquí Alpino que atraen a un gran número de esquiadores y familias a las cercanías de la estación.

Financiación de la Comunidad Autónoma de Aragón:

En este sentido hay que mencionar en un primer lugar que a diferencia de las restantes estaciones de esquí alpino de Aragón que forman parte de la Sociedad Mixta de ARAMÓN, Astún y Candanchú son las únicas que son empresas privadas y no han obtenido a lo largo de su historia las mismas cuantías de financiación con cargo a los presupuestos de la Comunidad. De esta forma, las estaciones de esquí adscritas a ARAMÓN, es decir, Formigal-Panticosa, Cerler, Javalambre y Valdelinares se encuentran financiadas en un 50% por el Gobierno de Aragón y en el otro 50% por Ibercaja.

No obstante, a pesar de la menor captación de recursos públicos en el ámbito autonómico, es necesario destacar que existe un compromiso por parte del Gobierno de Aragón con la estación de esquí de Candanchú y la población de sus alrededores. Así, para la apertura de la presente temporada, 2021/2022, Candanchú ha recibido un préstamo procedente del Gobierno de Aragón por valor de 2.000.000 €.

Por último, hay que hacer mención a una concesión administrativa de que dispone la sociedad del IAGA/CHE de ámbito autonómico, por valor de 2.409.203,52 € que se traspasa anualmente a resultados por valor de 42.226,33 €, y que quedan pendientes de imputar para futuros ejercicios 819.708 €. Llegados a este punto, no hay que olvidar que las estaciones de esquí se localizan en monte público, y son los diferentes entes institucionales quienes a través de este tipo de concesiones permiten la realización de las diferentes actividades en ellas albergadas.

Otras fuentes de financiación:

Por último, hay que mencionar que dada la relevancia del impacto de la estación de esquí se podrían explorar otras vías de financiación pública a través de la Diputación

Provincial de Huesca, así como la Comarca de la Jacetania y el Ayuntamiento de Aísa — término municipal al que pertenece Candanchú—, si bien, en este caso estos organismos se encuentran más limitados en lo respectivo a sus fondos debido a su menor tamaño.

Por otro lado, no hay que olvidarse de la financiación privada. Si bien es cierto que Candanchú cuenta con diversos préstamos en su balance, en la actualidad, debido a su situación de concurso de acreedores y su elevada deuda, la captación de inversión privada se encuentra muy limitada.

4.2. Cuentas previsionales 2021/2022-2031/2032.

Respecto a la estimación de las cuentas previsionales de explotación para el periodo 2021 a 2032, se han considerado las siguientes cuestiones:

En primer lugar, a partir de la temporada 2021/2022 se volverá paulatinamente a la normalidad en las estaciones de esquí, con cifras similares de esquiadores a la temporada 2017/2018. Por lo que se espera, continúe la tendencia de la estación en la senda del beneficio que mantenía desde 2016 y que se vio afectada por la crisis del Covid-19. Todo ello, sin perjuicio de la dependencia de factores externos, principalmente, la meteorología y las nevadas.

A pesar de la recuperación del beneficio, no hay que olvidar que la estación se encuentra muy endeudada, con un Ratio de Endeudamiento de 0,85, es decir, el Activo se encuentra financiado en un 85% por el Pasivo de la entidad. Se trata de un Ratio bastante alto y las obligaciones de la empresa afectan al devenir de sus operaciones tanto en el corto como en el largo plazo. No obstante, cuenta con el respaldo de las Administraciones, tanto vía financiación, como a través de la propuesta de grandes inversiones públicas como es la unión de estaciones. Así, de mantenerse esta recuperación del beneficio, y junto con acuerdos de refinanciación, se mantendrá la continuidad de la estación.

Por otro lado, el objetivo es que progresivamente se vayan aumentando las actividades durante la temporada estival. Gracias a ello, se diversificará el negocio de la compañía lo que permitirá la progresiva disminución de la dependencia de la temporada invernal, reduciendo el impacto que la climatología pueda generar en el resultado del ejercicio al disponer de fuentes de ingresos ajenas a la temporada invernal. Además, los gastos fijos de la Estación se repartirán entre un mayor número de meses de actividad. De esta forma, el objetivo es el paso de la Estación de Esquí de Candanchú a la Estación de

Deportes de Montaña de Candanchú.

Asimismo, se ha tenido en consideración el impacto de las inversiones planteadas por las Administraciones Pùblicas y para las que ya se han reservado fondos a la Unión Europea. En caso de producirse, esta conexión tendrá un impacto muy positivo en la afluencia de esquiadores. Así, según las previsiones, la unión física con Astún podría estar ejecutada para el final del año 2024 y con Formigal, en caso de concederse, para el final del año 2025. Esta situación permitirá disponer de un dominio esquiable de 100 kilómetros para el primero de ellos y de cifras cercanas a los 300 kilómetros si se llegase a ejecutar la totalidad del proyecto.

De tal forma que es previsible, en el caso de ejecutarse los citados proyectos, que las cifras de esquiadores se incrementen considerablemente.

Por otro lado, en la actualidad, se está fraguando una posible candidatura olímpica de todo el Pirineo para el año 2030. De materializarse, tendría un impacto positivo en la estación, tanto directamente, siendo un gran atractivo para deportistas y esquiadores y obteniendo una difusión y publicidad mundial; como indirectamente, por la red de infraestructuras que lleva aparejada la realización de unas olimpiadas. No obstante, desde diferentes niveles de las Administraciones del territorio se está instando a que en caso de obtenerse, el desarrollo de las inversiones se lleve a cabo de forma sostenible, generando sus efectos en el territorio y con beneficios también para la temporada estival.

Así, por ejemplo, para solventar los problemas de vivienda en alquiler en la zona, se podrá hacer uso de las viviendas de la villa olímpica, solventar los problemas de acceso a Internet en los pueblos de la zona, establecer párquines disuasorios que incrementen el uso del transporte colectivo, y desestacionalizar las estaciones de esquí, entre otras opciones²⁵.

Con todo ello, la estimación de las cuentas previsionales para el periodo 2021/2022 a 2031/2032, partiendo del análisis de ejercicios pasados y considerando los posibles sucesos futuros queda así:

²⁵ Sánchez Morales, F. (2021): “Olimpiadas sí, pero...”. Pirinews. <https://www.pirinews.es/olimpiadas-si-pero-por-fernando-sanchez/>

	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027	2027/2028	2028/2029	2029/2030	2030/2031	2031/2032
Importe neto de la cifra de negocios	5.000.000,00	5.125.000,00	5.381.250,00	5.784.843,75	6.363.328,13	6.554.227,97	6.750.854,81	6.953.380,45	7.161.981,87	7.376.841,32	7.598.146,56
Aprovisionamientos	-805.000,00	-717.500,00	-753.375,00	-809.078,13	-827.232,66	-852.049,64	-877.611,13	-903.939,46	-1.002.677,46	-1.032.757,79	-1.063.740,52
Otros ingresos de explotación	185.000,00	186.850,00	196.192,50	215.811,75	237.392,93	261.132,22	287.245,44	315.969,98	347.566,98	382.323,68	420.556,05
Gastos de personal	-1.660.000,00	-1.697.500,00	-1.774.375,00	-1.895.453,13	-2.058.998,44	-2.050.726,11	-2.107.747,89	-2.166.480,33	-2.226.974,74	-2.289.283,98	-2.353.462,50
Otros gastos de explotación	-1.580.000,00	-1.531.250,00	-1.595.312,50	-1.696.210,94	-1.840.832,03	-1.888.556,99	-1.937.713,70	-1.988.345,11	-2.040.495,47	-2.094.210,33	-2.149.536,64
Amortización del inmovilizado	-707.549,30	-711.087,05	-714.642,48	-718.215,69	-721.806,77	-725.415,81	-729.042,89	-732.688,10	-736.351,54	-740.033,30	-743.733,46
Imputación de subvenciones	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32
Otros resultados	47.000,00	47.470,00	49.843,50	54.827,85	55.924,41	57.042,90	58.183,75	59.347,43	60.534,38	61.745,06	62.979,97
Resultado de explotación	521.677,02	744.209,27	831.807,34	977.951,79	1.250.001,88	1.397.880,86	1.486.394,71	1.579.471,18	1.605.810,33	1.706.850,99	1.813.435,77
Resultado financiero	-105.291,16	-99.038,96	-95.454,91	-91.545,53	-88.091,28	-84.705,27	-81.383,67	-78.122,70	-74.918,59	-71.767,58	-68.665,92
Resultado antes de impuestos	416.385,86	646.170,32	736.452,43	886.406,26	1.161.910,60	1.313.175,59	1.405.011,04	1.501.348,48	1.530.891,75	1.635.083,41	1.744.769,85
Impuestos sobre beneficios	-104.096,47	-161.292,58	-184.088,11	-221.601,57	-290.477,65	-328.293,90	-351.252,76	-375.337,12	-382.722,94	-408.770,85	-436.192,46
Resultado del Ejercicio	312.289,40	483.877,74	552.264,32	664.804,70	871.432,95	984.881,69	1.053.758,28	1.126.011,36	1.148.168,81	1.226.312,56	1.308.577,39

Tabla 4.1: Cuentas Previsionales (€) para el periodo 2021/2022 a 2031/2032. Fuente: Elaboración Propia.

No obstante, resulta necesario tener en consideración que las cuentas se estiman en un entorno de riesgo. Es por ello por lo que posteriormente, a través de la simulación, analizaremos diferentes situaciones que se puedan producir.

