



Ajuntament de La Llagosta
Estudi de viabilitat CEM EL TURÓ

Barcelona, 17 de febrer de 2018

ÍNDEX

1.	INTRODUCCIÓ	3
2.	FASE PRÈVIA DE DIAGNOSI.....	4
2.1.	Recollida i anàlisi d'informació	4
2.2.	Descripció de l'entorn del CEM	5
2.3.	Revisió econòmica i financera	7
2.4.	Peculiaritats del Turó a efectes comparatius.....	14
2.5.	Estimació dels ingressos per la cessió gratuïta a l'Ajuntament	15
2.6.	Revisió de les instal·lacions.....	16
2.7.	Revisió de la gestió esportiva.....	17
3.	ESTUDI DE VIABILITAT	19
3.1.	Introducció a l'estudi de viabilitat.....	19
3.2.	Metodologia utilitzada	20
4.	ANÀLISI DELS ESCENARIS DE VIABILITAT	21
4.1.	Determinació de la inversió	21
4.1.1.	Inversió històrica	21
4.1.2.	Nova inversió.....	21
4.2.	Construcció de l'ESCENARI 1: assolir 2.100 abonats	22
4.2.1.	Hipòtesis bàsiques incorporades en l'ESCENARI 1.....	22
4.2.2.	Resultats obtinguts en l'ESCENARI 1	26
4.3.	Construcció de l'ESCENARI 2: assolir 2.125 abonats	27
4.3.1.	Hipòtesis bàsiques específiques incorporades en l'ESCENARI 2 ...	27
4.3.2.	Resultats obtinguts en l'ESCENARI 2	28
4.4.	Construcció de l'ESCENARI 3: assolir 2.150 abonats	28
4.4.1.	Hipòtesis bàsiques específiques incorporades en l'ESCENARI 3 ...	28
4.4.2.	Resultats obtinguts en l'ESCENARI 3	29
5.	COMPARATIVA D'ESCENARIS I CONCLUSIONS SOBRE LA VIABILITAT ...	30
5.1.	Anàlisi comparada dels escenaris.....	30
5.2.	Conclusió sobre la viabilitat del CEM	31
6.	OBSERVACIONS SOBRE L'ESCENARI DE VIABILITAT	33
	ANNEX 1: escenari 1 – 2.100 abonats.....	35
	ANNEX 2: escenari 2 – 2.125 abonats.....	36
	ANNEX 3: escenari 3 – 2.150 abonats.....	37

1. INTRODUCCIÓ

El **Complex Esportiu El Turó** (en endavant, CEM El Turó, la societat municipal o la Instal·lació) és una instal·lació esportiva propietat de l'Ajuntament de La Llagosta, gestionada per la societat municipal **Gestió Municipal de Sòl i Patrimoni, S.L.U.** (en endavant la Societat o la gestora).

És tracta d'una instal·lació de l'any 2004 que va estar gestionada en règim de concessió fins l'any 2012, i rescatada per l'Ajuntament en aquell any. Des de llavors, ha estat la societat municipal la que va assumir la gestió de la instal·lació, contractant el personal necessari per al desplegament de la seva activitat, com també les funcions de gerència, la qual desenvolupa actualment la UTE *Habyco Urbania*.

Pel tal de complir amb de la *Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local*, l'Ajuntament es troba amb la necessitat de dissoldre i liquidar la societat municipal, amb el conseqüent replanteig i decisió sobre la continuïtat de la gestió del complex esportiu.

Així, és intenció de l'equip del govern municipal disposar d'un estudi de viabilitat del complex, com a element essencial per prendre la millor decisió sobre el futur model de gestió.

En el present document es presenta el resultat del treball realitzat en les dues fases d'execució previstes: la primera, de recull, revisió i anàlisi de la informació disponible per part de l'Ajuntament, com també aquella a disposició de la societat municipal gestora del CEM. La segona fase, que comprèn pròpiament l'estudi de viabilitat, en la qual es treballa la informació financera històrica basada en la informació i el coneixement obtinguts durant la fase precedent, per tal de mostrar diversos escenaris de futur, enfocats a la previsió de resultats, inversions, finançament, com també la quantificació d'altres variables útils per anticipar, sota criteris de raonabilitat, el futur del CEM.

Per tant, les conclusions del present estudi han d'orientar respecte dels impactes econòmics i financers que previsiblement afectaran la Societat, i de forma directa el pressupost de l'Ajuntament de La Llagosta, a partir de les hipòtesis i variables considerades.

2. FASE PRÈVIA DE DIAGNOSI

La fase de diagnosi és un element fonamental per sustentar les hipòtesis de construcció del model de viabilitat. En el cas del Turó, hem aprofitat els estudis de mercat i de la competència realitzats per la Direcció del CEM, dels quals n'hem revisat la raonabilitat i extret les nostres conclusions orientades a l'anàlisi de viabilitat posterior.

2.1. Recollida i anàlisi d'informació

Documentació facilitada per la Direcció del CEM, recollida i revisada

- Estudi de mercat 2016 realitzat per la Direcció del CEM.
- Annexos a l'Estudi de mercat.
- Distribució actual dels abonats (en data 19 d'octubre de 2017), per edat i sexe.
- Distribució actual dels abonats (en data 19 d'octubre de 2017), per població i sexe.
- Distribució actual dels abonats (en data 19 d'octubre de 2017), per població i sexe.
- Distribució actual dels abonats (en data 19 d'octubre de 2017), per quota de població i sexe.
- Accessos mensuals per hores.
- Inscrits curset de natació primària.
- Relació de personal actual.
- *Power Point* Enquesta del nivell de satisfacció dels abonats i clients 2013.
- *Power Point* Enquesta del nivell de satisfacció dels abonats i clients 2015.
- *Excel* Enquesta satisfacció 2016.
- Informe de revisió de tarifes 2013.
- Proposta de canvi de sistema tarifari exercici 2014.
- Evolució dades de control (abonats) 2010-2017.
- Pressupost d'Inversió i Finançament 2013.
- Pressupost d'Inversió i Finançament 2014.
- Estats Financers auditats dels exercicis 2015 i 2016.
- Balanços de sumes i saldos dels exercicis 2014, 2015 i 2016.
- Balanç de sumes i saldos de 2017 (ínterim al ...).
- Pressupost de tresoreria 2017.
- Pressupost de tresoreria 2018.
- Pla d'Inversions a 10 anys.

Entrevistes amb responsables

- Reunions mantingudes amb els responsables de l'Ajuntament i consellers de la societat gestora.
- Entrevista mantinguda amb la Direcció del CEM.
- Entrevista mantinguda amb la Gerència de la Instal·lació.

2.2. Descripció de l'entorn del CEM

Municipi, demanda i abonats

Algunes de les principals característiques identificades en l'estudi de mercat 2016, realitzat per la Direcció del CEM i que resumim a continuació, són les següents:

- La població total de 2016 va ser de **13.252 habitants**, dels quals la franja entre els **30 i 49 anys** (el perfil d'edat més comú d'usuari al Turó) sumaven 4.489 habitants. Els usuaris d'aquesta franja eren 559, que representen el **12,45%**.
- El setembre de 2017, **l'atur registrat és del 13,92%** de la població activa, havent-se reduït substancialment des de fa un any, quan era del 16,42%. Potencial col·lectiu susceptible de realitzar activitat física.
- La majoria d'abonats al CEM són de **La Llagosta (59,5%)**, però hi ha un **32,6% d'abonats que vénen de Sta. Perpètua**, i la resta es reparteixen entre diversos municipis propers, col·lectiu a tenir molt en compte en les accions comercials.
- Mitjana d'abonats actuals (2017) entre **2.000 i 2.020**. Capacitat límit identificada (segons converses amb la Direcció) per sota dels 2.300 abonats.
- Actualment existeix una **rotació elevada d'usuaris abonats**. El 2016 hi va haver 3.387 persones que van causar alta i baixa. Un objectiu de millora és clarament la reducció de les baixes enfortint la fidelització.

Àrea d'influència, competidors i preus

- L'estudi de mercat de 2016 defineix com a àrea d'influència de la Instal·lació **fins a 8 km al voltant**, identificant els operadors següents:

CENTRE ESPORTIU	LOCALITAT	DISTÀNCIA
SPM	Santa Perpètua de Mogoda	2,8 km
Paradissee	Mollet del Vallès	3,2 km
Montcada Aqua	Montcada i Reixac	3,4 km
Olímpic	Mollet del Vallès	3,7 km
Sant Gervasi	Mollet del Vallès	3,9 km
Ca N'Arimon	Mollet del Vallès	4 km
PerfectFit	Mollet del Vallès	5,8 km
Can Lladó	Sant Fost	6,2 km
Metasport	Polinyà	6,6 km
PAS	Polinyà	7,1 km
Complex Municipal	Ripollet	7,3 km
C.E Pantiquet	Mollet del Vallès	7,6 km
GUIERA	Cerdanyola	8 km

Font: Direcció del Centre

- El preu de la tarifa **d'adult se situa dins del rang**, entre el 1r quartil i la mitjana, comparativament amb tots els operadors de l'àrea d'influència.

	2016
PREU INDIVIDUAL ADULT	Euros/mes
CA N'ARIMON	33,90
MONTCADA AQUA	38,65
SANTA PERPÈTUA	30,00
SANT FOST -CAN LLADÓ-	42,43
RIPOLLET	26,26
PAS POLINYÀ	39,75
METASPORT	35,00
PERFECTFIT	24,30
CULTURAL OLÍMPIC	58,60
PARADISE MOLLET	38,99
PANTIQUET	42,50
SANT GERVASI	22,50
GUIERA	42,50
mostra n =	13

RANG INTERCUARTIL	Rango muestra
Valor mínim	22,50
1er Quartil	30,00
Mitjana	38,65
3er. Quartil	42,43
Valor màxim	58,60
PREU INDIVIDUAL ADULT TURÓ	36,05

- Els **competidors directes identificats** en l'estudi esmentat van ser: SAP Santa Perpètua, Montcada Aqua i Ca N'Arimon, de Mollet del Vallès. El Turó se situava com el segon més car per sota de Montcada Aqua. SAP Santa Perpètua és sensiblement més barat, però ofereix menys hores d'obertura.

2.3. Revisió econòmica i financera

Els antecedents econòmics i financers ens indiquen la tendència històrica d'algunes magnituds importants a l'hora de construir el model de viabilitat futur.

