

ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE LES ESTACIONS DE MUNTANYA

Marc legal de les estacions de muntanya

El present capítol analitza el marc legal existent en relació a les estacions de muntanya i al turisme de neu, examinant el règim de titularitat de les estacions d'esquí alpí i nòrdic de Catalunya així com de la seva competència directa.

A Catalunya existeix molta i variada normativa sobre el turisme de neu i les estacions d'esquí i de muntanya, destacant entre d'altres:

- Llei 2/1983, de 9 de març, d'alta muntanya.
- Decret 126/1988, de 28 d'abril, sobre el foment de la millora i el desenvolupament de les estacions d'esquí alpí i del turisme de neu.
- Decret 98/1993, de 9 de març, sobre el foment de la millora i el desenvolupament de les estacions d'esquí alpí i de turisme de la neu.
- Decret 79/1999, de 23 de març, que va derogar parcialment el Decret 98/1993, en concret la part que feia referència als ajuts destinats al foment de la millora i el desenvolupament de les estacions d'esquí a càrrec del Departament competent en matèria de turisme, perquè aquesta línia ja estava coberta per altres ajuts.
- Llei 12/2002 de 14 de juny, que regula el transport per cable i Decret 152/2010, de 2 de novembre, de desplegament de la Llei del transport per cable.
- Decret 206/2007, de 18 de setembre, pel qual es deroga el Decret 98/1993, de 9 de març, sobre el foment de la millora i el desenvolupament de les estacions d'esquí alpí i de turisme de la neu.

Així mateix, en el desenvolupament del sector va ser cabdal el Pla Director de les Estacions de Muntanya (PDEM) aprovat mitjançant l'Acord de Govern de 23 de maig de 2006 i formulat per la Secretaria per a la Planificació Territorial del Departament de Política Territorial i Obres Públiques conjuntament amb els departaments de la Presidència; Medi Ambient i Habitatge; Comerç, Consum i Turisme, i Economia i Finances.

El PDEM va donar suport al turisme de neu i assegurar el paper de motor econòmic d'aquest sector a les comarques del Pirineu. Pel desenvolupament de l'establert al Pla Director, es va preveure:

1. Constituir un Ens per a les Estacions de Muntanya, amb l'objectiu de proporcionar un instrument àgil i eficient per a la interlocució pública-privada, ajudar la iniciativa privada en la tramitació de permisos i ajuts, analitzar la situació específica del sector, donar suport a la definició de les polítiques de muntanya i vetllar per la homogeneïtzació de les directrius emanades per les diferents normativa i planificacions que incideixen en el sector.
2. Aprovar el marc general de la prestació dels ajuts específics que el Pla contempla i les condicions generals d'accés als mateixos per part dels beneficiaris, com a complement, en el seu cas, dels criteris vigents de l'Institut Català de Finances per a la concessió de crèdits.
3. Impulsar l'elaboració d'una normativa de drets i deures dels esquiadors i de les estacions de muntanya.
4. Impulsar l'elaboració d'una normativa per a la homologació dels professionals dels esports d'hivern.

Finalment, als darrers anys s'està impulsant pel Govern una nova Llei per afavorir el desenvolupament econòmic de les zones de muntanya, recollit a l'Acord de Govern de 13 de desembre de 2016 pel qual es va aprovar la memòria preliminar de l'Avantprojecte de Llei de muntanya, antecedent directe d'aquest Llibre Blanc sobre les estacions de muntanya a Catalunya .

A nivell estatal, el Senat va analitzar l'any 2005 la possibilitat i conveniència d'aprovar una llei de les estacions de muntanya -amb l'objectiu de regular la pràctica dels esports alpins i nòrdics en el seu vessant no competitiu- que regulés la seguretat de les zones esquiables, la protecció del medi ambient i l'afavoriment del desenvolupament de les activitats econòmiques a les localitats de muntanya.

Aquesta iniciativa no va culminar en una nova llei, però sí que es va reflectir en l'Informe de la Ponència feta al Senat a principis de 2006: "*Informe de la ponència de estudio sobre el uso racional de las estaciones de esquí*". D'aquest informe en podem extreure interessants reflexions sobre la qüestió, destacant-ne una sèrie de propostes i recomanacions.

A nivell Europeu podem trobar lleis de muntanya a França, Itàlia o Suïssa, destacant una normativa específica sobre les estacions d'esquí a Andorra (Llei relativa a les estacions d'esquí i les instal·lacions de transport per cable, del 9 de novembre del 2000). A més a més, recentment la Federació Andorrana de Muntanyisme va presentar un reglament amb el conjunt de normes a seguir a les pistes per part dels practicants d'esquí de muntanya.

Respecte de la UE en trobem el Reglament 2016/424 del Parlament Europeu i del Consell de 9 de març de 2016, relatiu a les instal·lacions de transport per cable, que deroga una prèvia Directiva 2000/9/CE que regulava també el transport per cable.

Actualment, relacionat amb el funcionament de les estacions d'esquí i obligacions i drets dels esquiadors, trobem vigent les Recomanacions de la Federació Internacional d'Esquí (FIS), el Codi de circulació de l'esquí i de conducta mínima necessària i obligatòria pels esquiadors o el Reglament de funcionament de les estacions d'esquí estatals integrades a ATUDEM, que preveu drets i obligacions per les estacions d'esquí i els seus usuaris i que té el seu focus en l'àmbit de la seguretat i la responsabilitat.

En qualsevol cas, qüestions com les relacions entre usuaris i estacions d'esquí, la seguretat dels esquiadors, fixar l'àmbit de responsabilitat de les diferents parts involucrades o les infraestructures i negocis vinculats al món de la neu; són aspectes prou importants per tenir-los presents i estar sempre atents a les novetats i normatives comparables, per si finalment s'entén oportú entrar a analitzar la qüestió més a fons amb les diferents parts involucrades.

En el mateix sentit, tenint en compte les particularitats i la complexitat en què es desenvolupa el negoci de les estacions d'esquí i el turisme de neu a Catalunya, resulta convenient no perdre de vista en el futur l'anàlisi de les formes de com es fa efectiu el finançament i la subvenció de les estacions d'esquí públiques i del negoci de la neu. Així com la seva forma i els termes de fer-ne front dintre del marc legal local, estatal i europeu.

Gestió i finançament públic/privat de les estacions de muntanya

1. Catalunya

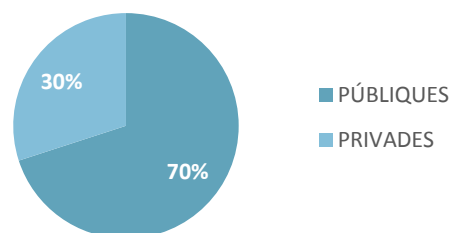
El mapa de les estacions d'esquí a Catalunya es distribueix actualment en 10 estacions d'esquí alpí i 7 estacions d'esquí de fons.¹

1.1. Estacions d'esquí alpí

De les 10 estacions d'esquí alpí existents a Catalunya, 7 són de titularitat pública i 3 són privades:

- Públiques: Boí Taüll, Espot, La Molina, Port Ainé, Tavascan, Vall de Núria i Vallter 2000
- Privades: Baqueira Beret, Masella i Port del Comte

Titularitat de les estacions d'esquí alpí de Catalunya



Font: Elaboració pròpia.

El gran operador d'estacions públiques d'esquí alpí és Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya (FGC), solució adoptada per part de la Generalitat de Catalunya per recolzar el sector dels negocis vinculats a la neu i gestionar les estacions que s'han trobat en dificultats econòmiques als darrers anys.

¹ Tavascan es computa en les dues categories ja que és tant estació d'esquí alpí com de nòrdic.

Actualment FGC explota totes les que són de titularitat pública excepte: (i) Tavascan que és de l'Ajuntament de Lladorre; i (ii) Boí Taüll que es explota per Actius de Muntanya S.A., societat mercantil íntegrament participada per la Generalitat de Catalunya, tot i que la gestió de l'estació esta sota la supervisió de FGC. Així mateix, en el cas de Vallter 2000, cal destacar que tot i ser-ne FGC el propietari majoritari encara hi ha una petita part que és de propietat privada.

En el cas de Baqueira Beret qui explota l'estació és la societat Baqueira Beret, S.A., i el seu accionariat es distribueix entre diversos socis. Pel que fa a Masella l'accionista majoritari és la Fundació Privada Bosch Aymerich, una Fundació sense ànim de lucre que té l'objectiu de generar riquesa amb un impacte socioeconòmic positiu al territori (Municipis d'Alp, Das i Urús, a la Cerdanya i a les comarques veïnes). En el cas de Port del Comte, és titularitat d'una Empresa privada, la societat Guimaru, S.L.