4.3. Análisis financiero de la Estación de Esquí de Candanchú.

Una vez consideradas las Cuentas Anuales Previsionales, hay que proceder a la estimación de los diferentes flujos de caja anuales durante el periodo objeto de análisis. A partir de ellos, procederemos a utilizar criterios de análisis financiero para analizar la viabilidad y rentabilidad futura de la estación de Candanchú. De tal forma que hemos estimado los siguientes Cash Flows:

Temporada	Cash Flow
2021/2022	204.547,54
2022/2023	392.625,82
2023/2024	462.950,90
2024/2025	566.868,89
2025/2026	772.530,65
2026/2027	870.052,97
2027/2028	943.045,42
2028/2029	1.019.456,87
2029/2030	1.045.816,53
2030/2031	1.128.207,70
2031/2032	1.214.766,58

Tabla 4.2: Flujos de Caja (€) estimados para el periodo 2021/2022 a 2031/2032. Fuente: Elaboración Propia.

Con carácter previo al análisis financiero, hemos de mencionar que el desembolso inicial que se va a tomar como referencia es la cuantía de 6.219.000 € que representa la totalidad del pasivo de la sociedad y que deberá amortizar si quiere garantizar su

viabilidad y salir del concurso de acreedores.

Plazo de recuperación o *Payback* descontado:

Atendiendo a los flujos de caja estipulados anteriormente y el desembolso inicial estimado, el plazo de recuperación de la inversión es de 9 años.

No obstante, los flujos de caja se han actualizado en base al coste medio ponderado del capital de la entidad. Así, se ha considerado un coste de financiación ajena del 3,71% de acuerdo con la Memoria y los datos a los que se ha tenido acceso, y una tasa de rentabilidad exigida por los accionistas del 5,5%. De esta forma, el coste medio ponderado del capital de la entidad asciende al 4%. Así, actualizando los flujos de caja en base a la tasa del coste de capital el plazo de recuperación es de 11 años. Es decir, en 11 años la empresa podrá liquidar la totalidad de la deuda contraída y que figura en su balance. No obstante, es necesario considerar que la existencia de deuda no es una situación negativa para una sociedad, sí que lo es el exceso de la misma. Lo que se persigue es disminuirla, garantizando la viabilidad de la estación, así como solventar la situación de concurso de acreedores.

Valor Actual Neto (VAN):

Este criterio nos permite calcular el valor actual de los flujos de caja obtenidos en el futuro. Asimismo, se tiene en consideración una tasa de descuento del 4%, como se ha calculado anteriormente.

Así, teniendo en consideración los Flujos calculados, junto con el desembolso inicial de 6.219.000 €, y la mencionada tasa de descuento, obtenemos un VAN de 306.974,81 €. De tal forma que es positivo, por lo tanto, la inversión es viable y rentable.

Tanto Interno de Retorno (TIR)

El TIR es el tanto que anula el beneficio actualizado del proyecto. En este sentido, el Tanto Interno de Retorno obtenido teniendo en consideración el desembolso inicial de 6.219.000 € y los flujos de caja estimados es del 4,73%. Una vez determinada, es necesario efectuar su comparación con el coste de oportunidad o con la tasa de rentabilidad libre de riesgo. En cualquier caso, dada la situación de bajos tipos de interés, un TIR del 4,73% es aceptable y supera el coste medio del capital de la empresa. De esta forma, cabe concluir que la inversión es aceptada.

Conclusiones:

Del análisis de los tres principales criterios de decisión financiera sobre las cuentas previsionales de la estación, la inversión es aceptada por todos ellos. No obstante, es necesario tener en consideración que estamos ante un entorno de riesgo, es por ello que vamos a dar entrada al riesgo mediante la avanzada técnica de simulación con probabilidades sobre las variables relevantes y con génesis de números aleatorios para analizar la situación.

4.4. Consideración del Riesgo sobre la viabilidad financiera del proyecto.

4.4.1. Planteamiento.

Para comenzar, hay que hacer mención a que la situación del mercado es de riesgo, de esta forma es necesario efectuar un análisis financiero que tenga en consideración esta situación para proceder al estudio de viabilidad financiera de la estación de esquí.

Para ello, partiendo de los flujos de caja estimados, vamos a recurrir a la técnica de la simulación. En este sentido, vamos a implantar el análisis sobre las siguientes variables: Cifra de Ventas, Costes de Personal y Subvenciones. De esta forma, se ha procedido a la aplicación de la citada técnica a través de un conjunto de 50 ensayos y posteriormente, se ha analizado sobre un segundo conjunto de otros 50 ensayos para corroborar la convergencia de los resultados obtenidos.

Cifra de Ventas:

Vamos a tener en consideración una distribución beta simplificada con tres escenarios. En primer lugar, el escenario más probable de ocurrir que coincide con el planteado en las cuentas previsionales estimadas en el presente trabajo. Por otro lado, se plantean otros dos escenarios, uno optimista, con un incremento de las ventas del 15%; y otro pesimista, en el que se considera una caída de las mismas del 15%. De esta forma, los escenarios planteados para las diferentes temporadas se muestran en la Tabla 4.3²⁶.

²⁶ Estimaciones completas en Anexo 2.

Temporada	Escenario Optimista	Escenario Más Probable	Escenario Pesimista
2021/2022	6022215,17	5236708,84	4451202,51
2022/2023	6172028,2	5366981,04	4561933,89
2023/2024	6480629,61	5635330,09	4790030,58
2024/2025	6973981,63	6064331,85	5154682,08
2025/2026	7665826,84	6665936,39	5666045,93
2026/2027	7914482,34	6882158,56	5849834,77
2027/2028	8172506,34	7106527,25	6040548,16
2028/2029	8440371,27	7339453,27	6238535,28
2029/2030	8718582,87	7581376,41	6444169,94
2030/2031	9007683,09	7832767,91	6657852,72
2031/2032	9308253,3	8094133,31	6880013,31

Tabla 4.3: Estimación de los escenarios (€) más probable, optimista y pesimista en relación con la cifra de ventas del ejercicio para cada temporada. Fuente: Elaboración Propia.

Costes de Personal:

En el ámbito de los costes de personal, se van a tener en consideración dos escenarios diferentes a través de una distribución rectangular o uniforme. Por un lado, un escenario optimista en el que se estima una caída de dichos costes del 15%, mientras que por otro lado, se considera un escenario pesimista con un incremento de los Costes de Personal del 15%.

De esta forma, se ha procedido a analizar el impacto que el aumento de los costes de personal genera sobre la totalidad de costes directos y se han estimado tanto para el escenario optimista, como para el escenario pesimista en la Tabla 4.4²⁷.

Temporada	Escenario Optimista	Escenario Pesimista
2021/2022	-2.248.478,26	-2.714.000,00
2022/2023	-2.193.586,96	-2.669.625,00
2023/2024	-2.296.309,78	-2.793.906,25
2024/2025	-2.458.098,23	-2.989.649,22
2025/2026	-2.617.666,08	-3.195.080,86
2026/2027	-2.635.289,73	-3.210.384,66
2027/2028	-2.710.435,38	-3.301.521,20
2028/2029	-2.787.835,40	-3.395.391,84
2029/2030	-2.939.177,24	-3.563.698,41
2030/2031	-3.023.439,51	-3.665.434,37
2031/2032	-3.110.229,65	-3.770.222,40

Tabla 4.4: Estimación de los escenarios (€) optimista y pesimista en relación con el impacto que la variación en los Costes de Personal tiene sobre los Costes Directos para cada temporada. Fuente: Elaboración Propia.

Subvenciones:

Por último, en relación con las subvenciones, se ha seguido una distribución normal, teniendo como media la cuantía que es imputada anualmente al resultado del ejercicio

²⁷ Estimaciones completas en Anexo 3.

(42.226,32 €) y una desviación típica de 20.000 €.

4.4.2. Procedimiento.

Una vez considerados los diferentes escenarios sobre las citadas variables, es necesario estimar las probabilidades subjetivas de producción de cada uno de los escenarios en el caso de la Cifra de Ventas y los Costes de Personal, mientras que sobre la subvención, se tendrá en consideración la probabilidad de la distribución normal. Posteriormente, una vez asignadas las diferentes probabilidades a cada escenario, se va a proceder a la generación de números aleatorios y la contabilización de sus frecuencias en relación con las diferentes probabilidades. De esta forma, los resultados para cada una de las variables han sido los siguientes:

Respecto a la variable Ventas, se ha considerado una probabilidad del 0,6 respecto del suceso más probable, es decir, que las ventas coincidan con las estimadas en el presente proyecto. Por otro lado, la probabilidad de que ocurran los escenarios optimista y pesimista, es decir, que aumenten o disminuyan, respectivamente, las ventas en un 15% es del 0,2 en cada uno de los sucesos. A continuación, se adjuntan los resultados obtenidos para el ejercicio 2021/2022²⁸:

Nº Aleatorios					
Ventas (€) (2021-2022)	Probabilidad	P. acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(Ventas) (€)
Optimista: 6.022.215	0,2	0,2	18	0,18	
Más probable: 5.236.708,84	0,6	0,8	62	0,62	
Pesimista: 4.451.202,51	0,2	1	20	0,2	5.220.998,71

Tabla 4.5: Resultados obtenidos de la aplicación de la Simulación para las Ventas de la temporada 2020/2021. Fuente: Elaboración Propia.