ACTIVO	2014	2015	2016
A) ACTIVO NO CORRIENTE	47.595,29	46.554,87	46.403,10
II. Inmovilizado material	47.595,29	46.554,87	46.403,10
B) ACTIVO CORRIENTE	5.279,46	1.415,32	452,82
III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	2.322,44	726,75	287,22
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	2.322,44	726,75	0,00
b). Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	2.322,44	726,75	0,00
VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	2.957,02	688,57	165,60
TOTAL ACTIVO (A + B)	52.874,75	47.970,19	46.855,92

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2014	2015	2016
A) PATRIMONIO NETO	(139.034,61)	(147.062,07)	(191.208,11)
A-1) Fondos propios	(139.034,61)	(147.062,07)	(191.208,11)
I. Capital	3.006,00	3.006,00	3.006,00
1. Capital Escriturado	3.006,00	3.006,00	3.006,00
V. Resultados de ejercicios anteriores	(87.781,43)	(142.040,61)	(150.068,07)
VII. Resultado del ejercicio	(54.259,18)	(8.027,46)	(44.146,04)
B) PASIVO NO CORRIENTE	5.190,61	2.829,00	4.460,93
II. Deudas a largo plazo	5.190,61	2.829,00	4.460,93
3. Otras deudas a largo plazo	5.190,61	2.829,00	4.460,93
C) PASIVO CORRIENTE	186.718,75	192.203,26	233.603,10
II. Provisiones a corto plazo	23.010,36	23.010,36	0,00
III. Deudas a corto plazo	0,00	33.620,88	41.958,10
1. Deudas con entidades de crédito	0,00	33.620,88	41.958,10
IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0,00	0,00	68.300,00
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	163.708,39	135.572,02	123.345,00
2. Otros acreedores	163.708,39	135.572,02	123.345,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C)	52.874,75	47.970,19	46.855,92

Font: documentació obtinguda de la Societat; Estats Financers comparats

- **Patrimoni Net negatiu** conseqüència de les pèrdues acumulades des de la constitució de la societat, l'any 2009.
- **Sense inversions en immobilitzats** durant els últims anys. Dificultat d'escometre la renovació dels equips i de les instal·lacions amb la situació actual de manca de generació de recursos.
- **Endeutament concentrat a curt termini**; financer (pòlissa de crèdit Banc de Sabadell) i no financer (principalment UTE Nabico i Ajuntament de La Llagosta). També l'Agència Tributària ha estat creditora per diversos ajornaments de pagament d'impostos.
- Nivell de tresoreria **molt baix** al tancament dels 3 exercicis.
- El model financer seguit durant els últims anys per la societat es pot resumir com segueix:

ACTIU NO CORRENT	2014	2015	2016
Actiu no corrent (immobilitzat material)	47.595,29	46.554,87	46.403,10
Dotació amortització	7.915,31	5.738,78	6.173,17
TOTAL	55.510,60	52.293,65	52.576,27
Variació		3.216,95	-282,62

FONS DE MANIOBRA	2014	2015	2016
Actiu corrent	5.279,46	1.415,32	452,82
Passiu corrent	-186.718,75	-192.203,26	-233.603,10
TOTAL	-181.439,29	-190.787,94	-233.150,28
Variació		9.348,65	42.362,34

MODEL FINANCER 2015-2016	2014	2015	2016
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	-56.481,67	-8.162,52	-26.687,03
RESULTAT FINANCER	-16.660,17	-1.696,91	-1.287,12
	-73.141,84	-9.859,43	-27.974,15
(+) AMORTITZACIONS	7.915,31	5.738,78	6.173,17
(+) SUBVENCIÓ EXPLOTACIÓ	68.858,84	0,00	3.270,62
TOTAL CASH-FLOW EXPLOTACIÓ	3.632,31	-4.120,65	-18.530,36
Variació Fons de maniobra (1)		9.348,65	42.362,34
Variació actius no corrents		3.216,95	-282,62
Variació passiu no corrent		-2.361,61	1.631,93
(1): En 2016 aportació retornable Ajuntament 68,3 mil €.		6.083,34	25.181,29

- La manca de generació de recursos per l'activitat ha obligat l'Ajuntament a **fer aportacions els anys 2014 i 2016 per import d'uns 68 mil €** cada exercici, per tal de poder donar compliment a les obligacions de pagament

assumides amb tercers. Es va considerar que l'aportació feta el 2016 te el caràcter de retornable (no considerada com a subvenció a l'explotació).

- El **detall del Compte de Resultats** dels últims períodes en un format analític es mostra continuació:

DETALL ANALÍTIC DEL COMPTE RESULTATS	2014		2015		2016		2017 [^]	
INGRESSOS	738.329	100%	868.536	100%	845.905	100%	850.598	100%
Abonats	637.661	86%	737.509	85%	732.766	87%	715.991	84%
Natació	83.171	11%	83.911	10%	53.206	6%	55.145	6%
Campus	8.627	1%	14.715	2%	25.201	3%	27.098	3%
Entrades puntuals	0	0%	0	0%	13.180	2%	13.621	2%
Activitats dirigides	5.010	1%	13.386	2%	8.509	1%	2.077	0%
Matricules	0	0%	0	0%	7.518	1%	8.524	1%
Serveis UVA, fisio, vending	3.692	1%	5.715	1%	5.279	1%	5.509	1%
Diversos	168	0%	13.300	2%	246	0%	22.633	3%
COST DIRECTE	-327.907	-44%	-379.441	-44%	-369.383	-44%	-377.823	-44%
Treballs externs	10.425	1%	5.970	1%	5.644	1%	12.065	1%
Personal directe (monitors, mant.i neteja)	317.481	43%	373.470	43%	363.739	43%	365.757	43%
MARGE BRUT	410.422	56%	489.095	56%	476.522	56%	472.776	56%
DESPESES ESTRUCTURA	-466.904	-63%	-497.258	-57%	-503.209	-59%	-512.268	-60%
Cost personal estructura	189.463	26%	157.766	18%	157.517	19%	156.876	18%
Lloguers	0	0%	909	0%	2.133	0%	2.235	0%
Reparacions i manteniment	22.172	3%	35.063	4%	60.774	7%	48.443	6%
Serveis professionals	57.048	8%	54.557	6%	54.247	6%	68.944	8%
Assegurances	4.405	1%	6.921	1%	5.504	1%	3.943	0%
Serveis bancaris	25.462	3%	11.505	1%	5.792	1%	7.461	1%
Publicitat i relacions públiques	2.217	0%	2.840	0%	6.535	1%	8.501	1%
Subministraments: llum,aigua,gas	100.214	14%	125.542	14%	114.195	13%	113.229	13%
Despeses diverses	28.900	4%	32.144	4%	35.343	4%	46.000	5%
Tributs (iva no deduïble)	29.107	4%	64.272	7%	54.997	7%	56.636	7%
Amortitzacions	7.915	1%	5.739	1%	6.173	1%	0	0%
RESULTAT EXPLOTACIÓ	-56.482	-8%	-8.163	-1%	-26.687	-3%	-39.492	-5%
Subvenció explotació	68.859	9%	0	0%	3.271	0%	5.332	1%
RESULTAT EXTRAORDINARI	-49.976	-7%	1.832	0%	-19.443	-2%	-5.082	-1%
RESULTAT FINANCER	-16.660	-2%	-1.697	0%	-1.287	0%	-1.714	0%
RESULTAT ABANS IMPOST	-54.259	-7%	-8.027	-1%	-44.146	-5%	-40.955	-5%
Impost sobre societats	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
RESULTAT DEL PERÍODE	-54.259	-7%	-8.027	-1%	-44.146	-5%	-40.955	-5%

Font: documentació obtinguda de la Societat; Estats Financers comparats

existeix la possibilitat de creixement en **ingressos fora de quota** i no tant en ingressos d'abonats, donada la capacitat en alguns moments propera a la saturació. La Direcció estima que un volum d'abonats al voltant de 2.300 assoliria la saturació de la instal·lació. Així doncs, actualment la ocupació mitjana d'abonats se situa en el 87,7% ($[2019/2300]*100$).

- Es comprova l'alta significació dels ingressos d'abonats que superen el **84% del total d'ingressos**. Aquest fet és indicatiu de la necessitat de definir el perfil de l'abonat com a base de previsió del seu comportament davant d'eventuals decisions que li puguin afectar: canvis de preu, reestructuració de tarifes, noves activitats o serveis, noves inversions, etc.
- Hem considerat com a **Cost Directe¹** l'estimació d'un percentatge sobre els ingressos totals, a partir de la composició actual de la plantilla (vegeu quadre següent per al 2017). El Cost Directe incorpora el cost laboral dels monitors, els operaris de manteniment i de neteja, com també el cost estimat del monitors contractats en moments puntuals (s'estima una mitjana el 2015-2017 un import de 2.062 €). També incorpora el cost dels professionals especialitzats en uva, laboratoris de control i servei menjador.

PLANTILLA ACTUAL						
PERSONAL DIRECTE PLANTILLA	Nº persones	Hores Setm.	Hores Any	TOTAL BRUT	Seq.S.emp.(32%)	TOTAL COST
COORDINADOR TÈCNIC	1	40	1.920	22.800,00 €	7.296,00 €	30.096,00 €
MONITORS PLANTILLA	10	293	14.040	108.440,04 €	34.700,81 €	143.140,85 €
MANTENIMENT	4	135	6.480	58.980,24 €	18.873,68 €	77.853,92 €
NETEJA	6	163	7.800	52.330,92 €	16.745,89 €	69.076,81 €
	21	630	30.240	242.551,20 €	77.616,38 €	320.167,58 €
COBERTURA VACANCES				36.381,33 €	7.403,53 €	43.784,86 €
				278.932,53 €	85.019,91 €	363.952,44 €
Personal directe plantilla 43%						
PERSONAL ESTRUCTURA						
DIRECTOR	1	40	1.920	35.869,68 €	11.478,30 €	47.347,98 €
ADJUNT DIRECTOR	1	40	1.920	27.676,68 €	8.856,54 €	36.533,22 €
CAP ADCCIÓ.I COMERCIAL	1	40	1.920	22.800,00 €	7.296,00 €	30.096,00 €
AUXILIAR ADCCIÓ.	3	84	4.032	30.454,08 €	9.745,31 €	40.199,39 €
	6	204	9.792	116.800,44 €	37.376,14 €	154.176,58 €
						Ingressos 2017^ 850.598,32 €
TOTAL COST ACTUAL	27	834	40.032	395.732,97 €	122.396,05 €	518.129,02 €

- Com a **Despeses Estructura²** considerem aquelles que raonablement no varien d'import en variar el nivell d'activitat, sempre que aquesta no es vegi alterada substancialment d'un any a l'altre. Les despeses per naturalesa més significatives són el "cost del personal estructura", els "serveis professionals" (incloent el cost de la gerència) i els "subministraments", que suposen al

¹ Són aquelles despeses que canvien en canviar l'activitat i/o els ingressos.