1.2. Estacions d'esquí nòrdic

Les 7 estacions d'esquí nòrdic de Catalunya són de titularitat municipal, però en la majoria de casos es gestionen via concessió:

1. Guils - Fontanera:
 - Propietat: Ajuntament de Guils de Cerdanya.
 - Gestió: Directa per part de l'Ajuntament.
2. Lles de Cerdanya:
 - Propietat: Ajuntament de Lles.
 - Gestió: Concessió municipal a una gestió privada (Lles Esquí i Natural S.L.).
3. Aransa:
 - Propietat: Ajuntament de Lles.
 - Gestió: Concessió municipal a una gestió privada (Aransa Esquí i Natura S.L.).

4. Sant Joan de l'Erm:
 - Propietat: Ajuntament de Montferrer i Castellbò.
 - Gestió: Concessió municipal a una gestió privada (Sant Joan de l'Erm S.L.).
5. Tuixent - La Vansa:
 - Propietat: Ajuntaments de Josa i Tuixén i de La Vansa i Fórnoles.
 - Gestió: Encàrrec municipal de gestió a una empresa pública (Recursos i Iniciatives Tuixent S.A.)
6. Tavascan:
 - Propietat: Ajuntament de Lladorre.
 - Gestió: Municipal de gestió pública (Centre d'Activitats Lúdiques Pirinenques S.A.) gestiona els forfaits mentre que altres serveis estan gestionats per altres empreses.
7. Virós - Vallferrera
 - Propietat: Ajuntament d'Alins
 - Gestió: Concessió municipal a una gestió privada

Les estacions d'esquí nòrdic requereixen de recolzament públic o de fonts d'ingressos complementàries (allotjaments, restaurants, botigues de lloguer de material), atès a que el negoci no pot ser viable per si mateix.

2. Competència europea

2.1. Estacions d'esquí alpí

2.1.1. Andorra

Les estacions d'esquí d'Andorra es segmenten actualment entre Grandvalira (Neva S.A.) i un segon menys important com es Vallnord.

Les estacions d'esquí alpí que constitueixen Grandvalira son Encamp, Pas de la Casa, Grau Roig, El Tarter, Soldeu, Canillo i Ordino Arcalís (que ho farà a partir de la propera temporada); i l'única integrada a Vallnord és Pal-Arinsal.

Grandvalira és una barreja de societats privades i públiques, sorgida de l'acord comercial entre les dues societats explotadores dels sectors integrats al seu domini:

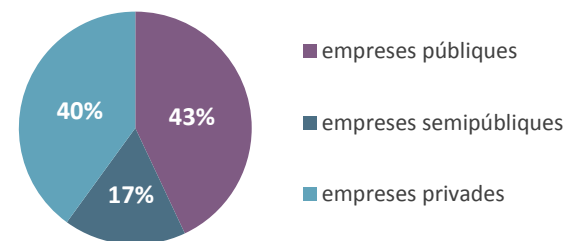
- ENSISA, que explota Canillo, El Tarter i Soldeu, i on els accionistes majoritaris son l'Ajuntament de Canillo i l'establiment financer Crèdit Andorrà.
- SAETDE, que gestiona els sectors d'Encamp, el Grau Roig, el Pas de la Casa i Ordino Arcalis, que pertany al sector privat.

Vallnord està formada per societats de remuntadors mecànics que pertanyen als ajuntaments i elles mateixes gestionen també la societat Vallnord.

2.1.2. França

França és l'únic país que considera els remuntadors com un servei de transport públic. Per tant, no és d'estranyar que el 83% de les estacions d'esquí alpí del sud de França siguin públiques o semipúbliques.

Gestió de les estacions d'esquí alpí del sud de França



Font: *Etude sur un modèle économique d'exploitation des stations de ski de Catalogne, 2015*

Per la seva importància, tot i trobar-se lluny del Pirineu català, cal fer esment del principal operador de les estacions d'esquí dels Alps, "Compagnie des Alpes, S.A." que explota 13 estacions d'esquí dels Alps, entre elles vàries de les més importants. Tot i tractar-se d'una societat privada, en són accionistes majoritaris la Caisse des Dépôts (grup públic que pertany a l'Estat francès) i altres inversors institucionals amb un 39% i 25% respectivament.

2.1.3. Aragó

A l'Aragó trobem set estacions d'esquí, de les quals cinc són explotades per una empresa Pública-Privada i dues per empreses íntegrament Privades.

El principal operador de les estacions d'esquí d'Aragó és el Grup "Aramon Montañas de Aragon S.A." (ARAMON), el qual està participat al 50% per IBERCAJA (grup bancari aragonès de referència) i "Corporación Empresarial Pública de Aragon, S.L.U." (societat unipersonal pública del Govern d'Aragó).

La titularitat de les set estacions es distribueix de la següent manera:

- Formigal, Panticosa, Cerler, Javalambre i Valdelinares són explotades per empreses dependents del Grup ARAMON:
 - Formigal i Panticosa per la societat "Formigal S.A.U."
 - Cerler per la societat "Fomento y Desarrollo del Valle de Benasque, S.A." 97,01% d'ARAMON.
 - Javalambre i Valdelinares per la societat "Nieve de Teruel S.A.U.", majoritari ARAMON però amb 2 institucions d'àmbit públic amb un 49,96%.
- Candanchu és explotada per l'empresa privada "Explotaciones Turísticas de Candanchu S.A."
- Astún és explotada per l'empresa privada "Estacion Invernal Valle de Astun, S.A."

2.1.4. Sierra Nevada

L'estació d'esquí està en mans de l'administració pública en un 99%, i és explotada per una societat mercantil del sector públic d'Andalusia: CETURSA SIERRA NEVADA, S.A.

El principal accionista d'aquesta societat, amb un 95,90% de les parts, és "Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Andalucía", integrada a la Conselleria d'Hisenda de la Junta d'Andalusia. La resta d'accionistes són també majoritàriament entitats públiques.

2.2. Estacions d'esquí nòrdic

Tots els llocs indicats fins ara com a competència directe de les estacions catalanes d'esquí alpí (Andorra, sud de França, Aragó i Sierra Nevada) disposen també d'estacions d'esquí nòrdic.

Es pot descartar Sierra Nevada ja que està massa allunyada com per poder competir amb el sector nòrdic català. Pel que resten a l'entorn les següents estacions d'esquí nòrdic com a competència:

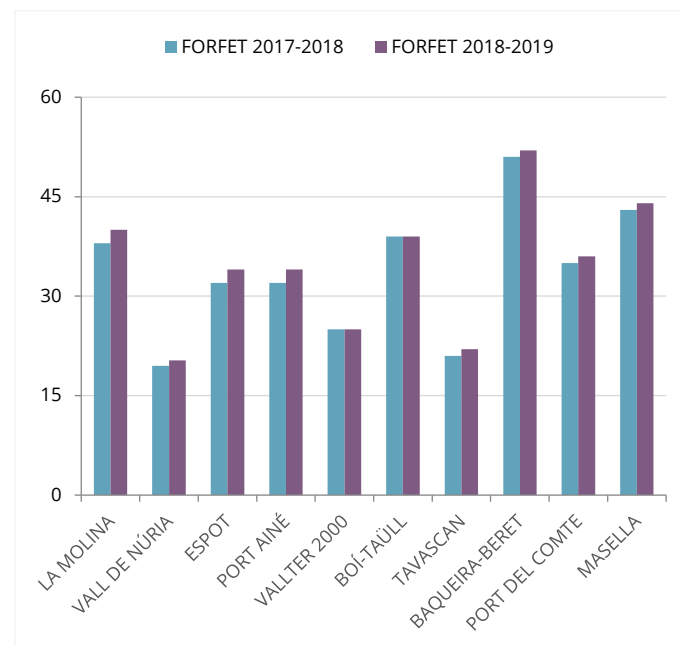
- Andorra: Estació d'esquí nòrdic de la Rabassa, amb el parc d'aventures Naturlàndia. La titularitat és pública i està gestionat per l'empresa comunal Camprabassa S.A.
- Sud de França: Estacions d'esquí nòrdic de Font Romeu, Plateau de Beille i l'Espace Nordic du Capcir, de titularitat pública i gestionades per empreses municipals.
- Aragó: Ofereix set estacions d'esquí nòrdic: Oza-Gabardito, Lizara, Linza, Llanos del Hospital, Pineta, Panticosa i La Muela de San Juan.

Comparativa de preus i dels percentatges de cobertura

Els preus dels forfets d'adult i dia a les estacions d'esquí alpí de Catalunya, a la temporada 2018/2019, van oscil·lar, incloent l'IVA, entre els 52 euros de Baqueira i els 22 euros que costa a Tavascan.

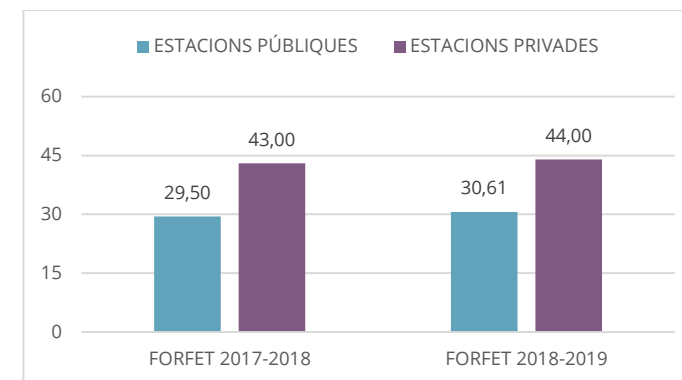
La mida de l'estació, la seva ubicació i els serveis que s'ofereixen són determinants a l'hora de fixar aquests preus. No obstant, es constata una gran diferència entre la mitjana dels preus de venda dels forfets de les estacions privades en comparació als preus de venda oficials dels forfets de les públiques.