Respecto de la variable de costes de personal, se ha considerado una probabilidad del 0,6 de que se produzca el escenario optimista, mientras que la probabilidad del incremento de los Costes de Personal ha sido de 0,4. De esta forma, se ha partido de los dos escenarios planteados y se ha incluido su repercusión sobre la cuantía total de los costes. En este sentido, para el ejercicio 2021/2022²⁹, se han obtenido los siguientes resultados:

Nº Aleatorios					
Costes Directos (€) (2021-2022)	Probabilidad	P. Acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(G.Personal) (€)
Pesimista: -2.714.000	0,4	0,4	42	0,42	
Optimista: -2.248.478,26	0,6	1	58	0,58	-2.443.997,39

²⁸ Para el resto de los ejercicios consultar Anexo 4.

²⁹ Para el resto de los ejercicios consultar Anexo 4.

Tabla 4.6: Resultados obtenidos de la aplicación de la Simulación para los Costes de Personal que forman parte de los Costes Directos de la temporada 2020/2021. Fuente: Elaboración Propia.

Por último, en relación con la variable subvenciones, la cuantía obtenida se imputa de forma uniforme en los diferentes ejercicios, por lo que de la repetición con números aleatorios se han obtenido las siguientes estimaciones:

Subvenciones (€)	Probabilidad	P.Acumuladas	Nº Aleatorios		E(Subvenciones) (€)
			Frecuencia	Probabilidad	
<=20000	0,13	0,13	13,00	0,13	
(20000-50000]	0,52	0,65	44,00	0,43	
(50000-100000)	0,35	1,00	42,00	0,42	50.500,00
>100000	0,00	1,00	1,00	0,01	

Tabla 4.7: Resultados obtenidos de la aplicación de la Simulación para las Subvenciones imputadas de forma constante a todas las Temporadas. Fuente: Elaboración Propia.

4.4.2. Resultados.

De esta forma, los resultados de aplicar la simulación sobre las tres variables anteriormente citadas para cada uno de los ejercicios comprendidos entre las temporadas 2021/2022 a 2031/2032, muestran los siguientes flujos de caja:

Simulación (€)	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027	2027/2028	2028/2029	2029/2030	2030/2031	2031/2032
1. Ventas	5.220.998,71	5.431.384,81	5.626.877,10	6.091.621,35	6.675.935,29	6.851.188,84	7.117.187,04	7.427.526,71	7.479.027,82	7.785.771,30	7.972.721,31
2. Costes directos	-2.443.997,39	-2.479.209,78	-2.530.180,12	-2.755.766,79	-2.935.244,21	-2.963.093,84	-3.011.889,15	-3.091.613,62	-3.232.702,19	-3.338.016,99	-3.407.226,39
3. Beneficio bruto	2.777.001,32	2.952.175,03	3.096.696,98	3.335.854,56	3.740.691,08	3.888.095,00	4.105.297,89	4.335.913,09	4.246.325,63	4.447.754,31	4.565.494,92
4. Dotación Amortización	-707.549,30	-714.624,79	-721.771,04	-728.988,75	-743.568,53	-751.004,21	-758.514,25	-766.099,40	-773.760,39	-781.497,99	-789.312,97
5.Otros costes de explotación	-1.580.000,00	-1.531.250,00	-1.595.312,50	-1.696.210,94	-1.840.832,03	-1.888.556,99	-1.937.713,70	-1.988.345,11	-2.040.495,47	-2.094.210,33	-2.149.536,64
6. Subvenciones	50.500,00	50.500,00	50.500,00	50.500,00	50.500,00	50.500,00	50.500,00	50.500,00	50.500,00	50.500,00	50.500,00
7. BAIT	539.952,02	756.800,24	830.113,44	961.154,87	1.206.790,52	1.299.033,80	1.459.569,93	1.631.968,59	1.482.569,78	1.622.545,99	1.677.145,31
8. Impuestos	-108.665,22	-164.440,32	-183.664,63	-217.402,34	-279.674,81	-303.582,13	-344.546,57	-388.461,47	-351.912,80	-387.694,60	-402.119,85
9. Intereses	-105.291,16	-99.038,96	-95.454,91	-91.545,53	-88.091,28	-84.705,27	-81.383,67	-78.122,70	-74.918,59	-71.767,58	-68.665,92
10. BDT	325.995,65	493.320,96	550.993,90	652.207,01	839.024,43	910.746,40	1.033.639,70	1.165.384,41	1.055.738,39	1.163.083,81	1.206.359,54
11. Amortización.	707.549,30	714.624,79	721.771,04	728.988,75	743.568,53	751.004,21	758.514,25	766.099,40	773.760,39	781.497,99	789.312,97
12. Amortización financiación ajena	-820.000,00	-810.000,00	-812.000,00	-825.000,00	-830.000,00	-850.000,00	-849.999,00	-849.998,00	-849.997,00	-849.996,00	-849.995,00
14. Cash Flow	213.544,95	397.945,75	460.764,94	556.195,76	752.592,96	811.750,61	942.154,95	1.081.485,81	979.501,78	1.094.585,80	1.145.677,51

Tabla 4.8: Resultados obtenidos (€) tras la aplicación de la simulación para las temporadas 2021/2022 a 2031/2032. Fuente: Elaboración Propia.

Una vez se han obtenido los diferentes flujos de caja, es necesario proceder a su análisis financiero a través de los principales criterios de decisión.

Así, en primer lugar, el plazo de recuperación descontado del proyecto es de 10 años. Es decir, con los flujos de caja obtenidos en los primeros 10 años del proyecto, se satisface la totalidad del desembolso inicial que se ha considerado.

Respecto del Valor Actual Neto, el resultado obtenido es de 177.476,16 €, positivo, y superior al obtenido a través de las cuentas previsionales. Por otro lado, en cuanto a la Tasa Interna de Retorno, esta se sitúa en el 4,43%, superior a la rentabilidad

de un activo libre de riesgo, así como al coste del capital de la entidad que se sitúa en el 4%.

De esta forma, para los tres criterios de decisión financiera considerados, se procede a la aceptación del proyecto.

Asimismo, se ha realizado un análisis de sensibilidad respecto de la tasa de descuento, para incrementos y disminuciones de 0,25 y 0,5 puntos porcentuales respecto de la misma. De tal forma que se han obtenido los siguientes datos:

- Para una tasa de descuento del 3,5 %, el VAN del proyecto es de 284.707,6 €.
- Para una tasa de descuento del 3,75%, el VAN del proyecto es de 394.317,27 €.
- Para una tasa de descuento del 4,25%, el VAN del proyecto es de 72.562,31 €.
- Para una tasa de descuento del 4,5%, el VAN del proyecto es de -30.092,84 €.

En consecuencia, el análisis de sensibilidad de la tasa de descuento muestra que el proyecto continuaría siendo aceptado, como es evidente, para una caída de la tasa de descuento, pero también ante un incremento de la misma de 0,25 puntos porcentuales. No obstante, el resultado del VAN sería negativo en el caso de que el incremento de la misma fuera de 0,5 puntos porcentuales, es decir, para una tasa de descuento del 4,5%.

4.4.3. Distribuciones de Probabilidad del VAN y del TIR.

Una vez obtenidos el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, con el objetivo de obtener las distribuciones de probabilidad de cada uno de los criterios, se debe proceder a la repetición de los ensayos de la simulación a través de números aleatorios en un gran número de veces.

En este sentido, se ha procedido a repetir el proceso con números aleatorios durante 50 ocasiones, para la simulación de la cifra de ventas, los costes de personal y las subvenciones. Posteriormente, se han obtenido los resultados globales para cada una de las 50 repeticiones. Así, se han obtenido 50 Valores Actuales Netos y Tasas Internas de Rentabilidad que han servido para la determinación de la media y la desviación típica de las distribuciones de probabilidad del VAN y del TIR³⁰.

³⁰ Dada la imposibilidad material de adjuntar las 30 repeticiones con sus correspondientes resultados, se encuentran publicados en el siguiente enlace:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1tSWbhFVq4dXXbuH3Rbebz3GwqyACxI_h/edit?usp=sharing&ouid=100400320168982975803&rtpof=true&sd=true Nota: Abrir con Microsoft Office Excel.

De esta forma, los resultados obtenidos para el Valor Actual Neto han sido de un valor medio de 253.256,10 € con una desviación típica de 246.167,54 €. Con los datos obtenidos, se ha procedido a la determinación de que la probabilidad del VAN sea superior a 0 ($P(VAN>0)$), obteniendo unos resultados muy satisfactorios del 0,8482. Por lo que existe una probabilidad bastante elevada de que el VAN sea positivo.

Por otro lado, en relación con el análisis de sensibilidad sobre la tasa de descuento, se han obtenido los siguientes resultados:

- Para una tasa de descuento del 3,5%, $P(VAN>0)=0,9686$.
- Para una tasa de descuento del 3,75%, $P(VAN>0)=0,9261$.
- Para una tasa de descuento del 4,25%, $P(VAN>0)=0,7274$.
- Para una tasa de descuento del 4,5%, $P(VAN>0)=0,5698$.

Respecto del TIR medio, este ha sido del 4,59%, superando al coste del capital de la empresa que ya hemos mencionado anteriormente y que se sitúa en el 4%. Por otro lado, la desviación típica estimada es de 0,5762%. Asimismo, se ha procedido a la determinación de la probabilidad de que el TIR sea superior al 4%, obteniendo una probabilidad de 0,8486 de que ocurra este suceso sobre la muestra aleatoria de 50 sucesos.

Asimismo, se ha procedido al análisis de un segundo bloque de 50 ensayos para analizar la convergencia de los resultados obtenidos. De esta forma, se han obtenido unos valores levemente inferiores, así, una probabilidad de que el VAN sea superior a 0 de 0,7941 y una probabilidad de que el TIR sea superior al 4% del 0,7925. Consecuentemente, los resultados globalmente considerados, muestran una alta probabilidad de aceptación del proyecto.