² Representa la despesa fixa, aquella que no varia en variar l'activitat i/o els ingressos.

voltant del 38% i el 41% de la despesa estructural (aquest últim percentatge considerant el consum d'aigua pagat per l'Ajuntament).

- En el capítol de **Resultat Extraordinari**³, es recull la despesa per "indemnitzacions", com també l'impacte de les "Pèrdues de crèdits comercials incobrables".
- Com a **Resultat financer**⁴ es registren els interessos de la pòlissa de crèdit. En els escenaris de les projeccions s'incorpora el cost del finançament de la inversió nova prevista (*leasing* a 5 anys al 6%).
- **L'anàlisi horitzontal** de les variacions d'ingressos i despeses ha donat els resultats següents que defineixen **la tendència** de les partides més importants del Compte d'exploració (vegeu quadre següent):
 - Manteniment dels ingressos d'abonats després de l'augment de 2015 (pes relatiu del 84%).
 - No recuperació dels ingressos de Natació després de la caiguda de 2016 (pes relatiu del 6%).
 - Lleu augment dels ingressos de Campus (7,5%) després de l'augment sostingut de 2015 i 2016 (pes relatiu del 3%).
 - Manteniment del cost de personal (directe i estructura) el 2016 i 2017 (estimat).
 - Augment del cost de reparacions i manteniment durant els anys 2015 i 2016, i disminució del 20% el 2017 (estimat).
 - Augment de la despesa de serveis professionals el 2017.
 - Manteniment a la baixa de la despesa de subministrament el 2017.
 - Augment de les despeses diverses (proveïdors diversos en el pretancament) el 2017.

³ Ingressos i/o despeses no lligades directament a l'activitat. Solen ser no recurrents.

⁴ Ingressos i despeses de caràcter financer (pòlissa de crèdit).

VARIACIONS	2015	2016	2017	
				Total ingressos 2017 100%
INGRESSOS	17,6%	-2,6%	0,6%	↓
Abonats	15,7%	-0,6%	-2,3%	84%
Natació	0,9%	-36,6%	3,6%	6%
Campus	70,6%	71,3%	7,5%	3%
Entrades puntuals			3,4%	2%
Activitats dirigides	167,2%	-36,4%	-75,6%	0%
Matricules			13,4%	1%
Serveis UVA, Eisio, vending	54,8%	-7,6%	4,4%	1%
Diversos	7835,6%	-98,2%	9103,2%	3%
				Total despesa 2017 100%
COST DIRECTE	-15,7%	2,7%	-2,3%	↓
Treballs externs	42,7%	5,5%	-113,8%	1%
Personal directe (monitors, mant.i neteja)	-17,6%	2,6%	-0,6%	41%
MARGE BRUT	19,2%	-2,6%	-0,8%	
DESPESES ESTRUCTURA	-6,5%	-1,2%	-1,7%	
Cost personal estructura	16,7%	0,2%	0,4%	18%
Lloguers i cànon		-134,6%	-4,8%	0%
Reparacions i manteniment	-58,1%	-73,3%	20,3%	5%
Serveis professionals	4,4%	0,6%	-26,3%	8%
Assegurances	-57,1%	20,5%	28,4%	0%
Serveis bancaris	54,8%	49,7%	-28,8%	1%
Publicitat i relacions públiques	-28,1%	-130,1%	-30,1%	1%
Subministraments: llum,aigua,gas	-25,3%	9,0%	0,8%	13%
Despeses diverses	-11,2%	-10,0%	-30,2%	5%
Tributs	-120,8%	14,4%	-3,0%	6%
Amortitzacions	27,5%	-7,6%	100,0%	0%
RESULTAT EXPLOTACIÓ	85,5%	-226,9%	-46,3%	

2.4. Peculiaritats del Turó a efectes comparatius

Per altra part, també pot resultar rellevant identificar alguns elements propis que configuren l'explotació del CEM i que cal tenir en compte en el moment de procedir a comparar amb el mercat i/o competidors, com un referent més de la viabilitat esperada pel Turó:

- La societat municipal gestiona el complex esportiu municipal, propietat de l'Ajuntament, **però no paga cap lloguer ni cànon per la seva utilització**. La instal·lació no ha estat adscrita ni adjudicada a la societat municipal. Sota un criteri de mercat, la societat o bé tindria la despesa per amortització de la construcció i instal·lació si li fos adscrita, o bé es meritaria una despesa per arrendament de les instal·lacions utilitzades. En les projeccions, **la nova inversió prevista es preveu que la realitzi l'Ajuntament**.
- L'immobilitzat de la societat municipal recull **només les inversions efectuades per la mateixa societat** i, com hem dit, sense incloure la inversió inicial que correspon a l'Ajuntament. El fet de no imputar comptablement ni els actius, ni les despeses per amortització, ni un eventual arrendament de les instal·lacions confereix un aspecte diferenciador clar, respecte de la comparació amb d'altres competidors.
- Per altra part, tampoc es retribueix a la societat municipal, per part de l'Ajuntament, **en els casos d'utilització de les instal·lacions** per a activitats organitzades (directament o mitjançant cessió gratuïta) per l'Ajuntament (pista i piscina). Aquest fet representa un nou element distorsionador respecte de determinats competidors, en no considerar aquests ingressos o, almenys, el cost d'oportunitat per l'ús no comercialitzat. En el punt següent, es detalla l'estimació del possible impacte econòmic que podria suposar per la Societat, el fet de reconèixer els esmentats ingressos.
- Les tarifes als usuaris **no incorporen l'IVA**, d'acord amb la interpretació per part de la societat de la normativa fiscal vigent. Aquest fet, de nou, pot suposar un element distorsionador en comparar amb d'altres centres que estan aplicant l'IVA en les seves tarifes.

2.5. Estimació dels ingressos per la cessió gratuïta a l'Ajuntament

Pista

En el cas de la cessió de la pista, la Direcció estima una ocupació durant 10 mesos l'any, a raó de 67 hores a la setmana d'ocupació entre horari de matí i tarda. Aquesta ocupació es pot valorar a preu d'abonat o a preu de no abonat. En el quadre següent es detalla el valor anual dels ingressos no considerats, en tots dos casos. En el primer cas, s'estima un **import d'ingressos no reconeguts proper als 21 mil €/any i, en el segon, als 25 mil €/any.**

DIA	DILLUNS	DIMARTS	DIMECRES	DIJOUS	DIVENDRES	DISSABTE	DIUMENGE	TOTALS	PREU H. AB.	C. OPORT.	x10 MESOS Abonat	PREU H. NO AB.	C. OPORT.	x10 MESOS No abonat
OCUPACIÓ PISTA MATI:														
HORES DIURNES	6	5,25	4	5,5	7,25	4	4	36	28,84 €	1.038,24 €	10.382,40 €	34,33 €	1.236,00 €	12.360,00 €
HORES NOCTURNES	0	0	0	0	0	0	0	0	37,08 €	- €	- €	44,63 €	- €	- €
TOTAL HORES	6	5,25	4	5,5	7,25	4	4	36		1.038,24 €	10.382,40 €		1.236,00 €	12.360,00 €
OCUPACIÓ PISTA TARDA:														
HORES DIURNES	2	2	2	2	2	3	0	13	28,84 €	374,92 €	3.749,20 €	34,33 €	446,33 €	4.463,33 €
HORES NOCTURNES	3	3	3	3	3	3		18	37,08 €	667,44 €	6.674,40 €	44,63 €	803,40 €	8.034,00 €
TOTAL HORES	5	5	5	5	5	6	0	31		1.042,36 €	10.423,60 €		1.249,73 €	12.497,33 €
TOTAL OCUPACIÓ PISTA	11	10,3	9	10,5	12,3	10	4	67		2.080,60 €	20.806,00 €		2.485,73 €	24.857,33 €

Font: Direcció del Turó

Piscina

En el cas de la utilització de la piscina per part de l'Ajuntament, aquest cedeix actualment l'ús gratuït a escoles de primària, i d'acord amb l'ocupació següent, que es valora per la Direcció segons el quadre següent. **En aquest cas, els ingressos no reconeguts s'aproparien als 14 mil €/any.**

Cursos Escolars Primària	Total Inscrits	Preu Activitat	Preu Mercat	Total Facturat	Cost Oportunitat	Cost Mercat
Escola Joan Maragall (1rs)	46	85,49 €	134,59 €	- €	3.932,54 €	6.191,14 €
Escola Les Planes (1rs)	45	85,49 €	134,59 €	- €	3.847,05 €	6.056,55 €
Escola Sagarda Família	44	85,49 €	134,59 €	- €	3.761,56 €	5.921,96 €
Escola Gilpe	26	85,49 €	134,59 €	- €	2.222,74 €	3.499,34 €
Total C. Oportunitat	161				13.763,89 €	21.668,99 €

Font: Direcció del Turó

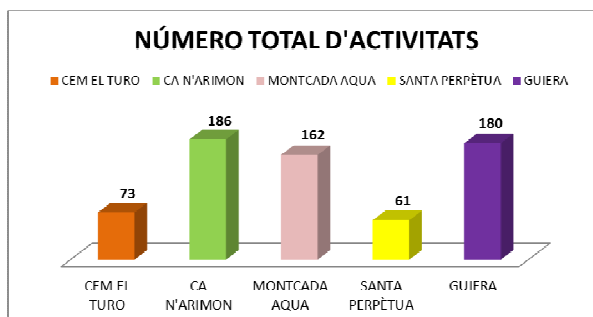
2.6. Revisió de les instal·lacions

Durant la visita a les instal·lacions, se'n va poder contrastar visualment l'estat actual. Es caracteritza per ser una instal·lació amb estructura interna **poc aïllada de les condicions climàtiques exteriors**, a causa de la gran quantitat d'estructura de vidre (a l'estiu molta calor i a l'hivern molt fred), fet que fa difícilment reconvertible a una instal·lació sota estàndards d'eficiència energètica.