Preus del forfet adult/dia per estacions (amb IVA)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'ACEM.

Mitjana de preus dels forfets a Catalunya (amb IVA)



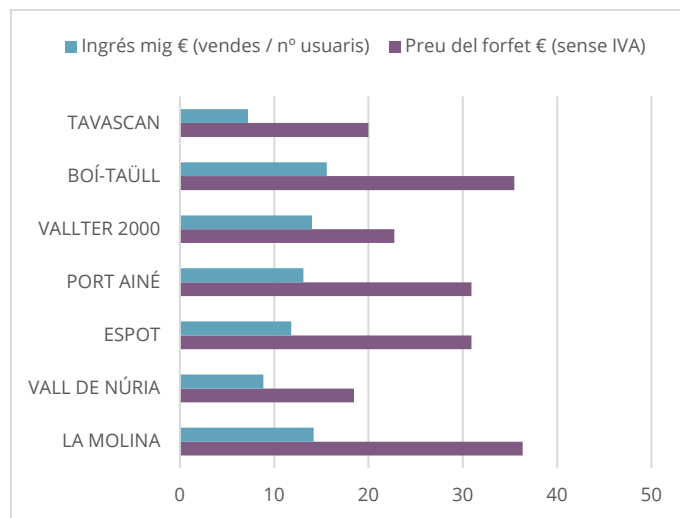
Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'ACEM.

A totes les estacions existeix una diferència entre el preu del forfet (adult/dia) fixat i l'ingrés mitjà per forfet que realment acaba resultant del quocient de l'import dels ingressos per transport de viatgers obtingut, dividint pel nombre d'esquiadors de cadascuna d'elles.

Aquesta diferència és motivada, principalment, per l'aplicació de descomptes en els preus estipulats dels forfets. Com més gran és la diferència entre el preu del forfet i l'ingrés mitjà per esquiador obtingut, més grans són els descomptes aplicats -o més són els esquiadors que s'han beneficiat d'aquests descomptes-.

Aquestes diferències són més significatives en algunes estacions que en d'altres, però en termes generals son més acusades en les estacions públiques que en les privades. De fet, la diferència més gran, a la temporada 2018/19, entre el preu del forfet i el preu mitjà es troba a l'estació de Tavascan i la diferència més petita a l'estació de Baqueira.

Diferència preu forfet (sense IVA) vs ingrès mig a les estacions públiques esquí alpí (temporada 2018/2019)



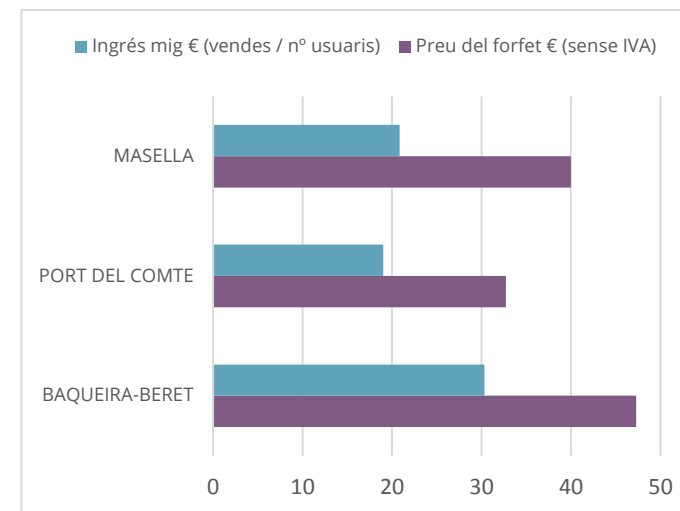
Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'ACEM.

Pel que fa al percentatge de cobertura de les despeses i les amortitzacions, només tres de les deu estacions d'esquí alpí obtenen ingressos suficients per a cobrir la totalitat de les despeses de l'activitat i les amortitzacions.

En el cas de les estacions públiques d'esquí alpí, a totes elles el percentatge de despeses d'explotació supera els ingressos obtinguts, tot i que s'ha produït una disminució durant els darrers anys.

Pel que fa a les estacions privades, el volum de despeses d'explotació està al voltant del 70%, havent-se produït igualment una disminució durant els darrers anys.

Diferència preu forfet (sense IVA) vs ingrès mig a les estacions privades esquí alpí (temporada 2018/19)

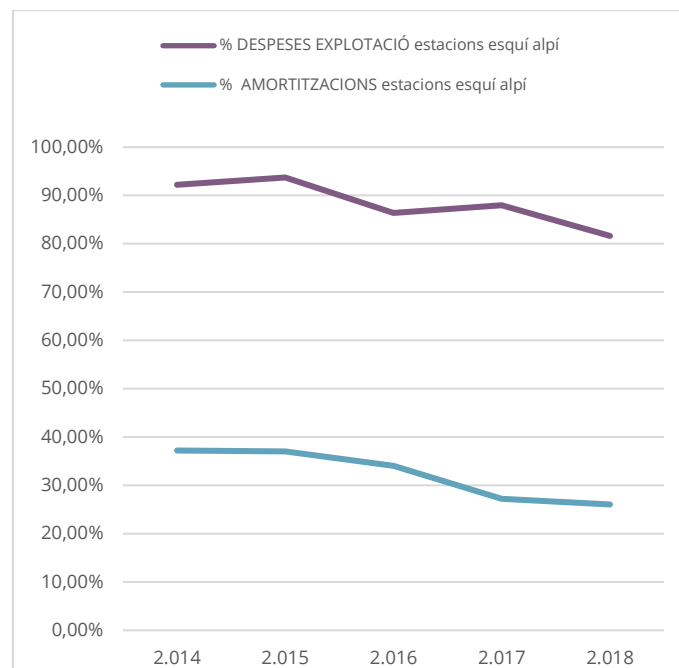


Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'ACEM.

Respecte al percentatge que suposa la despesa per amortitzacions sobre els ingressos totals, les estacions públiques d'esquí alpí el varen reduir significativament l'any 2017 gràcies a la confluència d'un creixement dels ingressos respecte anys anteriors i a la disminució de l'import de les amortitzacions.

Les estacions d'esquí privades, en canvi, han vist disminuir l'impacte de la despesa per amortitzacions al seu compte de resultats únicament pel fet d'incrementar les seves vendes, ja que realment l'import absolut de la dotació per amortització s'ha mantingut estable durant els darrers anys.

Percentatge despeses estacions catalanes esquí alpí



Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes del registre mercantil.

Estats financers de les estacions catalanes d'esquí alpí

Els tres factors principals que tenen una repercussió directa en la situació economicofinancera de les estacions d'esquí són:

- El tipus de titularitat (pública o privada)
- La ubicació geogràfica
- El producte-mercat (esquí alpí o esquí nòrdic)

L'anàlisi de les dades obtingudes s'ha fet des d'una vessant agregada.

De les deu estacions d'esquí alpí de Catalunya, només tres són de titularitat privada: Baqueira, Masella i Port del Comte.

Al marge de les actuals estacions d'esquí alpí, altres quatre estacions van existir a Catalunya: Llesui (Pallars Sobirà), La Tuca (Vall d'Aran), Filià (Pallars Jussà) i Rasos de Peguera (Berguedà).

Les dades recopilades de les estacions privades corresponen a la temporada 2017/2018, a excepció de Boí-Taüll (Promocions Turístiques de la Vall, S.A.) on les dades més recents d'una temporada completa daten de l'exercici tancat a 30/04/2017. Cal tenir present però, que els balanços de situació de les estacions públiques corresponen a l'exercici tancat² a 31/12/2017.

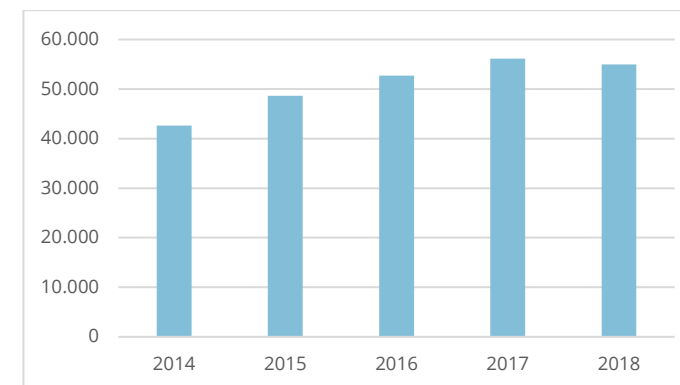
L'anàlisi de tota aquesta informació revela que els ingressos totals del conjunt d'estacions d'esquí alpí de Catalunya han anat creixent en els darrers anys, en part gràcies a la recuperació de l'economia. Durant la temporada 2017/2018, van ascendir a un total de 63 M€.