Conclusiones de los resultados:

Del análisis de viabilidad financiera cabe concluir que de las previsiones planteadas se procede a aceptar el proyecto con los 3 criterios de decisión financiera considerados. Asimismo, tras la consideración del riesgo sobre las variables cifra de ventas, costes directos y subvenciones, así como de su análisis a través de la simulación queda, con un alto grado de probabilidad, garantizada la viabilidad financiera de la estación de esquí de Candanchú en un horizonte temporal de 10 años. Además, se ha tenido en consideración la sensibilidad del VAN a la tasa de descuento, obteniendo unos resultados aceptables ante modificaciones en la misma, tanto al alza como a la baja, de 0,25 y 0,5 puntos porcentuales respectivamente.

4.5. Consideraciones para la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de la Estación de Esquí de Candanchú.

En este apartado se pretenden establecer las bases del Plan de Responsabilidad Social Corporativa de la estación de esquí de Candanchú. Así, el presente Trabajo pretende desarrollar las consideraciones necesarias para la elaboración de una Memoria de Responsabilidad Social Corporativa que la estación no ha tenido hasta el momento.

En consecuencia, el objetivo es el de dar a conocer a sus principales grupos de interés su compromiso con la responsabilidad social y estableciendo las actuaciones y políticas que la empresa pretende llevar a cabo en su esfera económica, social, directiva y medioambiental, todas ellas, orientadas al desarrollo sostenible.

En primer lugar, resulta necesario identificar a los grupos de interés. En este sentido, cabe destacar los clientes, trabajadores y sus representantes, proveedores, Administraciones Públicas y en especial, dada la transcendencia de la actividad económica para el territorio, los ciudadanos y las empresas de la zona de influencia de la estación.

Es por ello por lo que resulta necesario efectuar un análisis que vaya más allá de su rentabilidad económica, para lo que vamos a tener en consideración también sus dimensiones social, de buen gobierno corporativo y medioambiental.

Además, mencionar que se añade como Anexo 5 un breve documento ilustrativo de la Política de Responsabilidad Social Corporativa de la entidad.

Dimensión Social:

Según datos de las Cuentas Anuales de la Sociedad Explotaciones Turísticas de Candanchú, S.A., la estación de esquí cuenta con una plantilla fija de 43 trabajadores, a los que hay que añadir las contrataciones temporales efectuadas durante la temporada de invierno. Por lo tanto, la plantilla de la estación llega en su momento más álgido a sobrepasar los 100 empleados.

A ello hay que añadir, los empleados de la escuela de esquí de Candanchú que opera a través de la sociedad Candanchú Ski & Mountain School, Sociedad Limitada. Asimismo, otras escuelas de esquí privadas, alquileres de material y restaurantes situados en la propia estación.

Por otro lado, hay que tener en consideración los empleos indirectos y el impacto

económico generado sobre su zona de influencia. En este sentido, los municipios adyacentes como son Canfranc, Villanúa, Castiello o Jaca, se caracterizan por un gran predominio de alojamientos y restaurantes en sus economías.

Ejemplo de ello es que, según datos del Instituto Aragonés de Estadística, Jaca dispone de 5.929 plazas de alojamiento, siendo la segunda ciudad de Aragón, tras Zaragoza, con mayor número de plazas hoteleras³¹. Además, hay que tener en consideración el gran número de segundas residencias en todo el Valle del Aragón que se estima supera las 15.000.

Es por ello que el Valle muestra grandes tasas de ocupación durante la temporada alta turística que en la zona abarca tanto la temporada invernal como la estival. De ahí, la importancia del sector turístico y por ende, las estaciones de esquí, en el territorio.

Por todo ello, el funcionamiento de la estación de esquí va más allá de sus cuentas, y debe tener en consideración a toda la población y empresas de sus áreas cercanas, pues, directa o indirectamente, se ven afectadas por el devenir de la estación.

Esta situación se manifiesta en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas, tanto en el Octavo, relativo al trabajo decente y crecimiento económico, como el Undécimo, sobre las ciudades y comunidades sostenibles y en el Decimoséptimo, en relación con las alianzas para lograr los objetivos.

Una vez vista la importancia para la población del territorio, es necesario tener en consideración otras cuestiones que también afectan a la dimensión social de la entidad.

En primer lugar, mencionar la relación mantenida por parte de las dos estaciones de esquí de la Comarca con los centros educativos de la zona. Así, año tras año se viene realizando la Semana Blanca escolar durante el mes de febrero, lo que permite a muchos jóvenes disfrutar del deporte blanco durante el periodo lectivo. El esquí no solo es una forma de incluir deporte dentro de las actividades escolares, también les permite aprender su práctica y técnica, lo que les puede permitir trabajar en un futuro en las estaciones, ya sea como monitores o en las propias pistas.

³¹ Instituto Aragonés de Estadística (2018). “Capacidad de los alojamientos turísticos. Aragón, provincias, comarcas y municipios”.

<https://www.aragon.es/documents/20127/1909615/COMUNICADO+oferta+turistica1218.pdf/a8f49a16-f0b1-169f-65ce-3fdb80fec57?t=1572430150624>

En relación con esta cuestión, se podría plantear la extensión de la Semana Blanca a centros de otros lugares, tanto de la geografía española como la francesa. Es cierto que vienen colegios e institutos provenientes de muchos puntos de España, si bien debido al alto coste que supone, se trata de una actividad que no se encuentra extendida en el ámbito escolar. De esta forma, se podría explorar su desarrollo y su posible apoyo por partes de las Administraciones Públicas.

En referencia a la idea anterior, el apoyo al deporte base, con los favorables beneficios que tiene entre los jóvenes y su posible desarrollo profesional dentro de disciplinas deportivas relacionadas es un punto positivo y en el que la estación de esquí puede jugar un papel fundamental.

Además, en relación con su actividad, hay que poner especial hincapié en la satisfacción de los clientes por el servicio ofertado. Una manera correcta de tenerlo en consideración sería la inclusión de indicadores de calidad y satisfacción de clientes que permitieran valorar la prestación realizada, así como su análisis y posible mejora.

Por otro lado, también se pueden llevar a cabo acciones orientadas a la integración social. En este sentido, realizar actuaciones en relación con asociaciones como pueden ser Special Olympics, ATADES o ASPANOA que les permita la práctica de un deporte nuevo y disfrutar en la naturaleza.

Dimensión de buen gobierno corporativo:

Asimismo, es necesario garantizar que los objetivos de la dirección se encuentran vinculados con el buen funcionamiento y desarrollo de la compañía. Además, esta vinculación también hay que extenderla a la conexión de los objetivos de la estación con los de los trabajadores, empresarios, vecinos y Administraciones.

Entre las medidas de buen gobierno corporativo a implementar en la entidad, están los mecanismos de transparencia en relación con la toma de decisiones, la elaboración de un código de buenas prácticas o velar por los intereses de todos los *stakeholders*.

En este ámbito, las medidas son necesarias, pues, gran parte de la difícil situación económico-financiera de la estación proviene de la anterior dirección de la misma. Así, los nuevos dueños deben implicarse no solo en la buena marcha de la empresa, sino también en la de las restantes actividades económicas ligadas con la estación.

Junto a ello, en relación con el Consejo de Administración, es necesario promover

la equitativa representación entre mujeres y hombres, pues en la actualidad, de los 8 miembros del Consejo, la totalidad de ellos son hombres. Asimismo, sería conveniente la designación de Consejeros independientes desvinculados de la propiedad de la entidad.

Dimensión medioambiental:

La actividad económica llevada a cabo por Candanchú se desarrolla en pleno Pirineo Aragonés en un enclave privilegiado rodeado de naturaleza. Se sitúa a tan solo un kilómetro de la frontera con Francia, donde radica el Parque Nacional de los Pirineos franceses.

El esquí ha generado un gran impacto ambiental en la zona. Así, las laderas de la estación se han ocupado por remontes y sistemas hidráulicos para los cañones de nieve. Junto a ello, se produce la erosión de los montes, la alteración del paisaje, de la vegetación y la flora, entre otros.

Es por ello por lo que es necesario limitar estas afecciones y llevar a cabo acciones para salvaguardar el equilibrio entre la vida en la montaña y su explotación. Como ya hemos mencionado anteriormente, no hay que olvidar que las zonas de montaña han encontrado en las actividades invernales una forma de explotación de sus recursos que ha permitido fijar población en su territorio en las últimas décadas.

De esta forma, es necesario alcanzar una estrategia de explotación de los recursos orientada hacia el desarrollo sostenible y que permita seguir invirtiendo y desarrollando las actividades invernales al mismo tiempo que se respeta tanto la normativa vigente como el ecosistema de la zona.

En primer lugar, uno de los principales problemas a atajar es el vertido de los residuos al Río Aragón. Tanto la estación de esquí de Candanchú como la de Astún, desde su apertura, vierten sus residuos a la cabecera del Río Aragón de forma directa, sin ningún tipo de depuración previa. Esta situación no es eventual en el Pirineo Aragonés, pues más de 66 poblaciones vierten sus aguas sucias directamente a los cauces de los ríos pirenaicos. No obstante, según se indicó desde el Gobierno de Aragón en 2019 se prevé la instalación de estas depuradoras antes de que finalice el ejercicio 2024³². Lo cierto es

³² Villanueva, M.J. (2019). “El plan de depuración del Pirineo se desbloquea con obras en Sallent, Hecho y Ansó”. *Heraldo de Aragón*. <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/huesca/2019/05/07/el-plan-de-depuracion-del-pirineo-se-desbloquea-con-obra...>

que de momento no se han iniciado las obras, y los fondos europeos pueden ser una fantástica oportunidad para atajar este problema en el seno de la estación.