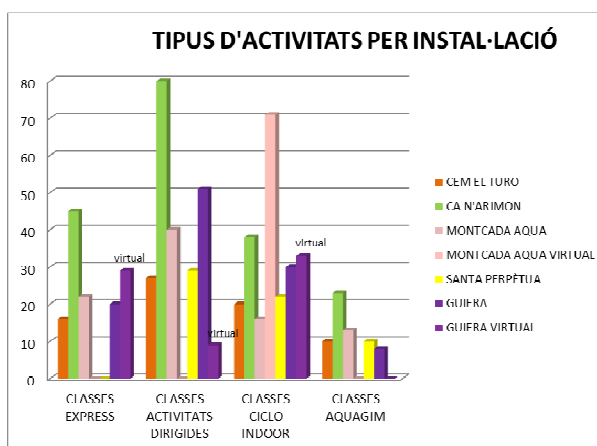
- Instal·lacions en **bon estat d'ús en general**, que demostren la creixent despesa en reparacions i manteniment (58% i 73% el 2015 i 2016).
- Manca reparar els **canals de deshumectació** per import aproximat de 17.500 €. Resta pendent de nou pressupost més baix.
- La instal·lació **no disposa** de la documentació acreditativa corresponent a llicència d'activitats.
- Es disposa dels certificats de les revisions i inspeccions.
- Necessitat d'un fotodetector exterior d'intrusos: 1.000 € i llum exterior 2.000 €.
- Més enllà de les necessitats puntuals d'algunes actuacions, la direcció ha identificat les **necessitats d'inversió durant els pròxims 10 anys** amb diferent nivell de prioritat i pressupost estimat, per un total de 618 mil €: amb prioritat alta s'estimen uns 279 mil €, amb prioritat mitjana s'estimen uns 140 mil €, i amb prioritat baixa s'estimen uns 198 mil €.

2.7. Revisió de la gestió esportiva

- Ús de la instal·lació distribuït entre les 7:00 del matí i les 23:00 de la nit de dilluns a divendres, amb 3 puntes definides d'accés: a les 9:00, a les 18:00 i a les 19:00, en què s'assoleix entre el 10% i el 11% dels usos en aquestes hores, i que representen el 30% de mitjana en accessos. Existeix un nivell acceptable d'accessos en horari d'obertura (7%), **però no en canvi en horari proper al tancament (2% i menys)**.
- En l'estudi de mercat realitzat el 2016 per la Direcció, el preu de les activitats del Turó respecte dels seus competidors (Ca N'Arimon, Sta. Perpètua i Montcada Aqua) situava a la Instal·lació en 34 serveis més cara, i en 42 més barata. Per tant, en el 45% de les activitats comparables, el CEM és més competitiu en preu, i en el 55%, no ho és.
- Igualment, en l'estudi esmentat s'analitzava l'oferta d'activitats i, en el cas del Turó, aquest **se situava en la línia de Sta. Perpètua i molt per sota de la resta de competidors** (considerant també Guiera).

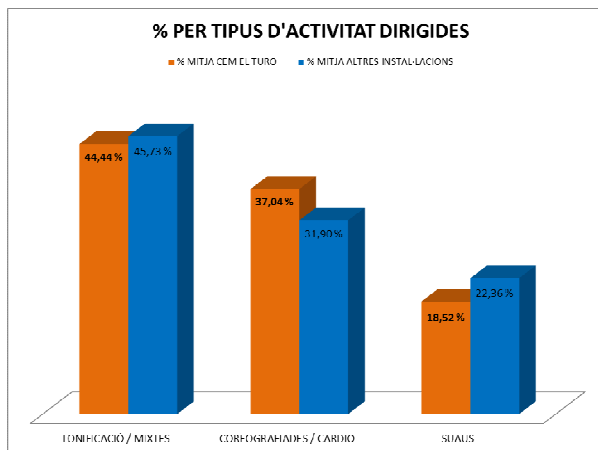


Font: Direcció del Turó. Any 2016.



Font: Direcció del Turó. Any 2016

Respecte de tipus d'activitats dirigides, el CEM se situava en línia dels competidors en el cas de "Tonificació/mixtes", i amb una certa diferència en els grups de "Coreografiades/cardio" i en "Suaus":



Font: Direcció del Turó. Any 2016

3. ESTUDI DE VIABILITAT

3.1. Introducció a l'estudi de viabilitat

L'objectiu general de l'estudi de viabilitat ha consistit a identificar alguns escenaris plausibles, quant a la seva probabilitat de compliment futur, tenint en consideració una sèrie d'hipòtesis centrals configurades pels mateixos antecedents de l'explotació del CEM.

Hem de ressaltar que el present estudi de viabilitat s'ha basat en les dades actuals conegudes, com també en la informació relativa a l'entorn general de la instal·lació, plasmat en l'Estudi de Mercat efectuat per la Direcció del CEM l'any 2016. Qualsevol canvi substancial en alguna de les bases que defineixen les hipòtesis de comportament considerades en els escenaris podria alterar les conclusions de l'estudi.

Igualment s'ha analitzat el comportament de les diferents partides del Compte de Resultats històric per als anys 2014 a 2016, com també la previsió de tancament de 2017, que s'ha confeccionat a partir del tancament comptable del mes de setembre.

Per tal d'elaborar la projecció dels comptes de resultats en el futur, s'ha treballat amb un horitzó temporal de 10 anys, en què l'any 2018 és el primer i l'any 2027, l'últim de la projecció. En aquest sentit, s'ha partit del pressupost de l'explotació per a l'exercici 2018, confeccionat per la Direcció del Turó.

Com a objectius específics de l'estudi de viabilitat, s'han previst els següents:

- Desenvolupament de tres possibles escenaris:

ESCENARI 1: augment a 2.100 abonats (situació actual 2.020), i reconeixement d'ingressos per cessió de l'ús de pista i piscina a l'Ajuntament.

ESCENARI 2: augment a 2.125 abonats i reconeixement d'ingressos per cessió de l'ús de pista i piscina a l'Ajuntament.

ESCENARI 3: augment a 2.150 abonats i creixement en ingressos fora de quota un 5% l'any 2019, i reconeixement d'ingressos per cessió de l'ús de pista i piscina a l'Ajuntament.

- Per a cadascun dels escenaris s'han incorporat diverses hipòtesis de comportament econòmic i s'ha obtingut com a resultat l'impacte econòmic per a l'Ajuntament, en termes de **resultat i cash-flow⁵ anual**.
- En tots tres escenaris s'ha tingut en compte que el **Pla d'Inversions l'assumirà directament l'Ajuntament**, almenys durant l'horitzó de 10 anys: inversions en maquinària, instal·lació i equipaments, mobiliari i equips de processament d'informació, prenent com a base la previsió efectuada per la Direcció del Turó a data del present estudi.

3.2. Metodologia utilitzada

La construcció del model de viabilitat ha estat inspirada en els resultats obtinguts en la diagnosi, fonamentada en els treballs següents:

- Anàlisi de tota la documentació recopilada durant l'estudi.
- Entrevistes diverses i reunions amb els responsables de l'Ajuntament, responsables de la Direcció i Gerència del CEM, i reunions amb l'auditor.

Específicament, s'ha mantingut una reunió de treball entre l'Ajuntament, la Gerència del CEM i els actuant, en la qual s'ha presentat el model d'anàlisi de viabilitat per a cadascun dels tres escenaris, a partir dels quals s'han fet aportacions i s'ha reflexionat sobre algunes hipòtesis emprades en la construcció dels escenaris.

Com a resultat del treball, es descriuen i detallen en el cos d'aquest document les hipòtesis introduïdes en l'estudi, els resultats obtinguts i les conclusions que se'n deriven, orientades a la presa de decisions per part de l'Ajuntament de La Llagosta en relació amb El Turó.

S'incorporen com a annexos alguns càlculs d'interès obtinguts a partir del model d'anàlisi utilitzat mitjançant l'eina Excel.

⁵ És una mesura de la capacitat de generació de recursos. Es calcula addicionant al resultat les amortitzacions de l'immobilitzat i els deterioraments, i en general qualsevol imputació comptable que no representa moviment de tresoreria.

4. ANÀLISI DELS ESCENARIS DE VIABILITAT

4.1. Determinació de la inversió

Com hem esmentat, es preveu en l'anàlisi una hipòtesi comuna de nova inversió per als tres escenaris, assumida directament per l'Ajuntament. Així, les projeccions de resultats no incorporen ni les amortitzacions de les noves inversions ni el cost del seu finançament.

S'han tingut en compte les inversions necessàries identificades en la fase de diagnosi, incorporades per la Direcció al Pla d'inversions a 10 anys.

No s'han tingut en compte possibles inversions de millora d'eficiència energètica, que comportarien eventuais estalvis en consums. Aquestes inversions, que podrien ser significatives, podran gaudir de subvencions de la Diputació de Barcelona (estimades en 240 mil €); això no obstant, serà l'Ajuntament qui les rebrà, ja que serà qui haurà assumit les inversions.

4.1.1. Inversió històrica

La inversió històrica el 31 de desembre de 2016, recollida en els estats financers de la societat municipal, ascendeix a 46 mil € de valor net comptable. Es preveu continuar amortitzant aquest valor net durant el període de projecció.

4.1.2. Nova inversió

Pel que fa a la nova inversió prevista, s'inclou en aquesta inversió algunes obres significatives de reparació que s'han considerat necessàries en aquest estudi de viabilitat (per exemple reparacions de fugues en el vas de la piscina gran). El total de nova inversió que assumirà l'Ajuntament podria ascendir a la xifra de 557 mil €, repartida entre els 10 anys de projecció.

4.2. Construcció de l'ESCENARI 1: assolir 2.100 abonats

"Assoliment de 2.100 abonats, i reconeixement d'ingressos per cessió de l'ús de pista i piscina a l'Ajuntament".