Durant aquest mateix període, l'estació d'esquí alpí de Catalunya amb més ingressos va assolir els 32,2 M€, mentre l'estació d'esquí amb menys ingressos va obtenir un total de 963 mil euros. A tall de referència, l'ingrés mitjà de les estacions d'esquí alpí de Catalunya ronda els 7,9 M€ anuals.

Els fluxos de caixa han seguit la mateixa tendència que els ingressos.

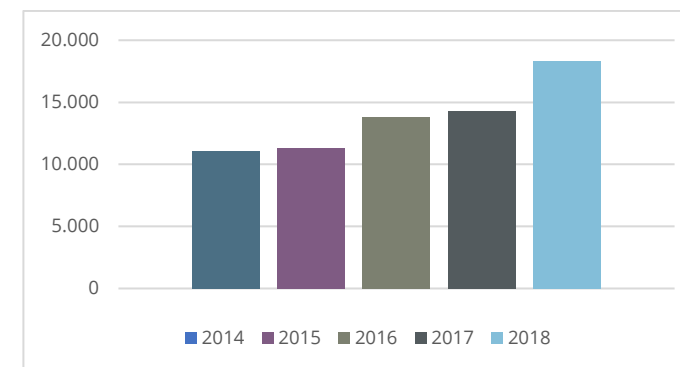
² Respecte de Boí Taüll s'han utilitzat els balanços de Promocions Turístiques de la Vall, S.A., ja que és la societat explotadora. No obstant, cal tenir present que els actius són propietat la societat Actius de Muntanya, S.A.

Evolució dels ingressos per transport (milers d'euros)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes del RM i de FGC. Falten dades de Boí-Taüll de l'exercici 2014 i 2018.

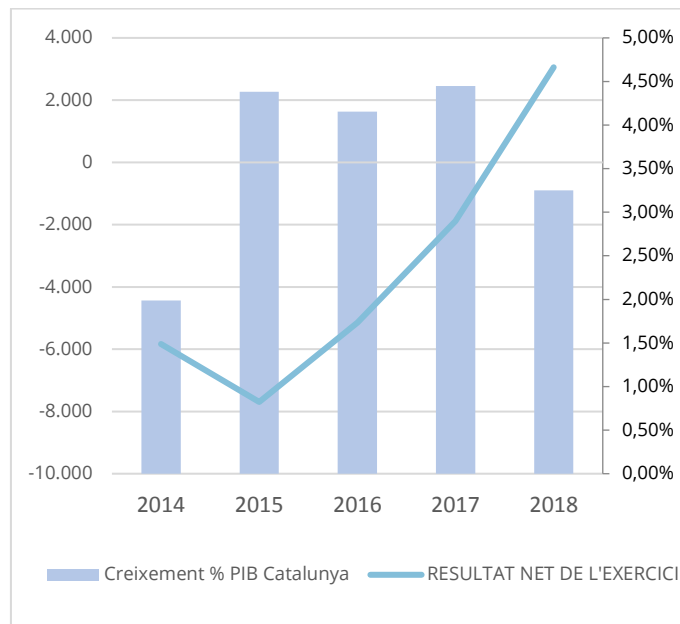
Evolució del flux de caixa (milers d'euros)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes del RM i de FGC. Falten dades de Boí-Taüll de l'exercici 2014 i 2018.

En aquesta mateixa línia, el resultat total net d'impostos obtingut per les estacions d'esquí alpí de Catalunya també ha anat a l'alça. La temporada 2017/2018 el sector va obtenir 3 M€ de benefici.

Evolució del resultat net de l'exercici (milers d'euros)

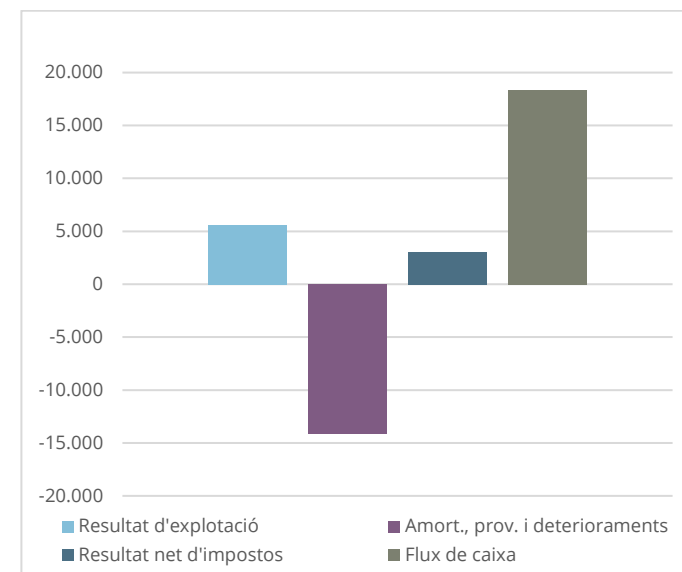


Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes del RM i de FGC.
Falten dades de Boí-Taüll de l'exercici 2014 i 2018.

Pel que fa a les despeses de les estacions d'esquí alpí catalanes la temporada 2017/2018, la importància de les amortitzacions en els comptes de resultats, tot i no estar reflectides en la tresoreria anual generada, és part destacada en els resultats obtinguts.

Les amortitzacions a les estacions d'esquí alpí catalanes suposen un 21,90% dels ingressos totals. Aquest fet està directament correlacionat amb els volums que representen els actius no corrents (amortitzables) sobre el total de l'actiu de les estacions (70,70%).

Resultats i fluxos de caixa, 2017/2018 (milers d'euros)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes del registre mercantil i de FGC.

Les altres dues grans partides de despesa als comptes de pèrdues i guanys de les estacions d'esquí alpí són les despeses pròpies derivades de l'activitat i les despeses de personal.

En el cas de les despeses de l'activitat equivalen al 42% dels ingressos totals i les despeses de personal consumeixen un 33% del total dels ingressos.

Pel que fa a l'endeutament, va créixer l'any 2005 degut a les inversions realitzades en les estacions d'esquí alpí. Tot i això, les estacions d'esquí alpí a Catalunya mantenen un fons de maniobra positiu i creixent durant el període (a excepció únicament de l'exercici 2015), el que posa de manifest que les estacions disposen de l'actiu circulant suficient per a poder fer front al seu passiu circulant.

Tant el percentatge d'endeutament sobre el fons propis, com el nivell d'endeutament, no són massa elevats.

Per últim, destacar que el grau d'autonomia financera -percentatge que representen els fons propis sobre el passiu total- del conjunt de les estacions públiques ha anat baixant durant els darrers anys, trobant-se l'any 2017 per sota del 50%.

Els estats financers analitzats van del 2014 al 2018 i es poden consultar agregats a l'Annex.

³ Per l'exercici 2018 no es disposa del balanç de situació de les societats gestionades per FGC, el que fa que els ratis de l'exercici 2018 estiguin calculats únicament amb les dades obtingudes de Baqueira, Masella i Port del Compte.

Indicadors financers³

	DADES AGREGADES ESTACIONES ESQUÍ ALPÍ				
	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
Rotació de l'immobilitzat	0,29	0,27	0,31	0,33	0,97
Taxa d'amortització	10,70%	10,05%	10,54%	9,01%	14,71%
Cobertura de l'immobilitzat	78,39%	62,06%	63,01%	62,48%	161,67%
Endeutament total (milers €)	39.087	75.377	76.550	77.975	15.802
Endeutament sobre Fons Propis	31,50%	64,24%	67,62%	69,41%	20,48%
Nivell d'endeutament	19,38%	32,20%	32,38%	31,33%	16,96%
Autonomia financera	61,53%	50,13%	47,88%	45,14%	82,84%
Fons de maniobra (milers €)	3.640	-6.548	7.079	16.731	27.129

Indicadors de rendibilitat⁴

	DADES AGREGADES ESTACIONES ESQUÍ ALPÍ				
	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
Flux de caixa (milers €)	11.044	11.306	13.792	14.324	18.373
Flux de caixa sense subvencions (milers €)	6.313	5.494	8.573	10.038	13.603
Rati de personal	35,58%	36,75%	34,07%	34,53%	33,37%
Resultat sobre ingressos	-11,85%	-13,76%	-8,53%	-2,92%	4,83%
Rendiment (BAIT / Actiu)	-4,63%	-4,78%	-2,84%	-1,62%	-
Rendibilitat financera (Resultat/Fons Propis)	-4,70%	-6,56%	-4,55%	-1,68%	-

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades extretes del RM i les memòries de gestió de FGC.

⁴ Donat que per l'exercici 2018 no es disposen de les dades de balanç de situació respecte de les societats gestionades per FGC, pels dos ratis que prenen dades del balanç de situació no s'ha pogut fer el corresponent càlcul.