Por otro lado, para limitar el impacto del ser humano, se puede restringir el uso de turismos privados, construyendo párquines disuasorios e incorporando medios de transporte colectivo que funcionen de forma eficiente y adecuada, lo que no solo tendría un impacto positivo en el ámbito ambiental, sino también en la reducción del tráfico y masificaciones en los accesos a las estaciones de esquí.

Asimismo, algunas Asociaciones ecologistas apuestan por la consideración de la nieve como un recurso complementario e integrado con los distintos usos de la montaña. Esta situación se encuentra muy vinculada al desarrollo de actividades fuera de la temporada invernal, beneficiándose del enclave en el que se sitúa la estación con actividades como el montañismo y el senderismo, la bicicleta de montaña, la ornitología, la escalada o el parapente, entre otros muchos.

Adicionalmente, teniendo en consideración la incidencia que el cambio climático produce y va a continuar produciendo en los próximos años con la disminución de las precipitaciones en forma de nieve y el aumento de la temperatura media, las posibles ampliaciones de las instalaciones existentes deberán respetar el entorno en el que se sitúan. Así, limitando la nueva construcción de apartamentos y potenciando pequeños hoteles, casas rurales, restaurantes o tiendas.

Junto a ello, si bien es cierto que la práctica del esquí alpino conlleva la instalación de la infraestructura necesaria como es el caso de los telesillas, pilonas y demás remontes necesarios, hay que apostar por el respeto a la montaña, estableciendo límites que, sin impedir su desarrollo, reconozcan reservas ecológicas de tal forma que existan zonas vírgenes para que fauna y flora puedan desarrollarse sin problema alguno.

Asimismo, mejorar y fomentar la oferta de disciplinas con menor impacto ambiental como son el esquí de fondo o el esquí de montaña que no requieren de la infraestructura tan agresiva del esquí alpino.

Para finalizar, y muy ligado con los temas tratados en este apartado, es necesario analizar el impacto ambiental de los proyectos de unión de estaciones de esquí, entre Astún y Candanchú, y entre Astún y Formigal. En este sentido, se viene reclamando por parte de los valles pirenaicos, la unión de las citadas estaciones por medio de dos telesillas que permitan crear un dominio esquiable conjunto cercano a los 300 kilómetros. De esta forma, el proyecto planteado quedaría así:



Figura 4.1: Proyecto de Unión Astún (cima Raca) con Candanchú (base estación) y Astún (cima Raca) con Formigal. Fuente: Elaboración Propia a partir de Google Earth.

Como ya hemos mencionado, para la unión de Astún y Candanchú, ya se ha aprobado financiación por valor de 8 millones de euros, para que en el plazo de 3 años se ejecute el proyecto. De esta forma, la cima de la estación de Astún, situada en la llegada de su telesilla en La Raca quedaría conectada por medio de un telesilla con la base de la estación de Candanchú.

Está unión permitirá la materialización de la oferta conjunta ya lanzada por ambas estaciones de un dominio esquiable común de 100 km con un telesilla de una longitud cercana a los 2 kilómetros.

No obstante, el impacto es muy superior en el caso del planteamiento de la unión de Astún con Formigal. Se trata de estaciones de esquí que se encuentran, por carretera, a una distancia superior a los 80 kilómetros, pero que a través de un telesilla quedarían unidas en apenas 12 minutos.

Así, se viene planteando la posible unión de ambas estaciones a través del Valle de Canal Roya, si bien, se trata de un Valle alejado de cualquier tipo de intervención humana y que la instalación provocaría un gran impacto sobre el mismo, pues conllevaría la instalación de un telesilla de una longitud cercana a los 6 kilómetros, muy superior al requerido para la unión de Astún y Candanchú.

En definitiva, no cabe duda de que la actividad del esquí alpino genera fuertes

beneficios a nivel económico en la zona al mismo tiempo que tiene un impacto a nivel medioambiental. Es por ello por lo que cobra especial consideración en este ámbito, su ejercicio través de una estrategia de desarrollo sostenible, teniendo en consideración a todos los sectores afectados, la naturaleza y su impacto. En consecuencia los futuros desarrollos y ampliaciones de la estación deberán tener en consideración la búsqueda de un desarrollo sostenible y minorar el impacto medioambiental, sin dejar de lado el progreso económico.

Para finalizar hacer mención a que la ampliación del dominio esquiable a través de la unión de estaciones no es la única opción para el desarrollo y crecimiento, la inversión orientada a la renovación de instalaciones e infraestructuras existentes en la estación es también necesaria y tiene un menor impacto ambiental que las opciones existentes sobre la mesa.

5) Conclusiones.

Es indudable el papel que generan las actividades ligadas a la nieve y el sector turístico sobre la economía del Pirineo Aragonés. En este contexto, la estación de esquí de Candanchú, viene siendo uno de los principales motores económicos de la Comarca de la Jacetania.

A pesar de ello, el centro invernal se halla en una difícil posición financiera que ha amenazado su continuidad. De esta forma, el presente trabajo ha puesto sobre la mesa un verdadero plan de viabilidad en el marco de finanzas sostenibles. Así, se ha analizado la situación en la que se encuentra la estación, así como sus competidores tanto a nivel nacional como internacional y la literatura científica en la materia para lograr la sostenibilidad y viabilidad de la entidad.

Para ello, se ha planteado un verdadero Plan de Viabilidad Financiera a largo plazo fundamentado en unas cuentas previsionales en las que se considera el incremento progresivo de las ventas que permitirá la recuperación económica de la entidad.

En este sentido, su buena marcha pasa por el desarrollo de nuevas actividades y la desestacionalización, desarrollando el concepto de Estación de Deportes de Montaña de Candanchú, lo que le permitirá obtener un flujo de ingresos continuo y diversificado durante todo el año y disminuirá el impacto que el cambio climático produce y continuará produciendo sobre la nieve.

Además, el devenir de Candanchú se ve favorecido por un contexto de recuperación económica postpandemia en el que se ve respaldada por las diferentes Administraciones Públicas debido a su crucial papel y dependencia del sector turístico en la zona. Asimismo, los sucesos futuros son prometedores y ya ha sido reservada financiación para su conexión con Astún que permitirá ofertar, de forma real, un dominio conjunto de 100 kilómetros esquiables.

En esta situación, los resultados del Plan de Viabilidad garantizan la continuidad de la estación, junto con la recuperación de la rentabilidad y el beneficio en un horizonte temporal que pone la mirada en el año 2032. Así, los criterios de decisión financiera a los que se ha recurrido muestran resultados altamente favorables con un Valor Actual Neto de 306.974,81€ y una Tasa Interna de Retorno del 4,73%.

En un ambiente de riesgo como en el que nos encontramos, se han analizado las

variables objeto de estudio a través de la simulación, obteniendo unos resultados muy positivos que muestran con unas probabilidades superiores al 85% un Valor Actual Neto positivo y una Tasa Interna de Retorno de más del 4%.

Por otro lado, se han considerado los impactos sociales y ambientales que la estación de esquí genera y se ha planteado un plan de actuación desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Corporativa que tenga en consideración a todos los *stakeholders* afectados y el impacto medioambiental generado por una estación de esquí.

En definitiva, el presente trabajo ha aportado una estrategia a largo plazo para la Estación de Esquí de Candanchú fundamentada en la diversificación y desestacionalización que garantiza su continuidad y viabilidad, solventando los problemas económicos en los que se encuentra.

6) Bibliografía, Webgrafía y Legislación.

Artículos:

Abad, A. G. (2012). Estaciones de esquí, turismo y entorno rural de montaña: claves para una regulación de las estaciones de esquí ante el cambio climático. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (31), 91-136. https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.201231630

Tang, C. H. H., & Jang, S. S. (2011). Weather risk management in ski resorts: Financial hedging and geographical diversification. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 301-311.

Bernués Asún, N., & Guerrero Iturbe, J. Análisis de susceptibilidad de deslizamientos en la futura ampliación de la estación de esquí de Formigal en Canal Roya (Pirineo Aragonés). <https://zaguan.unizar.es/record/62822>

Falk, M. (2009). Are multi-resort ski conglomerates more efficient? *Managerial and Decision Economics*, 30(8), 529-538.

Ferrarese, M., Loner, E., & Pulina, M. (2019, July). “Financial constraints and public intervention: cableway system”. *9th Advances in hospitality and tourism marketing and management conference* (p. 182).