4.2.1. Hipòtesis bàsiques incorporades en l'ESCENARI 1

- A partir de la diagnosi, hem definit aquest escenari com un escenari de "mínims", tenint en compte el nombre d'abonats actuals, que se situa al voltant de 2.020.
- Import estimat per noves inversions podria ascendir a 557 mil € en el conjunt dels 10 anys de projecció, assumides per l'Ajuntament.
- Determinació dels **ingressos**:

HISTÒRIC

DETALL ANALÍTIC DEL COMPTE RESULTATS	2014		2015		2016		2017 [^]	
INGRESSOS	738.329	100%	868.536	100%	845.905	100%	850.598	100%
Abonats	637.661	86%	737.509	85%	732.766	87%	715.991	84%
Natació	83.171	11%	83.911	10%	53.206	6%	55.145	6%
Campus	8.627	1%	14.715	2%	25.201	3%	27.098	3%
Entrades puntuals	0	0%	0	0%	13.180	2%	13.621	2%
Activitats dirigides	5.010	1%	13.386	2%	8.509	1%	2.077	0%
Matricules	0	0%	0	0%	7.518	1%	8.524	1%
Serveis UVA, fisio, vending	3.692	1%	5.715	1%	5.279	1%	5.509	1%
Diversos	168	0%	13.300	2%	246	0%	22.633	3%

La Direcció del Turó, per indicacions del Consell d'Administració de la Societat, està estudiant l'actualització de les tarifes vigents, preveient l'impacte econòmic a partir del segon trimestre de l'any 2018 (mes de maig). En el present estudi de viabilitat, s'incorpora una estimació de l'impacte econòmic que pot suposar per al 2018 un augment del 7% en la tarifa d'abonats (principal concepte d'ingrés), com també per un any sencer (2019).

l'any 2017. A partir de l'any 2019, es considera en aquest escenari un augment anual de l'1,5% sobre els ingressos de l'any precedent, coincident amb un IPC estimat.

- **Ingressos per activitats dirigides:** es considera una xifra d'ingressos estimada per a l'any 2018, a partir de la mitjana d'ingressos dels anys 2015 a 2017, sense cap actualització de tarifes. Els ingressos així calculats, per import de 8 mil €, suposen un augment respecte de l'any 2017. A partir de l'any 2019, es considera en aquest escenari un augment anual de l'1,5% sobre els ingressos de l'any precedent, coincident amb un IPC estimat.
- **Ingressos per matrícules:** es preveu una xifra d'ingressos estimada per a l'any 2018, a partir de la mitjana d'ingressos dels anys 2016 a 2017, absorbint una actualització de tarifes del 7%. Els ingressos així calculats suposen un manteniment de la xifra respecte de l'any 2017. A partir de l'any 2019, es considera en aquest escenari un augment anual de l'1,5% sobre els ingressos de l'any precedent, coincident amb un IPC estimat.
- **Ingressos per serveis UVA, fisio, vending:** s'incorpora una xifra d'ingressos estimada per a l'any 2018, a partir de la mitjana d'ingressos dels anys 2015 a 2017, sense cap actualització de tarifes. Els ingressos així calculats suposen un manteniment de la xifra respecte de l'any 2017. A partir de l'any 2019, es considera en aquest escenari un augment anual de l'1,5% sobre els ingressos de l'any precedent, coincident amb un IPC estimat.
- **Ingressos per serveis diversos:** la partida més gran correspon a l'import de 12.000 € l'any 2017, pel servei que presta la societat com a oficina local d'habitatge (activitat residual); aquest cost està inclòs en la factura que rep la societat pels serveis de gerència de la UTE. Es preveu per al 2018, segons la mitjana obtinguda de 2015 a 2017 (aquest últim, segons el pretancament d'ingressos efectuat per la Direcció extrapolant al mes de desembre). A partir de l'any 2019, es considera en aquest escenari un augment anual de l'1,5% sobre els ingressos de l'any precedent, coincident amb un IPC estimat.
- **Ingressos per ús Ajuntament pista i piscina:** com a novetat, s'introdueix un concepte nou d'ingressos corresponents a la cessió a l'Ajuntament de La Llagosta de la pista i piscina durant unes determinades hores a la setmana (vegeu punt 2.5). L'estimació de la xifra d'ingressos per a l'any 2018 ha estat efectuada per la Direcció, sota un criteri de preu de

l'ús equivalent al que es demanaria a un tercer. La xifra obtinguda per a l'any 2018 s'actualitza anualment en la projecció en l'1,5% sobre els ingressos de l'any precedent, coincidint amb un IPC estimat.

- Determinació de les **despeses directes (cost directe)**: hem identificat dos tipus de despesa: materials i treballs externs, i cost del personal directe (tècnics):
 - **Cost treballs externs.** En aquest capítol s'inclouen les despeses per "Serveis professionals UVA" i les despeses del "Serveis menjador". S'estima per a l'any 2018 un percentatge sobre els ingressos totals previstos, i per la resta de la projecció, un augment de l'1,5% sobre la xifra de l'any precedent.

No es considera cap augment significatiu en aquest capítol, atès que en el present escenari no es preveu cap augment d'abonats.

- **Cost personal directe.** Es considera el cost dels monitors, tant els professionals com els de plantilla, com també el personal de manteniment i neteja. En el cas de la plantilla, es considera el salari brut i cost de Seguretat Social de la part empresarial. La dimensió del personal directe s'ha calculat a partir de la situació actual en nombre de persones i cost salarial. Prenent com a base el càlcul esmentat, es reproduïx en la resta de projecció incorporant l'actualització de l'1,5% d'IPC sobre la xifra de l'any precedent.

No es considera cap augment significatiu en aquest capítol, atès que en el present escenari no es preveu cap augment d'abonats.

- Determinació de les **despeses d'estructura (despeses fixes)**: seguint l'esquema de separació de despeses per naturalesa de la comptabilitat del CEM, coincidint amb l'estructura de comptes del Pla General de Comptabilitat de l'any 2007 (PGC), els grups de despesa són els següents:

Cost de personal (fix estructural), lloguers i cànons, reparació i manteniment, serveis professionals, assegurances, serveis bancaris, publicitat i relacions públiques, subministraments, despeses diverses, tributs, i amortitzacions. Es preveu un creixement per l'IPC de l'1,5% a partir de 2019.

De l'anàlisi de despeses realitzada en la fase de diagnosi, s'extreuen els imports per cada concepte de despesa esmentat, ajustant aquells conceptes de despesa històrica no recurrent quan escaigui. Així, s'estableixen per a l'any 2018 les despeses previstes d'acord amb una mitjana dels tres anys anteriors tancats (2014-2016). Així mateix, s'ha tingut en compte l'extrapolació de les despeses el desembre de 2017, a partir de les reconegudes fins el mes de setembre de 2017, i del pretancament, com també el pressupost per al 2018 facilitat per la Direcció. En aquest sentit, destaquem un import pressupostat en despeses de manteniment i reparacions per al 2018 més elevat que la mitjana històrica. Per la resta d'anys de la projecció prenem la xifra de 2017, molt més representativa.

- Hem estimat el cost en concepte d'**Impost sobre Societats** en el 25% sobre el resultat abans d'impostos, d'acord amb la normativa fiscal actual i considerant com a fiscalment deduïbles les pèrdues acumulades fins el 2016 i la previsió de resultat per a l'any 2017.

4.2.2. Resultats obtinguts en l'ESCENARI 1

- Calculem el resultat d'explotació i el *cash flow* per a cadascun dels anys fins al final de la projecció, de la següent manera (vegeu Annex 1), i que resumim en el quadre següent:

CASH FLOW EMPRESA (2018-2027)	2017 [^]	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
RESULTAT DEL PERÍODE	-46.679	-1.198	49.039	51.091	53.154	55.230	42.063	42.714	43.374	44.044	44.724
(+) AMORTITZACIONS	6.173	4.939	3.704	2.469	1.235	0	0	0	0	0	0
(-) RETORN CAPITAL NOVES INVERSIONS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH-FLOW 2017	-40.505	3.740	52.743	53.560	54.389	55.230	42.063	42.714	43.374	44.044	44.724
CASH-FLOW ACUMULAT		3.740	56.483	110.043	164.432	219.662	261.726	304.440	347.813	391.857	436.580
		CASH-FLOW	RESULTAT	RESULTAT EXPLOTACIÓ							
SUMA 2018 - 2027		436.580	424.234	513.681							
Cash-flow any 1		Resultat any 1									
	3.740		-1.198								
Cash-flow any 10		Resultat any 10									
	44.724		44.724								
Cash-flow mitjà		Resultat mitjà									
	43.658		42.423								

- El resultat d'explotació mesura la capacitat de generar recursos i la seva sostenibilitat prescindint de l'endeutament. El *cash flow* mesura la capacitat de generar recursos havent atès la devolució de l'endeutament. L'import previst de resultat d'explotació i de *cash flow* des de l'any 2018 fins l'any 2027 és de 513 mil € i 436 mil €, respectivament.
- En aquest ESCENARI 1, i d'acord amb els resultats obtinguts, l'Ajuntament obtindria 43 mil € en *cash flow* de mitjana anual.

4.3. Construcció de l'ESCENARI 2: assolir 2.125 abonats

"Augment a 2.125 abonats i reconeixement d'ingressos per cessió de l'ús de pista i piscina a l'Ajuntament"

4.3.1. Hipòtesis bàsiques específiques incorporades en l'ESCENARI 2

- Passar d'un **nombre d'abonats mitjà actual de 2.019 a 2.125 abonats**. Aquesta hipòtesi assumeix l'actualització de tarifes descrita en l'escenari 1 anterior, i l'augment del nombre d'abonats, sustentat igualment per les noves inversions.
- A partir de l'any 2019, s'augmenten els ingressos amb un **IPC estimat** de l'1,5%.
- En aquest escenari, s'assumeix que la resta de partides d'ingressos es **mantenen invariables** respecte de l'ESCENARI 1.
- Es reconeix un augment dels **costos directes** segons el percentatge estimat sobre els ingressos totals considerats, mantenint el percentatge sobre els ingressos totals.
- S'introdueix un percentatge d'augment de les **despeses estructurals** d'un 0,025% sobre el càlculs de l'ESCENARI 1, assumint que, en augmentar activitat per nous abonats, algunes de les despeses estructurals esdevenen variables.
- A partir de l'any 2019, s'augmenten les despeses amb un **IPC estimat** de l'1,5%.
- La despesa per **Impost sobre Societats** es fixa en el 25% sobre el resultat abans d'impostos, d'acord amb la normativa fiscal actual i considerant com a fiscalment deduïbles les pèrdues acumulades fins el 2016 i la previsió de resultat per a l'any 2017.

