

**ANÀLISI**  
**DE LA SITUACIÓ TÈCNICA I FINANCERA DE**  
**L'ESTACIÓ D'ESQUÍ DE BOÍ TAÜLL**  
**AMB L'OBJECTE DE DEFINIR**  
**EL PLA DE TRANSITORIETAT I**  
**MODEL DE GESTIÓ**

**NSU01/20 - CONTR/2019/684**

**Abril 2020**

## Índex

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUM EXECUTIU .....</b>                                     | <b>5</b>  |
| I. VISIÓ DE L'ESTACIÓ DE BOÍ TAÜLL – HORIZZÓ 2020 .....         | 8         |
| II. DIAGNÒSTIC DE L'ESTACIÓ DE BOÍ TAÜLL .....                  | 9         |
| III. INICIATIVES DEL PLA .....                                  | 11        |
| IV. MODEL DE GESTIÓ .....                                       | 13        |
| V. PERSONAL DE L'ESTACIÓ .....                                  | 14        |
| VI. PLA DE NEGOCI .....   | 15        |
| VII. PLA D'INVERSIONS .....                                     | 16        |
| VIII. NECESSITATS DE FINANÇAMENT .....                          | 17        |
| <br>  |           |
| <b>FASE 1: DIAGNÒSTIC .....</b>                                 | <b>18</b> |
| RESUM EXECUTIU .....  | 19        |
| 1 INTRODUCCIÓ .....   | 29        |
| 1.1 OBJECTIUS I ESTRUCTURA DE LA FASE 1: DIAGNÒSTIC.....        | 29        |
| 1.2 ANTECEDENTS .....   | 30        |
| 2 ESTACIÓ D'ESQUÍ DE BOÍ TAÜLL I EL SEU ENTORN.....             | 31        |
| 2.1 VISIÓ GENERAL DE L'ESTACIÓ .....                            | 31        |
| 2.2 LA COMARCA DE L'ALTA RIBAGORÇA .....                        | 33        |
| 2.3 CLIMA DE LA VALL DE BOÍ .....                               | 41        |
| 2.4 PARC NACIONAL D'AIGÜESTORTES I ESTANY DE SANT MAURICI ..... | 43        |
| 2.5 PLA DIRECTOR DE LA NEU .....                                | 46        |
| 2.6 ESTUDIS PREVIS: PLA D'ACTIVITATS COMPLEMENTÀRIES .....      | 46        |
| 2.7 ESTACIÓ D'HIVERN VS. ESTACIÓ 365.....                       | 47        |
| 2.8 CONCLUSIONS DE L'ANÀLISI DE L'ENTORN .....                  | 48        |
| 3 ANÀLISI TÈCNIC DEL EQUIPAMENTS.....                           | 49        |
| 3.1 INTRODUCCIÓ.....  | 49        |
| 3.2 REMUNTADORS.....  | 50        |
| 3.3 PISTES .....  | 93        |
| 3.4 TREPITJAT DE NEU .....                                      | 107       |
| 3.5 NEU ARTIFICIAL .....  | 113       |
| 3.6 SERVEIS DE L'ESTACIÓ .....                                  | 125       |
| 3.7 INFRAESTRUCTURES.....                                       | 145       |
| 3.8 CONCLUSIONS DE L'ANÀLISI TÈCNIC .....                       | 161       |
| 4 ANÀLISI OPERATIU .....  | 162       |
| 4.1 INTRODUCCIÓ.....  | 162       |
| 4.2 CARACTERITZACIÓ DE LA DEMANDA .....                         | 163       |
| 4.3 CENTRAL DE RESERVES.....                                    | 165       |
| 4.4 MARCA BOÍ TAÜLL RESORT .....                                | 166       |
| 4.5 RECURSOS HUMANS .....                                       | 174       |
| 4.6 MEDI AMBIENT.....   | 183       |