Instituto Aragonés de Estadística (2018). “Capacidad de los alojamientos turísticos. Aragón, provincias, comarcas y municipios”. <https://www.aragon.es/documents/20127/1909615/COMUNICADO+oferta+turistica1218.pdf/a8f49a16-f0b1-169f-65ce-3fdb80fec57?t=1572430150624>

Lahoz, L. F. (2013). Nieve y ferrocarril en el valle del Aragón. *Repensar Canfranc. Taller de rehabilitación urbana y paisaje, 2012: Curso de Verano Universidad de Zaragoza, Canfranc, del 2 al 5 de julio de 2012* (pp. 98-105). Institución Fernando el Católico. <https://ifc.dpz.es/recursos/publicaciones/32/92/10franco.pdf>

Lasanta Martínez, T., Laguna, M., & Vicente-Serrano, M. (2007). Variabilidad espacial de los efectos socioeconómicos de las explotaciones de esquí alpino en los municipios rurales del Pirineo aragonés. *Pirineos*, 162, 155-176. <https://doi.org/10.3989/pirineos.2007.v162.17>

Lasanta Martínez, T. (2010). El turismo de nieve como estrategia de desarrollo en el Pirineo aragonés. <http://hdl.handle.net/10261/35196>

Martos Fernández, P. (2000). Las estaciones de esquí y montaña españolas como centros turístico-deportivos. In *Actas del I Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte* (Vol. 2, pp. 373-380).

https://www.cienciadeporte.com/images/congresos/caceres/Recreacion_deportiva/9esqui.pdf

Moreno-Gené, J., Sánchez-Pulido, L., Cristobal-Fransi, E., & Daries, N. (2018). The economic sustainability of snow tourism: The case of ski resorts in Austria, France, and Italy. *Sustainability*, 10(9), 3012.

Moreno-Gené, J., Daries, N., Cristóbal-Fransi, E., & Sánchez-Pulido, L. (2020). Snow tourism and economic sustainability: the financial situation of ski resorts in Spain. *Applied Economics*, 52(52), 5726-5744.

Pons, M., López-Moreno, J. I., Esteban, P., Macià, S., Gavaldà, J., García, C., Rosas, M. & Jover, E. (2014). Influencia del cambio climático en el turismo de nieve del Pirineo. Experiencia del proyecto de investigación NIVOPYR. *Pirineos*, 169, e006. <http://dx.doi.org/10.3989/Pirineos.2014.169006>

San Román Oliveros, I. (2021). La adaptación cortoplacista del esquí al cambio climático. El caso de Candanchú, Astún y Formigal en el Pirineo Aragonés. <https://oa.upm.es/67699/>

Sánchez Pulido, L., Daries Ramón, N., & Cristóbal Fransi, E. (2016). Sostenibilidad económica y situación financiera de las estaciones de esquí alpino del Pirineo catalán. *Intangible Capital*, 2016, vol. 12, núm. 5, p. 1451-1483. <https://doi.org/10.3926/ic.823>

Scott, D., Steiger, R., Dannevig, H., & Aall, C. (2020). Climate change and the future of the Norwegian alpine ski industry. *Current Issues in Tourism*, 23(19), 2396-2409.

Scott, D., & McBoyle, G. (2007). Climate change adaptation in the ski industry. *Mitigation and adaptation strategies for global change*, 12(8), 1411.

Turismo de Aragón (2015): “El impacto económico que genera la nieve en Aragón es de 200 millones de euros”. *Turismo de Aragón*. <https://www.turismodearagon.com/2015/03/16/el-impacto-economico-que-genera-la-nieve-en-aragon-es-de-200-millones-de-euros/>

Vanat, L. (2021): “2021 International Report on Snow & Mountain Tourism. Overview of the key industry figures for ski resorts”. <https://www.vanat.ch/RM-world-report-2021.pdf>

Artículos de periódicos:

Alonso, J. (2021): “El Gobierno respalda la unión de estaciones con la primera inyección de fondos de la UE”. Heraldo de Aragón. <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2021/12/21/el-gobierno-respalda-la-union-de-estaciones-con-la-primera-inyeccion-de-fondos-de-la-ue-1542059.html>

Carnicero, L. (2021): “Candanchú, la pionera: casi un siglo de historia. El Periódico de Aragón. <https://www.elperiodicodearagon.com/aragon/2021/07/25/candanchu-pionera-siglo-historia-55412844.html>

Fernández, M. (2017). “El negocio del esquí se derrite”. El País. https://elpais.com/economia/2017/01/13/actualidad/1484323058_897065.html

López, C. (2021). “La unión de Astún y Candanchú, apuesta de empresarios y ayuntamientos del Valle del Aragón, más cerca”. Radio Huesca. <https://www.radiohuesca.com/comarcas/la-union-de-astun-y-candanchu-apuesta-de-empresarios-y-ayuntamientos-del-valle-del-aragon-mas-cerca-28092021-159307.html>

López, C. (2021). “El préstamo público a Candanchú y Astún asciende a 2’6 millones”. Radio Huesca. <https://www.radiohuesca.com/comarcas/el-prestamo-publico-a-candanchu-y-astun-asciende-a-2-6-millones-24112021-161507.html>

López, C. (2021): “La financiación para unir Astún y Candanchú: “Una grandísima noticia para el Valle del Aragón”. Radio Huesca. <https://www.radiohuesca.com/comarcas/la-financiacion-para-unir-astun-y-candanchu-una-grandisima-noticia-para-el-valle-del-aragon-22122021-162576.html>

López-Egea M. y Riaño P. (2020). “El dinero público se la juega en la nieve en el año del Covid: controla el 76% de las estaciones de esquí”. Palco23. <https://www.palco23.com/equipamiento/el-dinero-publico-se-la-juega-en-la-nieve-en-el-ano-del-covid-controla-el-76-de-las-estaciones-de-esqui>

M. I. (2021): “Ibernieve abriría Candanchú si les conceden un préstamo público. Nevasport. <https://www.nevasport.com/noticias/art/61086/ibernieve-propone-ahora->

abrir-ellos-la-estacion-de-esqui-de-candanchu/

Pérez, J.I. (2021). “La estación de Sierra Nevada, la otra “Joya”, tocada”. El independiente de Granada.

<https://www.elindependientedegranada.es/economia/estacion-sierra-nevada-otra-joya-tocada>

Sánchez Morales, F. (2021): “Olimpiadas sí, pero...”. Pirinews.

<https://www.pirinews.es/olimpiadas-si-pero-por-fernando-sanchez/>

Villanueva, M.J. (2019). “El plan de depuración del Pirineo se desbloquea con obras en Sallent, Hecho y Ansó”. Heraldo de Aragón.

<https://www.heraldo.es/noticias/aragon/huesca/2019/05/07/el-plan-de-depuracion-del-pirineo-se-desbloquea-con-obra-en-sallent-hecho-y-anso-1313391.html>

Desconocido (2021). <https://www.lugaresdenieve.com/?q=es/noticia/balance-vallnord-pal-arinsal-cierre-el-mejor-verano-de-su-historia>. Lugares de Nieve.

Desconocido (2015). “Una estación de esquí sin remontes”. Deporte sostenible.

<https://deportesostenible.com/tag/estaciones-de-esqui-sostenibles/>

Webgrafía:

ARAMÓN, (2021). www.aramon.com. Disponible (enero 2021)

ASOCIACIÓN DE ESTACIONES DE ESQUÍ Y MONTAÑA DE ESPAÑA (2021). www.atudem.es. Disponible (enero 2021).

ASTÚN-CANDANCHÚ 100K (2021). <https://astuncandanchu.com/> (enero 2021).

GRANDVALIRA (2021). www.grandvalira.com. (enero 2021).

GRUPO ARAMÓN: <https://www.aramon.com/grupo-aramon.html> (enero 2022)

NEVASPORT: www.nevasport.com (enero 2021).

SEDAC: <https://sedac.ciesin.columbia.edu/mapping/popest/pes-v3/>

Información Adicional de Interés:

Cuentas Anuales de Candanchú, accesibles en:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1V3yosdJutNI4nxDp0wyYv6JL-q3wDCh>Edit?usp=sharing&ouid=113186170738104697354&rtpof=true&sd=true>

Resultados realizados, incluyendo la simulación, accesibles en:
https://docs.google.com/spreadsheets/d/1tSWbhFVq4dXXbuH3Rbebz3GwqyACxl_h/edit?usp=sharing&ouid=100400320168982975803&rtpof=true&sd=true

7) Anexos.

1. Cuenta de Pérdidas y Ganancias de Explotaciones Turísticas de Candanchú, S.A. (Registro Mercantil):

Cuenta de Pérdidas y Ganancias de ETUKSA	DATOS REALES		
	2018/2019	2019/2020	2020/2021
1. Importe neto de la cifra de negocios	4.886.732,18	4.646.452,23	Los datos no han sido publicados en el Registro Mercantil
2. Variación de existencias			
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo			
4. Aprovisionamientos	-718.208,51	-847.798,28	
5. Otros ingresos de explotación	106.047,80	264.890,71	
6. Gastos de personal	-1.761.200,27	-1.776.721,61	
7. Otros gastos de explotación	-1.525.287,93	-1.510.177,24	
8. Amortización del inmovilizado	-613.745,51	-707.549,30	
9. Imputación de subvenciones	42.226,32	42.226,32	
10. Excesos de provisiones.			
11. Deterioro y enajenaciones del inmovilizado			
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio			
13. Otros resultados	43.691,43	30.954,04	
A) Resultado de explotación	460.255,51	142.276,87	
14. Ingresos financieros.	7.585,19	4.708,84	
15. Gastos financieros.	-131.185,57	-96.244,05	
16. Variación de valor razonable en IF			
17. Diferencias de cambio.			
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de IF			
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero			
B) Resultado financiero	-123.600,38	-91.535,21	
C) Resultado antes de impuestos.	336.655,13	50.741,66	
20. Impuesto sobre beneficios	-84.633,51	-14.063,12	
D) Resultado del ejercicio	252.021,62	36.678,54	