4.3.2. Resultats obtinguts en l'ESCENARI 2

- Calculem el resultat d'exploració i el *cash flow* per a cadascun dels anys fins al final de la projecció, de la següent manera (vegeu Annex 2), i que resumim en el quadre següent:

CASH FLOW EMPRESA (2018-2027)	2017 ^a	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
RESULTAT DEL PERÍODE	-46.679	3.035	54.858	56.997	59.149	61.315	46.696	47.415	48.146	48.887	49.640
(+) AMORTITZACIONS	6.173	4.939	3.704	2.469	1.235	0	0	0	0	0	0
(-) RETORN CAPITAL NOVES INVERSIONS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH-FLOW 2017	-40.505	7.974	58.562	59.466	60.384	61.315	46.696	47.415	48.146	48.887	49.640
CASH-FLOW ACUMULAT		7.974	66.536	126.002	186.386	247.701	294.397	341.812	389.958	438.845	488.485
		CASH-FLOW	RESULTAT	RESULTAT							
				EXPLOTACIÓ							
	SUMA 2018 - 2027	488.485	476.138	573.540							
Cash-flow any 1		Resultat any 1									
	7.974		3.035								
Cash-flow any 10		Resultat any 10									
	49.640		49.640								
Cash-flow mitjà		Resultat mitjà									
	48.848		47.614								

- L'import previst de resultat d'exploració i de *cash flow* des de l'any 2018 fins a l'any 2027 és de 573 mil € i 488 mil €, respectivament.
- En aquest ESCENARI 2 i d'acord amb els resultats obtinguts, l'Ajuntament obtindria 48 mil € en *cash flow* de mitjana anual.

4.4. Construcció de l'ESCENARI 3: assolir 2.150 abonats

"Augment a 2.150 abonats i creixement en ingressos fora de quota, i reconeixement d'ingressos per cessió de l'ús de pista i piscina a l'Ajuntament"

4.4.1. Hipòtesis bàsiques específiques incorporades en l'ESCENARI 3

- Passar d'un nombre **d'abonats mitjà actual de 2.019 a 2.150 abonats**. Aquesta hipòtesi assumeix l'actualització de tarifes descrita en l'escenari 1, i l'augment del nombre d'abonats, sustentat igualment per les noves inversions.
- A partir de l'any 2019, s'augmenten els ingressos amb un **IPC estimat** de l'1,5%.

- En aquest escenari, s'incorpora un augment dels **altres ingressos del 5%** (per major activitat) el 2019 respecte de 2018 (natació, campus, entrades puntuals, activitats dirigides, matrícules, serveis i diversos), addicional a l'actualització de tarifes descrita en l'escenari 1.
- Es reconeix un augment dels **costos directes** segons el percentatge estimat sobre els ingressos totals considerats, mantenint el percentatge sobre els ingressos totals.
- S'introdueix un percentatge d'augment de les **despeses estructurals** d'un 0,5% sobre el càlculs de l'ESCENARI 1, assumint que, en augmentar l'activitat per nous abonats i també en fora de quota, algunes de les despeses estructurals esdevenen variables.
- A partir de l'any 2019, s'augmenten les depeses amb un **IPC estimat** de l'1,5%.
- La despesa per **Impost sobre Societats** es fixa en el 25% sobre el resultat abans d'impostos, d'acord amb la normativa fiscal actual i considerant com a fiscalment deduïbles les pèrdues acumulades fins el 2016 i la previsió de resultat per a l'any 2017.

4.4.2. Resultats obtinguts en l'ESCENARI 3

- Calculem el resultat d'explotació i el *cash flow* per a cadascun dels anys fins al final de la projecció de la següent manera (vegeu Annex 3), que resumim en el quadre següent:

CASH FLOW EMPRESA (2018-2027)	2017*	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
RESULTAT DEL PERÍODE	-46.679	4.670	62.711	64.967	67.239	52.145	52.947	53.760	54.586	55.424	56.274
(+) AMORTITZACIONS	6.173	4.939	3.704	2.469	1.235	0	0	0	0	0	0
(-) RETORN CAPITAL NOVES INVERSIONS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CASH-FLOW 2017	-40.505	9.608	66.415	67.437	68.474	52.145	52.947	53.760	54.586	55.424	56.274
CASH-FLOW ACUMULAT		9.608	76.023	143.460	211.934	264.079	317.025	370.785	425.371	480.795	537.069
		CASH-FLOW	RESULTAT	RESULTAT EXPLOTACIÓ							
SUMA 2018 - 2027	537.069	524.723	650.242								
Cash-flow any 1		Resultat any 1									
	9.608		4.670								
Cash-flow any 10		Resultat any 10									
	56.274		56.274								
Cash-flow mitjà		Resultat mitjà									
	53.707		52.472								

- L'import previst de resultat d'explotació i de *cash flow* des de l'any 2018 fins a l'any 2027 és de 650 mil € i 537 mil €, respectivament.
- En aquest ESCENARI 3, i d'acord amb els resultats obtinguts, l'Ajuntament obtindria 53,7 mil € en *cash flow* de mitjana anual.

5. COMPARATIVA D'ESCENARIS I CONCLUSIONS SOBRE LA VIABILITAT

Un cop havent plasmat les hipòtesis de construcció dels escenaris i analitzat els resultats obtinguts per cadascun d'aquests, seguidament mostrem de manera comparada els principals resultats per, finalment, optar per algun dels tres escenaris estudiats com a proposta de viabilitat futura del Turó.

5.1. Anàlisi comparada dels escenaris

ESCENARI 1:

	CASH-FLOW	RESULTAT	RESULTAT EXPLOTACIÓ
SUMA 2018 - 2027	436.580	424.234	513.681
Cash-flow any 1	Resultat any 1		
3.740		-1.198	
Cash-flow any 10	Resultat any 10		
44.724		44.724	
Cash-flow mitjà	Resultat mitjà		
43.658		42.423	

ESCENARI 2:

	CASH-FLOW	RESULTAT	RESULTAT EXPLOTACIÓ
SUMA 2018 - 2027	488.485	476.138	573.540
Cash-flow any 1	Resultat any 1		
7.974		3.035	
Cash-flow any 10	Resultat any 10		
49.640		49.640	
Cash-flow mitjà	Resultat mitjà		
48.848		47.614	

ESCENARI 3:

	CASH-FLOW	RESULTAT	RESULTAT EXPLOTACIÓ
SUMA 2018 - 2027	537.069	524.723	650.242
Cash-flow any 1	Resultat any 1		
9.608		4.670	
Cash-flow any 10	Resultat any 10		
56.274		56.274	
Cash-flow mitjà	Resultat mitjà		
53.707		52.472	

- Observem com el **resultat d'explotació total** del període augmenta en menys proporció entre els escenaris 1 i 2 (513 i 573 mil €, respectivament), que entre els escenaris 2 i 3 (573 i 650 mil €, respectivament), concretament en el primer cas un 11% i en el segon, un 13%. En tots tres escenaris el resultat d'explotació anual sempre surt positiu, com també el resultat final (excepte per al 2018, que surt negatiu i proper a zero).
- El **cash flow total** del període previst augmenta entre els escenaris 1 i 2 (un 12%), i a un ritme inferior entre els escenaris 2 i 3 (un 10%).
- Observant el **cash flow acumulat** (vegeu annexos 1, 2 i 3) en cap dels anys de la projecció i en cap dels tres escenaris no apareix dèficit.
- Respecte del creixement dels **ingressos fora de quota**, es considera un percentatge del 5% el 2019 d'augment sobre el 2018. L'impacte que suposa sobre el total dels ingressos no es considera significatiu, ja que la base sobre la qual s'aplica l'augment només suposa entre un 13% 14% del total d'ingressos de l'any 2017 (vegeu final del punt 2.3).

5.2. Conclusió sobre la viabilitat del CEM

- Si la gestió del Turó és capaç d'assolir el nivell d'abonats i d'ingressos i mantenir-los en el futur, entorn a les xifres que s'il·lustren **en tots tres escenaris, i amb els recursos i costos que s'han especificat, podem concloure que el CEM es trobaria en una situació de viabilitat econòmica sostenible durant un període de 10 anys, atenent el resultat d'explotació estimat, en obtenir anualment resultats positius. També el resultats finals ofereixen xifres de guany.**
- De nou, destaquem la **necessitat d'atendre les noves inversions** per tal de reforçar el creixement i consolidació del nombre d'abonats i els ingressos incorporats en les projeccions dels escenaris. En tots tres escenaris s'incorpora la hipòtesi de creixement d'abonats per situar-se en una mitjana anual entre 2.100 i 2.150. Respecte de les noves inversions, com ja hem destacat, seran assumides directament per l'Ajuntament; tot i així, no s'han considerat els probables estalvis en consums per eficiència energètica, atès que aquest aspecte requereix un estudi específic i profund dels requeriments i alternatives.

- Igualment **és necessària una actualització de les tarifes**. En el present estudi s'ha considerat un augment de les tarifes d'abonats d'un 6% (els ingressos d'abonats representen més d'un 84% del total d'ingressos). Es considera que un augment del 6% manté la instal·lació amb estàndards de competitivitat. Per a l'any 2018, es considera l'augment de tarifes a partir del segon trimestre de l'any (mes de maig). L'última actualització de tarifes es va realitzar l'any 2012.
- Així, **en els tres escenaris la societat podria generar recursos suficients per atendre les despeses corrents**, generant tresoreria addicional.
- També destaquem que en tots tres escenaris es recull l'efecte sobre els ingressos que suposaria **retribuir la societat, per l'ús de la pista i la piscina** del Turó cedit a l'Ajuntament de La Llagosta, **per import d'uns 36 mil € anuals** (vegeu càlculs en el punt 2.5).
- Per altra banda, també s'ha incorporat **la despesa per consum d'aigua, estimada per import de 35 mil € anuals**, i que fins a dia d'avui està suportada i pagada per l'Ajuntament.
- Finalment, es considera que l'escenari que **compliria les condicions de viabilitat i sostenibilitat econòmica i financera seria l'ESCENARI 3, durant cada any i en el conjunt del període previst de 10 anys**. Això no obstant, tant l'escenari 1 com l'escenari 2, molt més semblants entre si, podrien donar compliment a una viabilitat sostenible en no generar dèficits de forma estructural. Es comprova com els escenaris 2 i 3 aconsegueixen recuperar l'import del pla d'inversions dels 10 anys que l'Ajuntament preveu assumir.