|     |   |            |
|-----|---|------------|
| 5   | ANÀLISI ECONÒMIC I FINANCER .....                                 | 186        |
| 5.1 | INTRODUCCIÓ.....  | 186        |
| 5.2 | COMPTE D'EXPLOTACIÓ .....   | 187        |
| 5.3 | BALANÇ DE SITUACIÓ D'ACTIUS DE MUNTANYA .....                     | 190        |
| 5.4 | PRINCIPALS RÀTIOS FINANCERES .....                                | 192        |
| 5.5 | ANÀLISI PER UNITAT DE NEGOCI / SERVEIS DE L'ESTACIÓ.....          | 194        |
| 5.6 | VENDA DE FORFETS.....   | 197        |
| 5.7 | PRIMERA APROXIMACIÓ A LES CONTINGÈNCIES.....                      | 209        |
| 5.8 | PRIMERA APROXIMACIÓ AL PLA D'INVERSIONS .....                     | 210        |
| 5.9 | CONCLUSIONS DE L'ANÀLISI ECONÒMIC I FINANCER .....                | 211        |
| 6   | CONTINGÈNCIES IDENTIFICADES .....                                 | 212        |
| 6.1 | CONTINGÈNCIES GENERALS .....                                      | 212        |
| 6.2 | CONTINGÈNCIES TÈCNIQUES .....                                     | 215        |
| 6.3 | CONTINGÈNCIES OPERATIVES.....                                     | 217        |
| 6.4 | CONTINGÈNCIES ECONÒMICO-FINANCERES .....                          | 219        |
| 7   | LINIES ESTRATÈGIQUES DEL PLA DE TRANSITORIETAT .....              | 225        |
| 7.1 | VISIÓ I MISSIÓ DE L'ESTACIÓ.....                                  | 225        |
| 7.2 | MATRIU DEL CANVI .....  | 226        |
| 7.3 | CONCLUSIONS DEL DIAGNÒSTIC DE L'ESTACIÓ DE BOÍ TAÜLL .....        | 228        |
|     | <b>FASE 2: PLA DE TRANSITORIETAT I MODEL DE GESTIÓ.....</b>       | <b>230</b> |
|     | RESUM EXECUTIU.....   | 231        |
| 1   | INTRODUCCIÓ .....   | 241        |
| 1.1 | OBJECTIUS I ESTRUCTURA DE LA FASE 2: PLA DE TRANSITORIETAT .....  | 241        |
| 1.2 | CONDICIONS PER TAL QUE FGC ASSUMEIXI LA GESTIÓ DE L'ESTACIÓ ..... | 242        |
| 1.3 | CONDICIONANTS EXTERNS.....  | 244        |
| 1.4 | MODEL DE TRANSMISSIÓ DE BOÍ TAÜLL.....                            | 245        |
| 2   | LINIES ESTRATÈGIQUES DEL PLA DE TRANSITORIETAT .....              | 246        |
| 2.1 | VISIÓ I MISSIÓ DE L'ESTACIÓ.....                                  | 246        |
| 2.2 | MATRIU DEL CANVI .....  | 247        |
| 2.3 | CONCLUSIONS DEL DIAGNÒSTIC DE L'ESTACIÓ DE BOÍ TAÜLL .....        | 249        |
| 3   | PLA DE TRANSITORIETAT .....                                       | 251        |
| 3.1 | MAPA ESTRATÈGIC.....  | 251        |
| 3.2 | PERSPECTIVA 1: RESULTATS .....                                    | 252        |
| 3.3 | PERSPECTIVA 2: CLIENTS .....                                      | 259        |
| 3.4 | PERSPECTIVA 3: PROCESSOS .....                                    | 262        |
| 3.5 | PERSPECTIVA 4: PERSONES .....                                     | 269        |
| 4   | MODEL DE GESTIÓ .....   | 274        |
| 4.1 | SERVEIS INTERNS I EXTERNS.....                                    | 274        |
| 4.2 | RECURSOS HUMANS .....   | 280        |
| 4.3 | IMPACTES SOBRE EL MEDI AMBIENT .....                              | 288        |

|                      |   |            |
|----------------------|---|------------|
| 5                    | PLA D'INVERSIONS .....                                      | 292        |
| 5.1                  | PRIORITATS D'INVERSIÓ I COMPRES ANY 2020 .....              | 292        |
| 5.2                  | INVERSIONS 2020-2030 .....                                  | 297        |
| 5.3                  | REMUNTADORS .....   | 299        |
| 5.4                  | NEU ARTIFICIAL .....  | 305        |
| 5.5                  | PISTES .....  | 307        |
| 5.6                  | SERVEIS DE L'ESTACIÓ .....                                  | 310        |
| 5.7                  | INFRAESTRUCTURES I EDIFICIS .....                           | 311        |
| 6                    | PLA DE NEGOCI .....   | 314        |
| 6.1                  | HIPÒTESIS .....   | 314        |
| 6.2                  | COMPTE D'EXPLOTACIÓ .....                                   | 321        |
| 6.3                  | ANÀLISI DE SENSIBILITAT .....                               | 323        |
| 6.4                  | NECESSITATS DE FINANÇAMENT .....                            | 326        |
| 7                    | PLA D'OBERTURA DE L'ESTACIÓ TEMPORADA 2020/2021 .....       | 332        |
| <b>ANNEXES .....</b> |   | <b>337</b> |
|                      | LLISTAT D'ABREVIACIONS .....                                | 338        |
|                      | DOCUMENTACIÓ DE TREBALL .....                               | 340        |
|                      | DOCUMENTS ACTIUS DE MUNTANYA SA .....                       | 340        |
|                      | DOCUMENTS FERROCARRILS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA ..... | 341        |
|                      | REFERÈNCIES .....   | 341        |
|                      | ÍNDEX DE FIGURES .....                                      | 342        |
|                      | ÍNDEX DE TAULES .....                                       | 345        |

---

## RESUM EXECUTIU

---

**L'Acord de Govern GOV/166/2019**, de 12 de novembre, va autoritzar la subscripció d'un Conveni de cooperació entre Actius de Muntanya i FGC que engloba la temporada 2019/2020. Alhora, el Govern de la Generalitat va establir la necessitat d'elaborar el Pla de Transitorietat i Model d'Explotació, que determinarà les necessitats dels recursos adients per a la gestió de l'estació d'esquí de muntanya de Boí Taüll durant el període de vigència del Conveni de cooperació, és a dir amb data límit de 30 d'abril de 2020.