2. Planteamiento de una situación de riesgo sobre la cifra de negocios a través de una distribución beta simplificada:

	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027	2027/2028	2028/2029	2029/2030	2030/2031	2031/2032	
Escenario Optimista (Incremento de ventas de un 15%)	1. Cifra Negocio	6.022.215,17	6.172.028,20	6.480.629,61	6.973.981,63	7.665.826,84	7.914.482,34	8.172.506,34	8.440.371,27	8.718.582,87	9.007.683,09	9.308.253,30
	2. Costes directos	-2.711.500,00	-2.656.500,00	-2.780.525,00	-2.975.864,38	-3.174.854,20	-3.193.053,32	-3.283.894,92	-3.377.461,77	-3.552.617,42	-3.654.245,95	-3.758.923,32
	3. Beneficio bruto	3.310.715,17	3.515.528,20	3.700.104,61	3.998.117,26	4.490.972,64	4.721.429,02	4.888.611,41	5.062.909,50	5.165.965,44	5.353.437,15	5.549.329,98
	4. Dotación Amortización	-707.549,30	-711.087,05	-714.642,48	-718.215,69	-721.806,77	-725.415,81	-729.042,89	-732.688,10	-736.351,54	-740.033,30	-743.733,46
	5.Otros costes de explotación	-1.738.000,00	-1.684.375,00	-1.754.843,75	-1.865.832,03	-2.024.915,23	-2.077.412,69	-2.131.495,07	-2.187.179,62	-2.244.545,01	-2.303.631,36	-2.364.490,30
	6. Subvenciones	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32
	7. BAIT	907.392,19	1.162.292,47	1.272.844,70	1.456.295,85	1.786.476,95	1.960.826,84	2.070.309,78	2.185.268,09	2.227.295,21	2.351.998,81	2.483.332,53
	8. Impuestos	-200.525,26	-265.813,38	-294.347,45	-341.187,58	-424.596,42	-469.030,39	-497.231,53	-526.786,35	-558.094,16	-570.057,81	-603.666,65
	9. Intereses	-105.291,16	-99.038,96	-95.454,91	-91.545,53	-88.091,28	-84.705,27	-81.383,67	-78.122,70	-74.918,59	-71.767,58	-68.665,92
	10. BDIT	601.575,77	797.440,14	883.042,34	1.023.562,74	1.273.789,25	1.407.091,18	1.491.694,58	1.580.359,04	1.614.282,47	1.710.173,42	1.810.999,96
	11. Amortización.	707.549,30	711.087,05	714.642,48	718.215,69	721.806,77	725.415,81	729.042,89	732.688,10	736.351,54	740.033,30	743.733,46
	12. Cuotas de amortización financiación ajena	-820.000,00	-810.000,00	-812.000,00	-825.000,00	-830.000,00	-850.000,00	-849.999,00	-849.999,00	-849.997,00	-849.996,00	-849.995,00
	14. Cash Flow	489.125,07	698.527,18	785.684,82	916.778,44	1.165.596,03	1.282.506,99	1.370.738,46	1.463.049,14	1.500.637,01	1.600.210,72	1.704.738,42
Escenario más probable	Cifra Negocio	5.236.708,84	5.366.981,04	5.635.330,09	6.064.331,85	6.665.936,39	6.882.158,56	7.106.527,25	7.339.453,27	7.581.376,41	7.832.767,91	8.094.133,31
	Flujo de Caja	204.547,54	392.625,82	462.950,90	566.868,89	772.530,65	870.052,97	943.045,42	1.019.456,87	1.045.816,53	1.128.207,70	1.214.766,58

3. Planteamiento de una situación de riesgo sobre los costes de personal, incluidos dentro de los costes directos a través de una distribución rectangular o uniforme:

	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027	2027/2028	2028/2029	2029/2030	2030/2031	2031/2032	
Escenario Pesimista (caída de ventas de un 15%)	1. Cifra Negocio	4.451.202,51	4.561.933,89	4.790.030,58	5.154.682,08	5.666.045,93	5.849.834,77	6.040.548,16	6.238.353,28	6.444.169,94	6.657.852,72	6.880.013,31
	2. Costes directos	-2.095.250,00	-2.052.750,00	-2.148.587,50	-2.299.531,56	-2.453.296,43	-2.467.359,38	-2.537.555,17	-2.609.856,82	-2.745.204,37	-2.823.735,50	-2.904.622,57
	3. Beneficio bruto	2.355.952,51	2.509.183,89	2.641.443,08	2.855.150,51	3.212.749,50	3.382.475,39	3.502.993,00	3.628.678,46	3.698.965,37	3.834.117,22	3.975.390,74
	4. Dotación Amortización	-707.549,30	-711.087,05	-714.642,48	-718.215,69	-721.806,77	-725.415,81	-729.042,89	-732.688,10	-736.351,54	-740.033,30	-743.733,46
	5.Otros costes de explotación	-1.374.600,00	-1.332.187,50	-1.387.921,88	-1.475.703,52	-1.601.523,87	-1.643.044,58	-1.685.810,92	-1.729.860,25	-1.775.231,06	-1.821.962,99	-1.870.096,88
	6. Subvenciones	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32
	7. BAIT	316.029,53	508.135,66	581.105,04	703.457,62	931.645,18	1.056.241,32	1.130.365,51	1.208.356,43	1.229.609,30	1.314.347,25	1.403.786,72
	8. Impuestos	-52.684,59	-102.274,18	-121.412,53	-152.978,02	-210.888,47	-242.884,01	-262.245,46	-282.558,43	-288.672,68	-310.644,92	-333.780,20
	9. Intereses	-105.291,16	-99.038,96	-95.454,91	-91.545,53	-88.091,28	-84.705,27	-81.383,67	-78.122,70	-74.918,59	-71.767,58	-68.665,92
	10. BDIT	158.053,78	306.822,53	364.237,60	458.934,07	632.665,42	728.652,04	786.736,38	847.675,30	866.018,03	931.934,76	1.001.340,60
	11. Amortización.	707.549,30	711.087,05	714.642,48	718.215,69	721.806,77	725.415,81	729.042,89	732.688,10	736.351,54	740.033,30	743.733,46
	12. Cuotas de amortización financiación ajena	-820.000,00	-810.000,00	-812.000,00	-825.000,00	-830.000,00	-850.000,00	-849.999,00	-849.999,00	-849.997,00	-849.996,00	-849.995,00
	14. Cash Flow	45.603,08	207.909,57	266.880,08	352.149,77	524.472,20	604.067,84	665.780,26	730.365,40	752.372,57	821.972,06	895.079,06
Escenario Pessimista: Se incrementan los costes de personal en 15%	Ventas	5.236.708,84	5.366.981,04	5.635.330,09	6.064.331,85	6.665.936,39	6.882.158,56	7.106.527,25	7.339.453,28	7.581.376,41	7.832.767,91	8.094.133,31
	Costes directos	-2.714.000,00	-2.669.625,00	-2.793.906,25	-2.989.649,22	-3.195.080,86	-3.210.384,66	-3.301.521,20	-3.395.391,84	-3.563.698,41	-3.665.434,37	-3.770.222,40
	3. Beneficio bruto	2.522.708,84	2.697.356,04	2.841.423,84	3.074.682,64	3.470.855,53	3.671.773,89	3.805.006,05	3.944.061,44	4.017.677,99	4.167.333,54	4.323.910,91
	4. Dotación Amortización	-707.549,30	-711.087,05	-714.642,48	-718.215,69	-721.806,77	-725.415,81	-729.042,89	-732.688,10	-736.351,54	-740.033,30	-743.733,46
	5.Otros costes de explotación	-1.580.000,00	-1.531.250,00	-1.595.312,50	-1.696.210,94	-1.840.832,03	-1.888.556,99	-1.937.713,70	-1.988.345,11	-2.040.495,47	-2.094.210,33	-2.149.536,64
	6. Subvenciones	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32
	7. BAIT	277.385,86	497.245,32	573.695,18	702.482,32	950.443,04	1.100.027,41	1.180.475,78	1.265.254,54	1.283.057,31	1.375.316,23	1.472.867,13
	8. Impuestos	-43.023,68	-99.551,59	-119.560,07	-152.734,20	-215.587,94	-253.830,54	-274.773,03	-296.782,96	-302.034,68	-325.887,16	-351.050,30
	9. Intereses	-105.291,16	-99.038,96	-95.454,91	-91.545,53	-88.091,28	-84.705,27	-81.383,67	-78.122,70	-74.918,59	-71.767,58	-68.665,92
	10. BDIT	129.071,03	298.654,77	358.680,21	458.202,60	646.763,82	761.491,61	824.319,08	890.348,98	906.104,04	977.661,49	1.053.150,90
	11. Amortización.	707.549,30	711.087,05	714.642,48	718.215,69	721.806,77	725.415,81	729.042,89	732.688,10	736.351,54	740.033,30	743.733,46
	12. Cuotas de amortización por financiación ajena	-820.000,00	-810.000,00	-812.000,00	-825.000,00	-830.000,00	-850.000,00	-849.999,00	-849.999,00	-849.997,00	-849.996,00	-849.995,00
	14. Cash Flow	16.620,33	199.741,81	261.322,69	351.418,29	538.570,59	636.907,42	703.362,97	773.038,98	792.458,58	867.698,79	946.889,37