Comparativa amb la competència directa

En l'elaboració d'aquesta anàlisi s'han considerat tres zones diferenciades que son competència directa de les estacions d'esquí alpí de Catalunya: Andorra, Aragó i Sierra Nevada a Andalusia.

A Andorra hi ha dues estacions que engloben entre elles un total de quatre zones d'esquí: l'estació d'esquí de Vallnord, que inclou els sectors d'Ordino-Arcalís (fins a la temporada 2018-19) i de Pal-Arinsal, i l'estació d'esquí de Grandvalira, la qual engloba els sectors de Pas de la Casa-Grau Roig i de Soldeu-El Tarter i Canillo. A la data de tancament del present llibre blanc no ha sigut possible obtenir informació econòmica de les estacions d'esquí alpí d'Andorra.

A l'Aragó hi ha un total de set estacions d'esquí alpí, cinc de les quals són de titularitat pública i dos són de titularitat privada. Els beneficis obtinguts per les estacions d'esquí de l'Aragó al període 2017/2018 van ser de 2,4 M€, dels quals 2,3 milions van ser obtinguts per les estacions públiques i 101 mil euros per les estacions privades. Pel que fa als ingressos, les estacions d'esquí de l'Aragó van obtenir uns ingressos totals de 54,8 milions d'euros.

El EBITDA -descomptant del resultat d'explotació les amortitzacions- de les estacions d'esquí a l'Aragó va ser de 17,6 milions d'euros. Les amortitzacions varen ascendir a un total de 12 milions d'euros, suposant un 22,25% dels ingressos total de les estacions.

Pel que fa a Sierra Nevada, estació d'esquí de caràcter públic, els resultats van ser de 464 mil d'euros a l'exercici tancat a 31/12/2018, tot i que els ingressos totals varen ascendir als 40 milions d'euros.

El EBITDA en el cas de Sierra Nevada va ser de 8,8 milions d'euros, de forma que els 7 milions d'euros dedicats a amortitzacions representa el 18% dels ingressos totals obtinguts.

Els indicadors financers mostren que les estacions d'esquí de l'Aragó i Sierra Nevada també es troben fortament endeutades, tot i que en aquests casos no es tracta de subvencions sinó de préstecs de tercers -la majoria d'ells d'empreses vinculades-. Per altra banda, al contrari del que passa en les estacions d'esquí catalanes, les estacions d'esquí de l'Aragó i de Sierra Nevada presenten fons de maniobra negatius.

Respecte als indicadors de rendibilitat, i pel que fa als fluxos de caixa amb o sense subvencions, no varien gaire donat que les subvencions rebudes no són gaire significatives.

A la resta de ràtios de rendibilitat, les estacions analitzades mostren millors resultats que les estacions catalanes pel que fa a resultat sobre vendes, rendiment sobre l'actiu i resultat sobre fons propis.

Indicadors financers de la competència

	ARAGÓ	SIERRA NEVADA
Rotació de l'immobilitzat	0,53	0,52
Taxa d'amortització	11,74%	9,50%
Cobertura de l'immobilitzat	45,92%	71,30%
Endeutament total (milers €)	81.244	33.289
Endeutament sobre Fons Propis	170,32%	60,91%
Nivell d'endeutament	62,50%	37,85%
Autonomia financera	36,70%	62,14%
Fons de maniobra (milers €)	-11.414	232

Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes del registre mercantil.

Balanços de situació de les estacions d'esquí alpí de l'Aragó (milers d'euros)

ACTIU	ESTACIONS PÚBLIQUES	ESTACIONS PRIVADES	AGREGAT TOTAL
Actiu no corrent	106.470	17.683	124.153
Actiu corrent	2.331	3.499	8.972
TOTAL ACTIU	108.802	21.182	129.984

PATRIMONI NET I PASSIU	ESTACIONS PÚBLIQUES	ESTACIONS PRIVADES	AGREGAT TOTAL
Patrimoni net	43.334	5.405	48.739
Fons propis	43.312	4.388	47.701
Subvencions	23	1.016	1.039
Passiu no corrent	53.578	10.422	64.000
Passiu corrent	11.889	5.355	17.244
TOTAL PASSIU	108.802	21.182	129.984

Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes del registre mercantil.

Balanç de situació de Sierra Nevada (milers d'euros)

ACTIU	SIERRA NEVADA
Actiu no corrent	76.944
Actiu corrent	10.998
TOTAL ACTIU	87.943

PATRIMONI NET I PASSIU	SIERRA NEVADA
Patrimoni net	54.654
Fons propis	54.650
Subvencions	4
Passiu no corrent	22.523
Passiu corrent	10.766
TOTAL PASSIU	87.943

Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes del registre mercantil.

Indicadors de rendibilitat de la competència

	ARAGÓ	SIERRA NEVADA
Flux de caixa (milers €)	14.631	7.743
Flux de caixa sense subvencions (milers €)	14.534	7.741
Rati de personal	29,42%	43,13%
Resultat sobre vendes	4,45%	1,15%
Rendiment (BAIT / Actiu)	4,13%	1,68%
Rendibilitat financera (Resultat / Fons Propis)	5,11%	0,85%

Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes del registre mercantil.

Comptes de resultats de les estacions d'esquí alpí de l'Aragó (milers d'euros)

COMPTE DE RESULTATS	ESTACIONS PÚBLIQUES	ESTACIONS PRIVADES	AGREGAT TOTAL
Ingressos de l'activitat	42.680	12.126	54.807
Despeses de l'activitat	-15.701	-5.720	-21.421
Despeses de personal	-11.506	-4.620	-16.126
Total despeses de l'activitat	-27.207	-10.340	-37.547
Amortitzacions, provisions i deterioraments	-10.784	-1.410	-12.194
Altres resultats	0	307	307
Resultat d'explotació	4.689	684	5.373
Resultat financer	-2.164	-525	-2.688
Subvencions de capital traspasades	4	93	97
Resultat de l'exercici abans d'impostos	2.529	253	2.782
Impost de societats	-193	-152	-345
RESULTAT DE L'EXERCICI	2.336	101	2.437

Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes del registre mercantil.

Compte de resultats de Sierra Nevada (milers d'euros)

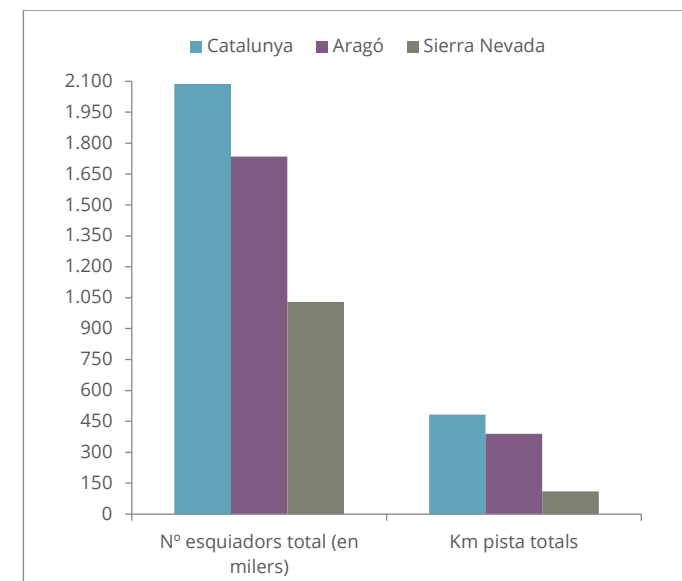
COMPTE DE RESULTATS	SIERRA NEVADA
Ingressos de l'activitat	40.233
Despeses de l'activitat	-13.019
Despeses de personal	-17.354
Total despeses de l'activitat	-30.374
Amortitzacions, provisions i deterioraments	-7.279
Altres resultats	-1.101
Resultat d'explotació	1.480
Resultat financer	-822
Subvencions de capital traspassades	2
Resultat de l'exercici abans d'impostos	660
Impost de societats	-96
RESULTAT DE L'EXERCICI	464

Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes del registre mercantil.

Al marge de la comparació econòmica de la competència nacional en base a balanços i comptes de resultats, s'han confrontat altres magnituds com els quilòmetres de pistes, el nombre d'esquiadors, els preus dels forfets i els ingressos mitjans per usuari.

Les estacions catalanes d'esquí alpí són les que presenten una mitjana d'esquiadors per estació més baixa de les àrees comparades.

Comparativa de dades generals per regions

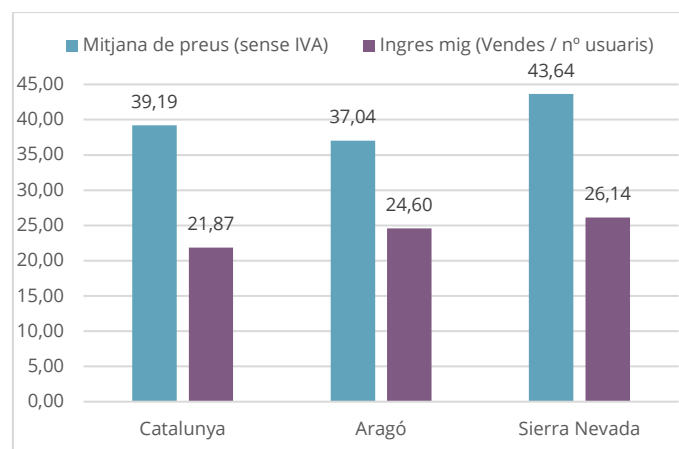


Font: Elaboració pròpia.