6. OBSERVACIONS SOBRE L'ESCENARI DE VIABILITAT

1. L'anàlisi de viabilitat d'un projecte es pot abordar des d'un doble enfocament: **(1) individual**, si el que es pretén és estimar una rendibilitat objectiu que permeti retribuir a l'inversor, d'acord amb els riscos assumits i un període de rendibilització establert, i **(2) comparatiu**, quan l'anàlisi de viabilitat se centra en l'elecció d'un entre diferents projectes, cadascun amb una rendibilitat determinada.
2. En el present estudi el segon enfocament és el que preval, fent analogia dels tres escenaris amb tres projectes diferenciats, cadascun amb algunes hipòtesis de construcció també diferenciades: **podem convenir que el millor escenari és el que aporta o major guany o menor pèrdua**. Per mesurar la viabilitat s'ha considerat tant el resultat d'explotació com el resultat final, i també el *cash flow*.
3. En el cas de la societat municipal que gestiona el CEM, **l'interès és únic i correspon a l'Ajuntament**, a diferència d'altres situacions amb gestió indirecta, en què habitualment es comparteix l'interès en la gestió i els resultats de l'explotació. Aquí no passa, i per tant se simplifica la presa de decisions des de l'Ajuntament, en ser part i actor. Tanmateix, el fet de tenir subcontractat externament el servei de gerència de la instal·lació (UTE Habico) no ha de suposar cap restricció per a la presa de decisions, al contrari: permet aprofitar el consell, l'experiència i l'assessorament d'un tercer.
4. L'interès per a l'Ajuntament és superior a mesura que augmenten els abonats, i que com s'ha vist, és la part dels ingressos que dona major solidesa a la continuïtat de la societat. Així, qualsevol escenari similar a l'escenari 3, que és el que aporta els majors ingressos i resultats, seria el desitjable. Si cal mesurar l'esforç per assolir algun dels escenaris, viables, caldrà fer-ho en funció de la **capacitat per atendre les noves inversions a què pugui comprometre's l'Ajuntament**.
5. Des del punt de vista del control, també cal ressaltar que, si les inversions les efectua i les paga l'Ajuntament, nominalment aquestes inversions no corresponen a la societat i això té **conseqüències en la lectura, comparació i seguiment dels resultats, especialment en ser comparats amb altres centres competidors**. Diverses poden ser les diferències, per exemple: si la societat no és propietària dels actius

principals, no en tindrà la despesa per amortització, ni tampoc la despesa financera de l'eventual finançament d'aquestes inversions.

6. Finalment, considerem que la **gerència actual del CEM** disposa d'informació suficient respecte de l'àrea d'influència de la instal·lació, respecte dels competidors més directes, del perfil de l'usuari-abonat, de la informació de la gestió esportiva i, en general, del sector d'activitat del Turó. Per altra banda, també es tenen identificades les mancances a nivell d'inversió i millores que necessita la instal·lació per mantenir i/o millorar la seva capacitat competitiva.

7. Per últim, destaquem la bona predisposició, tant de la Direcció i Gerència de CEM com dels responsables de l'Ajuntament, en disposar de la informació i documentació sol·licitada, com també l'agilitat en l'atenció de les diverses consultes formulades i aclariments sobre la informació rebuda.

Barcelona, 17 de febrer de 2018

AUREN CONSULTORES SP, S.L.P.

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'José Luis Galipienso Anglés', written over a horizontal line.

José Luis Galipienso Anglés
Soci

ANNEX 1: escenari 1 – 2.100 abonats

ESCENARI 1: CREIXEMENT ABONATS (mitjana de 2.100 abonats)

IPC: 1,5%

	2.008		2.100		2.100		2.100		2.100		2.100		2.100		2.100		2.100					
	29,71		31,00		32,41		32,90		33,39		33,89		34,40		34,92		35,44		35,97		36,51	
	2017 ^A		2018		2019		2020		2021		2022		2023		2024		2025		2026		2027	
ABONATS (any base 2017) =	850.598	100,0%	956.840	100,0%	995.608	100,0%	1.010.542	100,0%	1.025.700	100,0%	1.041.085	100,0%	1.056.702	100,0%	1.072.552	100,0%	1.088.641	100,0%	1.104.970	100,0%	1.121.545	100,0%
Ingrés mitjà per ABONAT i mes =	29,71		31,00		32,41		32,90		33,39		33,89		34,40		34,92		35,44		35,97		36,51	
INGRESSOS	850.598	100,0%	956.840	100,0%	995.608	100,0%	1.010.542	100,0%	1.025.700	100,0%	1.041.085	100,0%	1.056.702	100,0%	1.072.552	100,0%	1.088.641	100,0%	1.104.970	100,0%	1.121.545	100,0%
Abonats	715.991	84,2%	781.256	81,6%	816.776	82,0%	829.028	82,0%	841.463	82,0%	854.085	82,0%	866.896	82,0%	879.900	82,0%	893.098	82,0%	906.495	82,0%	920.092	82,0%
Natació	55.145	6,5%	67.932	7,1%	68.951	6,9%	69.986	6,9%	71.035	6,9%	72.101	6,9%	73.182	6,9%	74.280	6,9%	75.394	6,9%	76.525	6,9%	77.673	6,9%
Campus	27.098	3,2%	23.008	2,4%	23.353	2,3%	23.704	2,3%	24.059	2,3%	24.420	2,3%	24.786	2,3%	25.158	2,3%	25.536	2,3%	25.919	2,3%	26.307	2,3%
Entrades puntuals	13.621	1,6%	14.205	1,5%	14.418	1,4%	14.634	1,4%	14.853	1,4%	15.076	1,4%	15.302	1,4%	15.532	1,4%	15.765	1,4%	16.001	1,4%	16.241	1,4%
Activitats dirigides	2.077	0,2%	7.991	0,8%	8.111	0,8%	8.233	0,8%	8.356	0,8%	8.481	0,8%	8.609	0,8%	8.738	0,8%	8.869	0,8%	9.002	0,8%	9.137	0,8%
Matrícules	8.524	1,0%	8.502	0,9%	8.630	0,9%	8.759	0,9%	8.891	0,9%	9.024	0,9%	9.160	0,9%	9.297	0,9%	9.436	0,9%	9.578	0,9%	9.722	0,9%
Serveis UVA, Fisio, vending	5.509	0,6%	5.501	0,6%	5.583	0,6%	5.667	0,6%	5.752	0,6%	5.838	0,6%	5.926	0,6%	6.015	0,6%	6.105	0,6%	6.197	0,6%	6.290	0,6%
Diversos	22.633	2,7%	12.060	1,3%	12.240	1,2%	12.424	1,2%	12.610	1,2%	12.800	1,2%	12.992	1,2%	13.186	1,2%	13.384	1,2%	13.585	1,2%	13.789	1,2%
Us Ajuntament: pista i piscina		0,0%	36.385	3,8%	37.545	3,8%	38.108	3,8%	38.679	3,8%	39.260	3,8%	39.849	3,8%	40.446	3,8%	41.053	3,8%	41.669	3,8%	42.294	3,8%
COST DIRECTE	-377.823	-44,4%	-373.814	-39,1%	-388.758	-39,0%	-394.590	-39,0%	-400.509	-39,0%	-406.516	-39,0%	-412.614	-39,0%	-418.803	-39,0%	-425.085	-39,0%	-431.462	-39,0%	-437.933	-39,0%
Treballs externs	12.065	1,4%	7.893	0,8%	8.011	0,8%	8.132	0,8%	8.254	0,8%	8.377	0,8%	8.503	0,8%	8.631	0,8%	8.760	0,8%	8.892	0,8%	9.025	0,8%
Personal directe (monitors, mant.i neteja)	365.757	43,0%	365.921	38,2%	380.747	38,2%	386.458	38,2%	392.255	38,2%	398.139	38,2%	404.111	38,2%	410.173	38,2%	416.325	38,2%	422.570	38,2%	428.909	38,2%
MARGE BRUT	472.776	55,6%	583.026	60,9%	606.849	61,0%	615.952	61,0%	625.191	61,0%	634.569	61,0%	644.088	61,0%	653.749	61,0%	663.555	61,0%	673.509	61,0%	683.611	61,0%
DESPESES ESTRUCTURA	-517.991	-60,9%	-582.510	-60,9%	-556.096	-55,8%	-563.147	-55,7%	-570.323	-55,6%	-577.625	-55,5%	-586.289	-55,5%	-595.083	-55,5%	-604.010	-55,5%	-613.070	-55,5%	-622.266	-55,5%
Cost personal estructura	156.876	18,4%	159.229	16,6%	161.617	16,2%	164.042	16,2%	166.502	16,2%	169.000	16,2%	171.535	16,2%	174.108	16,2%	176.719	16,2%	179.370	16,2%	182.061	16,2%
Lloguers	2.235	0,3%	1.535	0,2%	1.558	0,2%	1.581	0,2%	1.605	0,2%	1.629	0,2%	1.653	0,2%	1.678	0,2%	1.703	0,2%	1.729	0,2%	1.755	0,2%
Reparacions i manteniment	48.443	5,7%	81.786	8,5%	49.170	4,9%	49.907	4,9%	50.656	4,9%	51.416	4,9%	52.187	4,9%	52.970	4,9%	53.764	4,9%	54.571	4,9%	55.389	4,9%
Serveis professionals	68.494	8,1%	54.596	5,7%	55.415	5,6%	56.246	5,6%	57.090	5,6%	57.946	5,6%	58.816	5,6%	59.698	5,6%	60.593	5,6%	61.502	5,6%	62.425	5,6%
Assegurances	3.943	0,5%	4.940	0,5%	5.014	0,5%	5.089	0,5%	5.165	0,5%	5.243	0,5%	5.321	0,5%	5.401	0,5%	5.482	0,5%	5.564	0,5%	5.648	0,5%
Serveis bancaris	7.461	0,9%	7.569	0,8%	7.682	0,8%	7.797	0,8%	7.914	0,8%	8.033	0,8%	8.153	0,8%	8.276	0,8%	8.400	0,8%	8.526	0,8%	8.654	0,8%
Publicitat i relacions públiques	8.501	1,0%	6.398	0,7%	6.494	0,7%	6.591	0,7%	6.690	0,7%	6.791	0,7%	6.892	0,7%	6.996	0,7%	7.101	0,7%	7.207	0,7%	7.315	0,7%
Subministraments: llum,aigua,gas	113.229	13,3%	150.625	15,7%	152.884	15,4%	155.177	15,4%	157.505	15,4%	159.868	15,4%	162.266	15,4%	164.700	15,4%	167.170	15,4%	169.678	15,4%	172.223	15,4%
Despeses diverses	46.000	5,4%	38.044	4,0%	38.615	3,9%	39.194	3,9%	39.782	3,9%	40.379	3,9%	40.984	3,9%	41.599	3,9%	42.223	3,9%	42.856	3,9%	43.499	3,9%
Tributs	56.636	6,7%	72.851	7,6%	73.944	7,4%	75.053	7,4%	76.179	7,4%	77.322	7,4%	78.481	7,4%	79.659	7,4%	80.853	7,4%	82.066	7,4%	83.297	7,4%
Amortitzacions	6.173	0,7%	4.939	0,5%	3.704	0,4%	2.469	0,2%	1.235	0,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
RESULTAT EXPLOTACIÓ	-45.215	-5,3%	516	0,1%	50.753	5,1%	52.805	5,2%	54.868	5,3%	56.945	5,5%	57.799	5,5%	58.666	5,5%	59.546	5,5%	60.439	5,5%	61.345	5,5%
Subvenció explotació	5.332	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
RESULTAT EXTRAORDINARI	-5.082		0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
RESULTAT FINANCER	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%
RESULTAT ABANS IMPOST	-46.679	-5,5%	-1.198	-0,1%	49.039	4,9%	51.091	5,1%	53.154	5,2%	55.230	5,3%	56.085	5,3%	56.952	5,3%	57.832	5,3%	58.725	5,3%	59.631	5,3%
Impost sobre societats	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	-14.021	-1,3%	-14.238	-1,3%	-14.458	-1,3%	-14.681	-1,3%	-14.908	-1,3%
RESULTAT DEL PERÍODE	-46.679	-5,5%	-1.198	-0,1%	49.039	4,9%	51.091	5,1%	53.154	5,2%	55.230	5,3%	42.063	4,0%	42.714	4,0%	43.374	4,0%	44.044	4,0%	44.724	4,0%