	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2024/2025	2025/2026	2026/2027	2027/2028	2028/2029	2029/2030	2030/2031	2031/2032	
Escenario Optimista: se reducen los costes de personal en 15%	1. Cifra Negocio	5.236.708,84	5.366.981,04	5.635.330,09	6.064.331,85	6.665.936,39	6.882.158,56	7.106.527,25	7.339.453,28	7.581.376,41	7.832.767,91	8.094.133,31
	2. Costes directos	-2.248.478,26	-2.193.586,96	-2.296.309,78	-2.458.098,23	-2.617.666,08	-2.635.289,73	-2.710.435,38	-2.787.835,40	-2.939.177,24	-3.023.439,51	-3.110.229,65
	3. Beneficio bruto	2.988.230,58	3.173.394,02	3.339.020,31	3.606.233,62	4.048.270,31	4.246.868,82	4.396.091,87	4.551.617,88	4.642.199,17	4.809.328,40	4.983.903,66
	4. Dotación Amortización	-707.549,30	-711.087,05	-714.642,48	-718.215,69	-721.806,77	-725.415,81	-729.042,89	-732.688,10	-736.351,54	-740.033,30	-743.733,46
	5.Otros costes de explotación	-1.580.000,00	-1.531.250,00	-1.595.312,50	-1.696.210,94	-1.840.832,03	-1.888.556,99	-1.937.713,70	-1.988.345,11	-2.040.495,47	-2.094.210,33	-2.149.536,64
	6. Subvenciones	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32	42.226,32
	7. BAIT	742.907,60										

4. Resultados obtenidos de la aplicación de la Simulación para las variables: Ventas, Costes de Personal (a través de los Costes Directos) y Subvenciones para cada uno de los ejercicios:

Nº Aleatorios					
Ventas (2021-2022)	Probabilidad	P. acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(Ventas)
6.022.215,00	0,20	0,20	18	0,18	
5.236.708,84	0,60	0,80	62	0,62	5.220.998,71€
4.451.202,51	0,20	1,00	20	0,2	
Ventas (2022-2023)	Probabilidad	P. acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(Ventas)
6.172.028,00	0,20	0,20	20	0,2	
5.366.981,04	0,60	0,80	68	0,68	5.431.384,81€
4.561.933,89	0,20	1,00	12	0,12	
Ventas (2023-2024)	Probabilidad	P. acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(Ventas)
6.480.630,00	0,20	0,20	20	0,2	
5.635.330,09	0,60	0,80	59	0,59	5.626.877,10€
4.790.030,58	0,20	1,00	21	0,21	
Ventas (2024-2025)	Probabilidad	P. acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(Ventas)
6.973.982,00	0,20	0,20	19	0,19	
6.064.331,85	0,60	0,80	65	0,65	6.091.621,35€
5.154.682,08	0,20	1,00	16	0,16	
Ventas (2025-2026)	Probabilidad	P. acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(Ventas)
7.665.827,00	0,20	0,20	20	0,2	
6.665.936,39	0,60	0,80	61	0,61	6.675.935,29€
5.666.045,93	0,20	1,00	19	0,19	
Ventas (2026-2027)	Probabilidad	P. acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(Ventas)
7.914.482,00	0,20	0,20	21	0,21	
6.882.158,56	0,60	0,80	55	0,55	6.851.188,84€
5.849.834,77	0,20	1,00	24	0,24	
Ventas (2027-2028)	Probabilidad	P. acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(Ventas)
8.172.506,00	0,20	0,20	18	0,18	
7.106.527,25	0,60	0,80	65	0,65	7.117.187,04€
6.040.548,16	0,20	1,00	17	0,17	
Ventas (2028-2029)	Probabilidad	P. acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(Ventas)
8.440.371,00	0,20	0,20	25	0,25	
7.339.453,28	0,60	0,80	58	0,58	7.427.526,71€
6.238.535,28	0,20	1,00	17	0,17	
Ventas (2029-2030)	Probabilidad	P. acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(Ventas)
8.718.583,00	0,20	0,20	14	0,14	
7.581.376,41	0,60	0,80	63	0,63	7.479.027,82€
6.444.169,95	0,20	1,00	23	0,23	
Ventas (2030-2031)	Probabilidad	P. acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	
9.007.683,00	0,20	0,20	19	0,19	
7.832.767,91	0,60	0,80	58	0,58	7.785.771,30€
6.657.852,72	0,20	1,00	23	0,23	
Ventas (2031-2032)	Probabilidad	P. acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	
9.308.253,00	0,20	0,20	18	0,18	
8.094.133,31	0,60	0,80	54	0,54	7.972.721,31€
6.880.013,31	0,20	1,00	28	0,28	

Costes Directos (2021-2022)	Probabilidad	P.Acumuladas	Nº Aleatorios		E(G.Personal)
			Frecuencia	Probabilidad	
-2.714.000,00	0,40	0,40	42	0,42	-2.443.997,39€
-2.248.478,26	0,60	1,00	58	0,58	
Costes Directos (2022-2023)	Probabilidad	P.Acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(G.Personal)
-2.669.625,00	0,50	0,50	60	0,6	-2.479.209,78€
-2.193.586,96	0,50	1,00	40	0,4	
Costes Directos (2023-2024)	Probabilidad	P.Acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(G.Personal)
-2.793.906,25	0,50	0,50	47	0,47	-2.530.180,12€
-2.296.309,78	0,50	1,00	53	0,53	
Costes Directos (2024-2025)	Probabilidad	P.Acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(G.Personal)
-2.989.649,22	0,50	0,50	56	0,56	-2.755.766,79€
-2.458.098,23	0,50	1,00	44	0,44	
Costes Directos (2025-2026)	Probabilidad	P.Acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(G.Personal)
-3.195.080,86	0,50	0,50	55	0,55	-2.935.244,21€
-2.617.666,08	0,50	1,00	45	0,45	
Costes Directos (2026-2027)	Probabilidad	P.Acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(G.Personal)
-3.210.384,66	0,50	0,50	57	0,57	-2.963.093,84€
-2.635.289,73	0,50	1,00	43	0,43	
Costes Directos (2027-2028)	Probabilidad	P.Acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(G.Personal)
-3.301.521,20	0,50	0,50	51	0,51	-3.011.889,15€
-2.710.435,38	0,50	1,00	49	0,49	
Costes Directos (2028-2029)	Probabilidad	P.Acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(G.Personal)
-3.395.391,84	0,50	0,50	50	0,5	-3.091.613,62€
-2.787.835,40	0,50	1,00	50	0,5	
Costes Directos (2029-2030)	Probabilidad	P.Acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(G.Personal)
-3.563.698,41	0,50	0,50	47	0,47	-3.232.702,19€
-2.939.177,24	0,50	1,00	53	0,53	
Costes Directos (2030-2031)	Probabilidad	P.Acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(G.Personal)
-3.665.434,37	0,50	0,50	49	0,49	-3.338.016,99€
-3.023.439,51	0,50	1,00	51	0,51	
Costes Directos (2031-2032)	Probabilidad	P.Acumuladas	Frecuencia	Probabilidad	E(G.Personal)
-3.770.222,40	0,50	0,50	45	0,45	-3.407.226,39€
-3.110.229,65	0,50	1,00	55	0,55	

5. Anexo RSC:

INFORME RSC CANDANCHÚ



INFORME ANUAL DE 2022

La actividad desarrollada por la Estación de Esquí de Candanchú trasciende el ámbito económico y genera una estrecha vinculación con los aspectos sociales, medioambientales y de buen gobierno corporativo. De esta forma, desde Candanchú se persigue dar a conocer a los principales grupos de interés afectados las actuaciones que lleva a cabo la compañía en relación con la Responsabilidad Social Corporativa. De este modo, se han identificado como sus principales destinatarios de estas políticas y actuaciones a trabajadores, accionistas, clientes, proveedores, Administraciones Públicas y en especial, dada la importancia de la actividad económica para el territorio, los ciudadanos y las empresas de la zona de influencia de la Estación.

Dimensión Social:

La plantilla de la Estación de Esquí sobrepasa, durante la temporada invernal, los 100 trabajadores. Además, hay que tener en consideración otro tipo de empleos vinculados con clases de esquí, alquileres de esquí y cafeterías en las pistas. A ello hay que añadir los empleos indirectos en un Valle muy vinculado al sector turístico. Esta situación pone de relieve la dependencia económica de la economía de toda la Comarca de la Jacetania sobre las actividades vinculadas al mundo de la nieve.

Asimismo, se proponen actuaciones de fomento del esquí entre escolares y del deporte base, relaciones con asociaciones en aras de la integración social, entre otras.



CANDANCHÚ 2030

La Estación de Esquí vela por el desarrollo sostenible de toda la Comarca de la Jacetania, enfocándose no solo en el hoy, también en el mañana. De esta forma, se pone como objetivo el año 2030, en el que se pretende que la actividad desarrollada por Candanchú sea 100% sostenible y libre de impactos negativos.



Dimensión Medioambiental:

Debido al fuerte impacto ambiental que genera la actividad desarrollada en la estación de esquí, causado por las importantes infraestructuras requeridas junto con la erosión de las laderas de las montañas y la afección a fauna y flora, se proponen una serie de actuaciones compensadoras de tales impactos.

De esta forma, se apuesta por el control de vertidos al Río Aragón, el establecimiento de reservas ecológicas para que fauna y flora puedan desarrollarse sin peligro, el fomento del transporte colectivo a través de párquines disuasorios, así como la promoción de actividades con menor impacto ambiental como son el esquí de montaña y de travesía.

Dimensión de Buen Gobierno Corporativo:

Es necesario garantizar que los objetivos de la dirección se encuentran vinculados con el buen funcionamiento y desarrollo de la compañía. Además, esta vinculación también hay que extenderla a la conexión de los objetivos de la estación con los de los trabajadores, empresarios, vecinos y Administraciones.

Entre las medidas de buen gobierno corporativo a implementar en la entidad están los mecanismos de transparencia en relación con la toma de decisiones, la elaboración de un código de buenas prácticas o velar por los intereses de todos los stakeholders.