L'Aragó presenta la mitjana de preu de forfet (adult/dia) més baixa de les tres àrees.

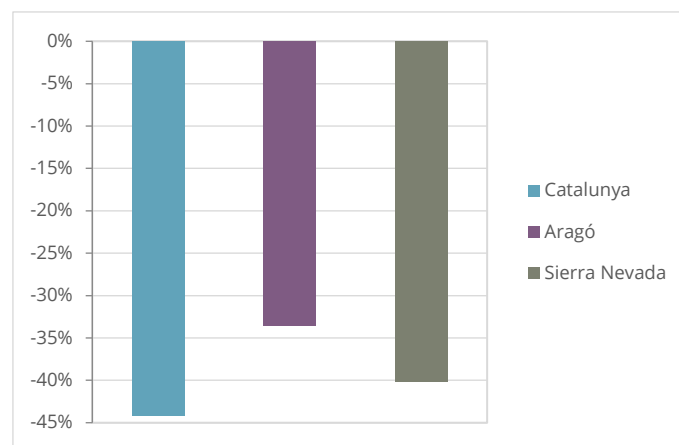
L'ingrés mig (vendes/usuari) és més baix a Catalunya, mostrant així mateix el diferencial més gran de les tres àrees, entre el preu del forfet (adult/dia) i l'ingrés mig (sense el 10% de IVA).

Comparativa de preus de forfets/dia (sense IVA)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per l'ACEM i els informes publicades per Aramon i Sierra Nevada.

Diferència entre preu forfet i ingress mig (sense IVA)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per l'ACEM i els informes publicades per Aramon i Sierra Nevada.

Situació econòmica de les estacions catalanes d'esquí nòrdic

1. Informació disponible

En primer lloc, com a preàmbul d'aquest apartat, cal remarcar la dificultat per aconseguir informació sobre les estacions d'esquí nòrdic i la impossibilitat de trobar-ne dades econòmiques i comptables exhaustives que permetin dur a terme una anàlisi com l'efectuada amb les estacions d'esquí alpí.

La informació econòmica d'algunes de les estacions d'esquí nòrdic està inclosa a la informació dels ajuntaments o de les entitats municipals descentralitzades de les quals formen part, fet que en dificulta l'obtenció. Aquest és el cas concretament de Guils que porta comptabilitat pressupostària i no pas financera.

Aquesta inclusió dintre de la informació econòmica de les entitats superiors fa que hi falti una estructura mínima de les dades que permeti detectar deficiències o errors i necessitats des d'un punt de vista de l'anàlisi econòmica i financera.

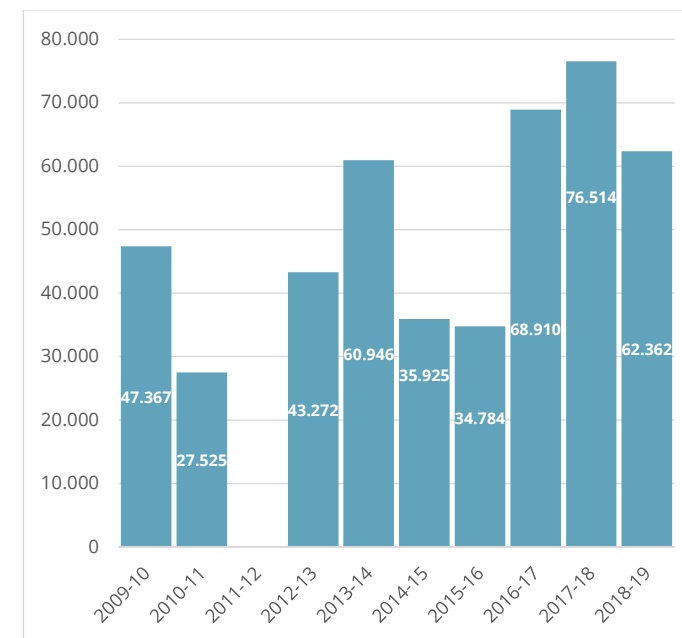
Les estacions d'esquí nòrdic han de fer un pas cap a la consecució d'una gestió professionalitzada i avançar cap a un model de gestió que permeti obtenir les dades necessàries, per a prendre les decisions òptimes que ajudin a aconseguir els resultats encaminats a la seva consolidació.

Donat el potencial que tenen les estacions d'esquí nòrdic de Catalunya, però sense perdre de vista les inversions que aquestes necessiten per ser viables a mitjà i llarg termini, s'ha de treballar de manera que es pugui obtenir informació completa i fiable que permeti fer una correcta valoració de la viabilitat de les inversions a realitzar. Sense això, difícilment es podran aconseguir les ajudes necessàries.

2. Anàlisi del sector del nòrdic

Tot i ser un mercat molt més petit que el de l'esquí alpí, el sector del nòrdic català ha registrat un increment de la seva activitat durant els darrers anys.

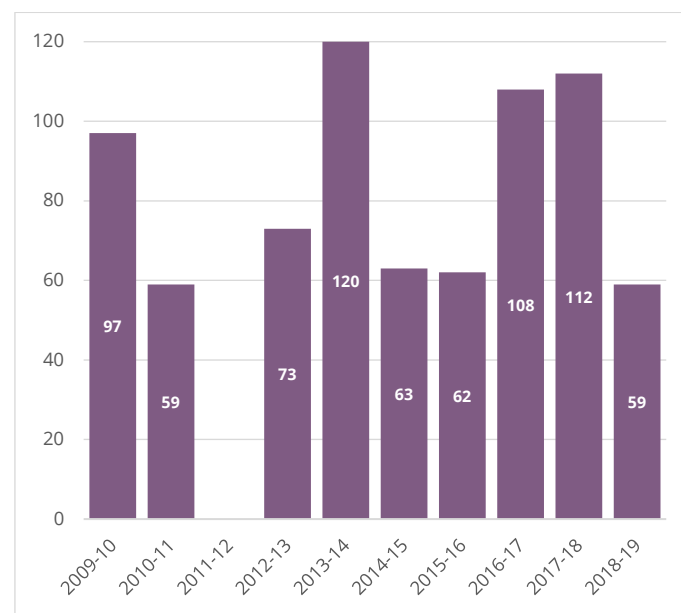
Evolució de la venda de forfets de nòrdic a Catalunya



Font: Totnòrdic.

Les estacions de nòrdic depenen de les precipitacions de neu, fet que comporta que les variacions interanuals en la venda de forfets vagi intrínsecament associat la durada de la temporada. La gran excepció seria la temporada 2018/2019, que tot i ser la segona temporada amb menys dies d'obertura -sense tenir en compte la temporada 2011/2012 que no es va obrir-, ha estat la tercera millor temporada dels darrers 14 anys en quant a venda de forfets gracies a que Tuixent si que va disposar de molta neu i va poder allargar la seva temporada.

Mitjana de dies oberts per temporada



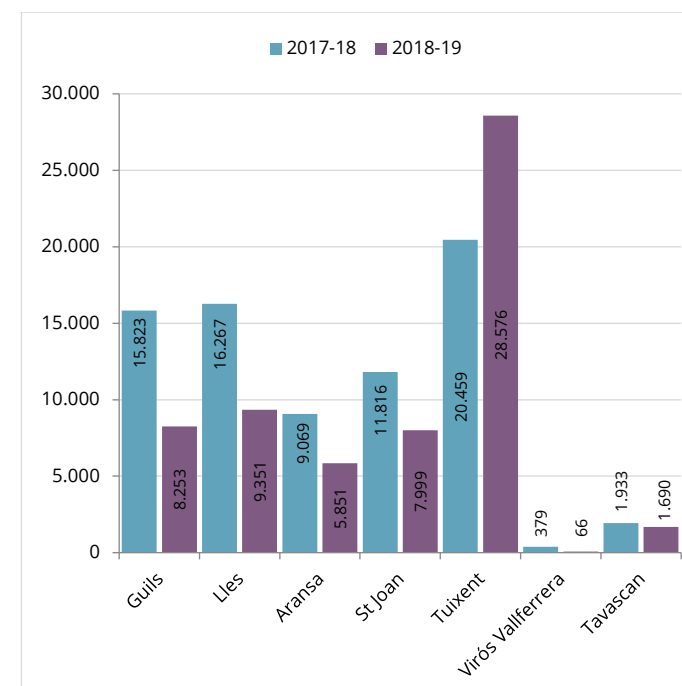
Font: Totnòrdic.

A Catalunya, hi ha un total de set estacions d'esquí nòrdic. D'aquestes, tres són de gestió pública (Tavascan, Guils i Tuixent - La Vansa) mentre que Aransa, Virós, Sant Joan de l'Erm i Lles de Cerdanya són de titularitat pública però de gestió privada.