ANNEX 3: escenari 3 – 2.150 abonats

ESCENARI 3: CREIXEMENT ABONATS (mitjana de 2.150 abonats)

+ CREIXEMENT INGRESSOS FORA QUOTA DEL 5%

ABONATS (any base 2017) =

Ingrés mitjà per ABONAT i mes =

IPC: 1,5%

5%

2.008
29,71

2.125
31,20

2.125
32,79

2.125
33,28

2.125
33,78

2.125
34,29

2.125
34,81

2.125
35,33

2.125
35,86

2.125
36,40

2.125
36,94

	2017 ^A		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027										
INGRESSOS	850.598	100,0%	971.210	100,0%	1.022.015	100,0%	1.052.905	100,0%	1.068.699	100,0%	1.084.729	100,0%	1.101.000	100,0%	1.117.515	100,0%	1.134.278	100,0%	1.151.292	100,0%		
Abonats	715.991	84,2%	795.626	81,9%	836.223	81,8%	848.767	81,8%	861.498	81,8%	874.421	81,8%	887.537	81,8%	900.850	81,8%	914.363	81,8%	928.078	81,8%	941.999	81,8%
Natació	55.145	6,5%	67.932	7,0%	72.348	7,1%	73.433	7,1%	74.535	7,1%	75.653	7,1%	76.787	7,1%	77.939	7,1%	79.108	7,1%	80.295	7,1%	81.499	7,1%
Campus	27.098	3,2%	23.008	2,4%	24.504	2,4%	24.871	2,4%	25.244	2,4%	25.623	2,4%	26.007	2,4%	26.398	2,4%	26.793	2,4%	27.195	2,4%	27.603	2,4%
Entrades puntuals	13.621	1,6%	14.205	1,5%	15.128	1,5%	15.355	1,5%	15.585	1,5%	15.819	1,5%	16.056	1,5%	16.297	1,5%	16.541	1,5%	16.790	1,5%	17.041	1,5%
Activitats dirigides	2.077	0,2%	7.991	0,8%	8.510	0,8%	8.638	0,8%	8.768	0,8%	8.899	0,8%	9.033	0,8%	9.168	0,8%	9.306	0,8%	9.445	0,8%	9.587	0,8%
Matrícules	8.524	1,0%	8.502	0,9%	9.055	0,9%	9.191	0,9%	9.329	0,9%	9.469	0,9%	9.611	0,9%	9.755	0,9%	9.901	0,9%	10.050	0,9%	10.200	0,9%
Serveis UVA, Fisio, vending	5.509	0,6%	5.501	0,6%	5.858	0,6%	5.946	0,6%	6.036	0,6%	6.126	0,6%	6.218	0,6%	6.311	0,6%	6.406	0,6%	6.502	0,6%	6.600	0,6%
Diversos	22.633	2,7%	12.060	1,2%	12.843	1,3%	13.036	1,3%	13.232	1,3%	13.430	1,3%	13.631	1,3%	13.836	1,3%	14.044	1,3%	14.254	1,3%	14.468	1,3%
Us Ajuntament: pista i piscina		0,0%	36.385	3,7%	37.545	3,7%	38.108	3,7%	38.679	3,7%	39.260	3,7%	39.849	3,7%	40.446	3,7%	41.053	3,7%	41.669	3,7%	42.294	3,7%
COST DIRECTE	-377.823	-44,4%	-379.428	-39,1%	-398.977	-39,0%	-404.962	-39,0%	-411.037	-39,0%	-417.202	-39,0%	-423.460	-39,0%	-429.812	-39,0%	-436.259	-39,0%	-442.803	-39,0%	-449.445	-39,0%
Treballs externs	12.065	1,4%	8.012	0,8%	8.132	0,8%	8.254	0,8%	8.378	0,8%	8.503	0,8%	8.631	0,8%	8.760	0,8%	8.892	0,8%	9.025	0,8%	9.160	0,8%
Personal directe (monitors, mant.i neteja)	365.757	43,0%	371.416	38,2%	390.846	38,2%	396.708	38,2%	402.659	38,2%	408.699	38,2%	414.829	38,2%	421.052	38,2%	427.368	38,2%	433.778	38,2%	440.285	38,2%
MARGE BRUT	472.776	55,6%	591.782	60,9%	623.037	61,0%	632.383	61,0%	641.869	61,0%	651.497	61,0%	661.269	61,0%	671.188	61,0%	681.256	61,0%	691.475	61,0%	701.847	61,0%
			0,500% = Variabilitat Desp.Estr.																			
DESPESES ESTRUCTURA	-517.991	-60,9%	-585.398	-60,3%	-558.612	-54,7%	-565.701	-54,5%	-572.915	-54,4%	-580.256	-54,3%	-588.960	-54,3%	-597.794	-54,3%	-606.761	-54,3%	-615.862	-54,3%	-625.100	-54,3%
Cost personal estructura	156.876	18,4%	160.025	16,5%	162.426	15,9%	164.862	15,9%	167.335	15,9%	169.845	15,9%	172.393	15,9%	174.978	15,9%	177.603	15,9%	180.267	15,9%	182.971	15,9%
Lloguers	2.235	0,3%	1.542	0,2%	1.566	0,2%	1.589	0,2%	1.613	0,2%	1.637	0,2%	1.662	0,2%	1.687	0,2%	1.712	0,2%	1.738	0,2%	1.764	0,2%
Reparacions i manteniment	48.443	5,7%	82.194	8,5%	49.170	4,8%	49.907	4,8%	50.656	4,8%	51.416	4,8%	52.187	4,8%	52.970	4,8%	53.764	4,8%	54.571	4,8%	55.389	4,8%
Serveis professionals	68.494	8,1%	54.869	5,6%	55.692	5,4%	56.528	5,4%	57.375	5,4%	58.236	5,4%	59.110	5,4%	59.996	5,4%	60.896	5,4%	61.810	5,4%	62.737	5,4%
Assegurances	3.943	0,5%	4.964	0,5%	5.039	0,5%	5.114	0,5%	5.191	0,5%	5.269	0,5%	5.348	0,5%	5.428	0,5%	5.510	0,5%	5.592	0,5%	5.676	0,5%
Serveis bancaris	7.461	0,9%	7.606	0,8%	7.720	0,8%	7.836	0,8%	7.954	0,8%	8.073	0,8%	8.194	0,8%	8.317	0,8%	8.442	0,8%	8.569	0,8%	8.697	0,8%
Publicitat i relacions públiques	8.501	1,0%	6.430	0,7%	6.526	0,6%	6.624	0,6%	6.724	0,6%	6.825	0,6%	6.927	0,6%	7.031	0,6%	7.136	0,6%	7.243	0,6%	7.352	0,6%
Subministraments: llum,aigua,gas	113.229	13,3%	151.378	15,6%	153.648	15,0%	155.953	15,0%	158.292	15,0%	160.667	15,0%	163.077	15,0%	165.523	15,0%	168.006	15,0%	170.526	15,0%	173.084	15,0%
Despeses diverses	46.000	5,4%	38.234	3,9%	38.808	3,8%	39.390	3,8%	39.981	3,8%	40.580	3,8%	41.189	3,8%	41.807	3,8%	42.434	3,8%	43.071	3,8%	43.717	3,8%
Tributs	56.636	6,7%	73.215	7,5%	74.314	7,3%	75.428	7,3%	76.560	7,3%	77.708	7,3%	78.874	7,3%	80.057	7,3%	81.258	7,3%	82.477	7,3%	83.714	7,3%
Amortitzacions	6.173	0,7%	4.939	0,5%	3.704	0,4%	2.469	0,2%	1.235	0,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
RESULTAT EXPLOTACIÓ	-45.215	-5,3%	6.384	0,7%	64.425	6,3%	66.682	6,4%	68.953	6,5%	71.241	6,7%	72.310	6,7%	73.394	6,7%	74.495	6,7%	75.612	6,7%	76.747	6,7%
Subvenció explotació	5.332	0,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
RESULTAT EXTRAORDINARI	-5.082		0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
RESULTAT FINANCER	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%	-1.714	-0,2%
RESULTAT ABANS IMPOST	-46.679	-5,5%	4.670	0,5%	62.711	6,1%	64.967	6,3%	67.239	6,4%	69.527	6,5%	70.595	6,5%	71.680	6,5%	72.781	6,5%	73.898	6,5%	75.033	6,5%
Impost sobre societats	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	-17.382	-1,6%	-17.649	-1,6%	-17.920	-1,6%	-18.195	-1,6%	-18.475	-1,6%	-18.758	-1,6%
RESULTAT DEL PERÍODE	-46.679	-5,5%	4.670	0,5%	62.711	6,1%	64.967	6,3%	67.239	6,4%	69.527	6,5%	70.595	6,5%	71.680	6,5%	72.781	6,5%	73.898	6,5%	75.033	6,5%