En aquestes estacions es poden trobar quatre tipologies diferents de clients com són els esquiadors de temporada, els esquiadors de dia, els escolars i els raquetistes. La darrera temporada, tots quatre tipus de client es van repartir la seva presència gairebé de forma igualada.

Les vendes de forfets per estació durant les dues darreres temporades han registrar grans diferències. Tuixent - La Vansa queda com l'estació de referència, seguida del grup format per Guils, Lles, Sant Joan i Aransa. Resten en tercer lloc, i de manera més residual, les estacions de Tavascan i Virós-Vallferrera.

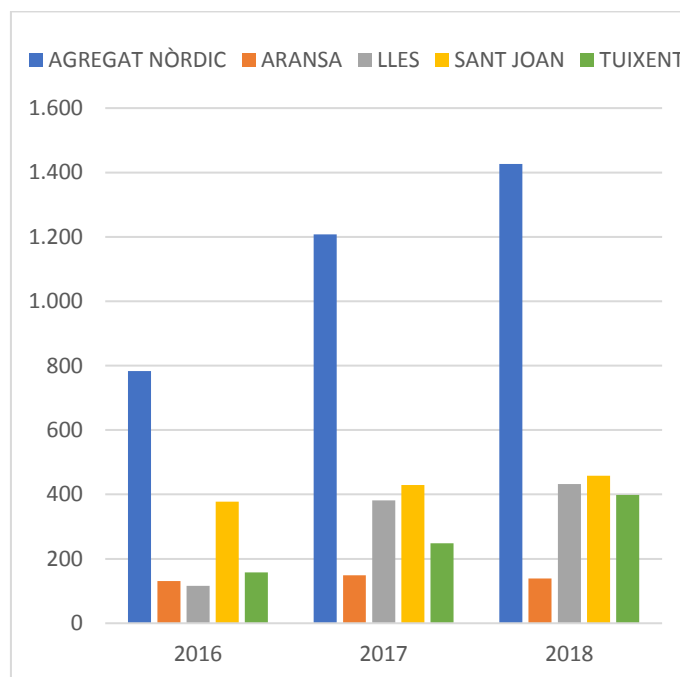
Comparatiu venda de forfets 2017/2018 - 2018/2019



Font: Totnòrdic.

Els ingressos totals obtinguts per les estacions d'esquí nòrdic en l'exercici tancat a 31 de desembre de 2018 van ascendir a 1.426 milers d'euros.⁵ L'estació que va obtenir el major volum d'ingressos va ser Sant Joan de l'Erm amb 458 mil euros (dada que inclou els ingressos generats pel refugi de tot l'any), i l'estació amb els ingressos més baixos va ser Aransa amb 139 mil euros.

Evolució dels ingressos de les estacions d'esquí nòrdic (milers d'euros)



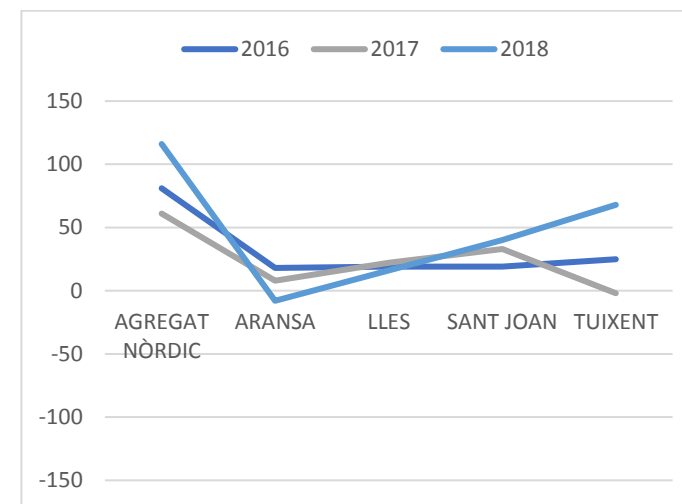
Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes del registre mercantil.

⁵ No es disposen dades de Guils i de Virós. Les de Tavascan no es computen doncs presenten solapaments amb l'estació d'alpi prèviament analitzada.

Tot i haver obtingut menys ingressos que Sant Joan de l'Erm, l'estació que va obtenir uns majors beneficis va ser Tuixent - La Vansa amb un total de 68 mil euros.

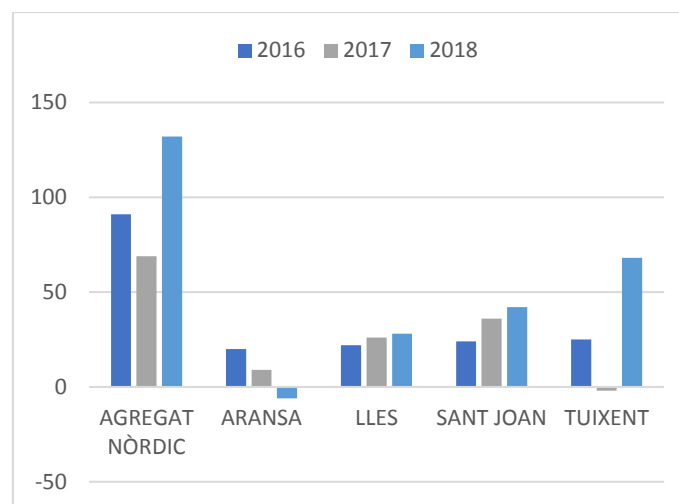
Al contrari del que passa a les estacions d'esquí alpí, a les estacions d'esquí nòrdic, les amortitzacions no són una part important en els seus comptes de pèrdues i guanys. Per l'estació de Tuixent - La Vansa per exemple, a la que les amortitzacions li representen un volum més alt, suposen només un 2,72% dels seus ingressos durant l'any 2018.

Evolució del resultat net de l'exercici (milers d'euros)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes del registre mercantil.

Evolució del flux de caixa (milers d'euros)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes del registre mercantil.

Les estacions d'esquí nòrdic han anat millorat el seu nivell d'endeutament, fent millorar així mateix el seu fons de maniobra.

Malgrat els esforços realitzats, cal destacar que les estacions d'esquí nòrdic catalanes presenten necessitats bàsiques d'inversions tant a nivell dels equipaments i edificis, com a nivell dels circuits, uns mínims de producció de neu i màquines pel condicionament de les pistes. Per l'afrontament d'aquestes inversions cal estudiar-ne el retorn, intentant obtenir, en la mesura del possible, finançament a llarg plaç que permetin generar els recursos necessaris per fer front a les seves devolucions.

Indicadors financers

	ESTACIONS ESQUÍ NÒRDIC		
	2.016	2.017	2.018
Rotació de l'immobilitzat	4,45	5,33	6,28
Taxa d'amortització	14,11%	8,56%	11,56%
Cobertura de l'immobilitzat	263,81%	232,23%	275,92%
Endeutament total (milers €)	237	256	258
Endeutament sobre Fons Propis	50,96%	48,74%	41,07%
Nivell d'endeutament	33,76%	32,77%	29,11%
Autonomia financera	66,24%	37,23%	70,89%
Fons de maniobra (milers €)	283	336	434

Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes del registre mercantil.

Indicadors de rendibilitat

	ESTACIONS ESQUÍ NÒRDIC		
	2.016	2.017	2.018
Flux de caixa (milers €)	106	81	144
Rati de personal	37,02%	39,74%	35,60%
Resultat sobre ingressos	10,31%	5,07%	8,20%
Rendiment (BAIT / Actiu)	12,54%	10,60%	16,97%
Rendibilitat financera (Resultat / Fons Propis)	17,39%	11,63%	18,66%

Font: Elaboració pròpia a partir de dades extretes del registre mercantil.

Els estats financers analitzats, excepte Tavascan que no s'ha pogut desagregar de l'estació d'alpí, i Guils i Virós dels que no es disposen estats financers, es poden consultar agregats a l'Annex.

Diagnosi empresarial

Com s'ha comentat al llarg del present capítol, el sector de l'esquí català presenta potencial de millora durant els propers anys, subjecte però, al replantejament d'algunes qüestions.

La forta competència del mercat del sud de França i Andorra ha de servir per treballar en les sinèrgies i la solidesa de les estacions amb més potencial. La forta competència en preus entre les estacions no ajuda en aquest sentit i pot suposar un fre al creixement.

La infrautilització de les estacions més petites deriva en resultats negatius que les descapitalitzen i en un endeutament excessiu (o una dependència excessiva de les subvencions). Per tant, el reequilibrament de l'estructura d'endeutament és important i absolutament necessari per a la viabilitat d'algunes de les estacions, però també cal incrementar l'eficiència de les instal·lacions. Per poder aconseguir-ho s'han d'augmentar els ingressos de les estacions, obtenint un major nombre de visitants i/o aconseguint una despesa per visitant més elevada.

Aquest esforç en la consecució d'uns majors ingressos ha de venir recolzada per una necessària minimització dels costos d'explotació de les estacions de gestió pública. Cada estació hauria d'analitzar exhaustivament els seus comptes d'explotació i les seves operatives internes per tal de detectar ineficiències i/o sobredimensionaments que afectin negativament als seus comptes de resultats.

Les inversions han de ser degudament analitzades prèviament en funció del seu retorn i en funció del finançament necessari per dur-les a terme, limitant el creixement de les estacions d'esquí via subvenció si el retorn de les inversions no és positiu.

Un altre aspecte a tenir en compte, per tal de minimitzar l'impacte de despeses als comptes de resultats de les estacions, podria ser la concessió de tots els serveis oferts per les estacions, traslladant el risc del negoci al concessionari.

Annex 3.1:**Estats financers
de les estacions
catalanes
d'esquí alpí**

	BALANÇ AGREGAT ESTACIONS CATALANES ESQUÍ ALPÍ (milers d'euros)				
ACTIU	2014	2015	2016	2017	2018
A) ACTIU NO CORRENT	165.559	198.594	188.693	189.556	51.346
I. Immobilitzat intangible	1.459	1.525	1.466	1.488	1.820
II. Immobilitzat material	154.479	185.893	176.273	176.406	44.065
III. Inversions immobiliàries	1.744	1.661	1.942	1.892	1.847
IV. Inversions en empreses del grup i associades a llarg termini	6.072	7.561	7.487	8.362	2.647
V. Inversions financeres a llarg termini	208	276	316	350	100
VI. Actius per impost diferit	640	0	0	0	0
VII. Deutes comercials no corrents	957	1.677	1.208	1.057	867
B) ACTIU CORRENT	36.098	35.480	47.747	59.290	41.811
II. Existències	2.383	6.963	7.042	7.118	2.265
III. Deutors comercials i altres comptes a cobrar	6.102	7.924	9.198	17.699	1.160
IV. Inversions en empreses del grup i associades a curt termini	2.113	229	1.024	218	212
V. Inversions financeres a curt termini	21.204	10.928	12.433	11.712	17.830
VI. Periodificacions a curt termini	627	523	237	329	5
VII. Efectiu i altres actius líquids equivalents	3.669	8.912	17.812	22.215	20.339
TOTAL ACTIU (A B)	201.657	234.074	236.440	248.846	93.156

Les dades recollides al balanç de situació de l'exercici 2018 corresponen al balanç agregat de les estacions d'esquí de Baqueira, Masella i Port del Compte, ja que no s'han obtingut aquestes dades per les societats gestionades per FGC.

	BALANÇ AGREGAT ESTACIONS CATALANES ESQUÍ ALPÍ (milers d'euros)				
PATRIMONI NET I PASSIU	2014	2015	2016	2017	2018
A) PATRIMONI NET	162.569	158.698	159.889	170.870	77.354
A1) Fons propis	124.074	117.344	113.212	112.334	77.169
I. Capital	194.686	218.135	218.135	215.142	14.182
II. Prima d'emissió	2.751	3.698	3.698	3.698	2.751
III. Reserves i resultats anteriors	(68.015)	(96.977)	(103.780)	(105.130)	52.247
VI. Altres aportacions de socis	487	183	306	506	0
VII. Resultat de l'exercici	(5.836)	(7.695)	(5.147)	(1.882)	7.989
A-2) Ajustos per canvis de valor	(30)	0	0	0	0
A-3) Subvencions, donacions i llegats rebuts	38.525	41.353	46.678	58.536	185
B) PASSIU NO CORRENT	6.630	33.349	35.883	35.416	1.121
I. Provisions a llarg termini	333	314	390	388	0
II. Deutes a llarg termini	729	27.000	27.819	26.991	457
III. Deutes amb empreses del grup i associades a llarg termini	4.042	4.786	6.656	7.167	0
IV. Passius per impost diferit	1.525	1.248	1.017	869	664
C) PASSIU CORRENT	32.458	42.028	40.668	42.559	14.682
II. Provisions a curt termini	0	0	0	0	250
III. Deutes a curt termini	3.877	11.766	12.024	12.990	628
IV. Deutes empreses grup i associades a c/p	16.918	16.658	13.916	14.338	7.879
V. Creditors comercials i altres comptes a pagar	11.010	13.022	14.168	14.629	5.925
VI. Periodificacions a curt termini	653	583	559	602	0
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU (A B C)	201.657	234.074	236.440	248.846	93.153

Les dades recollides al balanç de situació de l'exercici 2018 corresponen al balanç agregat de les estacions d'esquí de Baqueira, Masella i Port del Compte, ja que no s'han obtingut aquestes dades per les societats gestionades per FGC.

	PIG AGREGAT ESTACIONS CATALANES ESQUÍ ALPÍ (milers d'euros)				
COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS	2014	2015	2016	2017	2018
1. Import net de la xifra de negocis	42.759	48.794	52.875	56.214	54.969
4. Aprovisionaments	(4.390)	(5.267)	(5.119)	(6.709)	(5.384)
5. Altres ingressos d'explotació	6.466	7.177	.7475	8.348	8.288
6. Despeses de personal	(17.512)	(20.559)	(20.560)	(22.294)	(21.110)
7. Altres despeses d'explotació	(19.411)	(22.114)	(20.519)	(22.402)	(21.078)
8. Amortització de l'immobilitzat	(16.879)	(19.001)	(18.939)	(16.206)	(15.317)
9. Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	4.728	5.799	5.154	4.127	4.695
11. Deteriorament i resultat per vendes d'immobilitzat	142	8	(99)	(58)	959
13. Altres resultats	(511)	(192)	(1.828)	(926)	(439)
A) RESULTATS D'EXPLOTACIÓ (1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13)	(4.607)	(5.385)	(1.559)	94	5.596
EBITDA	12.130	13.609	17.479	16.358	19.954
14. Ingressos financers	563	210	108	28	22
15. Despeses financeres	(646)	(1.276)	(1.480)	(430)	(42)
16. Variació del valor raonable en instruments financers	(9)	(6)	0	0	(23)
18. Deteriorament i resultat per alineacions d'instruments financers	0	0	(16)	(32)	(6)
B) RESULTAT FINANCER (14 15 16 17 18 19)	(91)	(1.072)	(1.389)	(434)	(48)
C) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A B)	(4.698)	(6.457)	(2.949)	(340)	5.547
20. Impostos sobre beneficis	(1.138)	(1.238)	(2.198)	(1.542)	(2.492)
D) RESULTAT DE L'EXERCICI (C 20)	(5.836)	(7.695)	(5.147)	(1.882)	3.056

Annex 3.2:

Estats financers de les estacions catalanes d'esquí nòrdic

	BALANÇ AGREGAT ESTACIONS CATALANES ESQUÍ NÒRDIC (milers d'euros)		
ACTIU	2016	2017	2018
A) ACTIU NO CORRENT	187	230	228
I. Immobilitzat intangible	14	14	13
II. Immobilitzat material	162	212	214
VI. Actius per impost diferit	11	3	0
B) ACTIU CORRENT	515	553	658
II. Existències	18	49	61
III. Deutors comercials i altres comptes a cobrar	69	57	58
V. Inversions financeres a curt termini	150	150	150
VI. Periodificacions a curt termini	0	27	27
VII. Efectiu i altres actius líquids equivalents	278	269	363
TOTAL ACTIU (A B)	702	782	886

	BALANÇ AGREGAT ESTACIONS CATALANES ESQUÍ NÒRDIC (milers d'euros)		
PATRIMONI NET I PASSIU	2016	2017	2018
A) PATRIMONI NET	465	526	628
A-1) Fons propis	465	526	628
I. Capital	273	273	273
II. Prima d'emissió	29	47	55
III. Reserves	198	217	235
V. Resultats d'exercicis anteriors	(116)	(72)	(52)
VII. Resultat de l'exercici	81	61	117
B) PASIU NO CORRENT	5	40	33
II Deutes a llarg termini	5	40	33
C) PASIU CORRENT	232	217	225
III. Deutes a curt termini	16	6	(12)
V. Creditors comercials i altres comptes a pagar	216	211	236
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU (A B C)	702	782	886

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS	PIG AGREGAT ESTACIONS CATALANES ESQUÍ NÒRDIC (milers d'euros)		
	2016	2017	2018
1. Import net de la xifra de negocis	783	1.208	1.426
4. Aprovisionaments	(167)	(233)	(326)
5. Altres ingressos d'explotació	2	1	3
6. Despeses de personal	(290)	(480)	(509)
7. Altres despeses d'explotació	(237)	(392)	(418)
8. Amortització de l'immobilitzat	(25)	(19)	(26)
13. Altres resultats	23	0	1
A.1) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ (1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13)	88	83	150
EBITDA	113	102	176
14. Ingressos financers	12	0	0
15. Despeses financeres	(1)	(1)	(1)
A.2) RESULTAT FINANCER (14 15 16 17 18 19)	12	(1)	(1)
A.3) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A.1 A.2)	100	82	149
20. Impostos sobre beneficis	(19)	(21)	(32)
A.5) RESULTAT DE L'EXERCICI (A.4 21)	81	61	117