Entre els mesos de gener i abril de 2020, des de FGC s'ha dut a terme l'elaboració del Pla de Transitorietat i Model d'Explotació per a l'Estació de Boí Taüll per tal que FGC Turisme i Muntanya decideixi com integrar l'estació a partir de la temporada 2020/2021 en el grup i assumir-ne la gestió i explotació amb unes prioritats d'inversió clares i un pla de negoci adequat a les característiques del negoci.

El Pla de Transitorietat de l'estació de Boí Taüll és la base a partir de la qual FGC ha determinat les necessitats de finançament. Per una banda de les operacions en tant que el pla de negoci no permet arribar a un equilibri financer amb les diferents hipòtesis d'ingressos i nombre d'esquiadors i és deficitari en haver d'aplicar un increment dels salaris per assolir una equiparació amb la resta de treballadors del grup FGC. Per altra banda cal invertir per garantir la seguretat en l'operació alhora que cal millorar les instal·lacions amb l'objectiu d'oferir un producte d'esquí competitiu i atractiu que permeti incrementar la rendibilitat per esquiador.

El Pla de Transitorietat ha identificat diversos factors que condicionen com FGC assumirà la gestió de l'estació de Boí Taüll a partir de la temporada 2020/2021:

- **L'estació ha patit una manca d'inversions en els darrers 10 anys.** Les inversions realitzades en els darrers anys s'han enfocat exclusivament a inversions bàsiques consistents en la realització dels manteniments obligatoris en els remuntadors (alguns dels quals superen els 30 anys d'antiguitat) per tal de poder obrir l'estació amb garanties i en la reposició d'actius que han arribat al final de la seva vida útil (degudament justificats). Tanmateix, les limitacions pressupostàries han portat a que diversos actius pateixin un estat de degradació avançat i/o deficiències crítiques.

**El Pla d'inversions 2020-2030 contempla una necessitat d'inversió de 14,8 milions d'Euros concentrats en els primers 5 anys ja que es requereixen reposicions urgents per tal que FGC assumeixi la gestió i explotació de l'estació sense exposar-se a riscos operatius.**

- **Les retribucions del personal no s'han actualitzat en els darrers anys i estan per sota de mercat:** Els treballadors de l'estació es regeixen per un Acord d'Empresa firmat amb Promocions Turístiques de la Vall SA que no s'ha actualitzat en els darrers anys i només s'han aplicat els increments salarials com a treballadors públics dels 3 darrers exercicis (2018 – 2020) des de la subrogació a Actius de Muntanya SA.

**L'equiparació salarial al conveni de FGC comportarà un increment salarial que s'haurà de fer de forma laminada en el període durant 3 anys per tal de contenir les necessitats de finançament operatiu (es quantifica un increment superior al 30% per assolir la homogeneïtzació), alhora que caldrà aplicar increment de la dotació de personal en un 10% per tal de complir amb el topall d'hores anuals de treball vigent en el grup FGC.**

- **L'escomesa elèctrica es troba en una situació precària amb risc de deixar l'estació sense subministrament:** L'estació de Boí Taüll depèn exclusivament de la connexió a la xarxa elèctrica de la Vall de Boí. La línia que arriba a l'estació i prové des de Pont de Suert dona servei als diferents pobles de la vall i també als hotels del Pla de l'Ermita. Es tracta d'un ramal de línia única de tensió nominal 15/25 KV amb una longitud de 3.640 m i una tensió en servei de 25 KV i no es troba connectat amb cap xarxa de redundància. El darrer tram del cable principal d'electricitat que subministra potència a l'estació és propietat de l'estació i des de la seva instal·lació a finals dels anys 80 no s'hi ha fet cap treball de millora o reposició. Una línia soterrada de més de 30 anys pot experimentar defectes en l'aïllament que sota els efectes de baixes temperatures, cicles de gel-desgel, o consolidació del terreny poden haver generat un punt de fissura i en qualsevol moment sense previ avís deixar l'estació sense electricitat.  
L'estat de la línia és una de les principals preocupacions i és una contingència urgent per tal que l'estació passi a formar part del grup amb garanties. En aquest sentit, a l'octubre de 2019 es va encarregar un estudi a l'empresa *Eiffage* per tal de determinar l'estat del cable i va diagnosticar múltiples punts de ruptura de la coberta externa que l'aïlla.  
**Demorar aquesta intervenció comporta assumir un important risc operatiu ja que comportaria un tancament total de l'estació fins que no es torni a disposar d'un enllaç o una font alternativa (amb generadors elèctrics de forma temporal a falta d'una inversió definitiva). Per garantir l'explotació futura sense riscos és convenient afrontar la inversió de forma urgent . Aquesta està valorada en torn als 3 milions d'euros amb una nova línia d'Alta Tensió d'uns 5 Km que discorri soterrada i en paral·lel a la carretera d'accés. Tècnicament es pot executar en 2 anys i s'ha perioditzat 2 milions pel 2021 i 1 milió pel 2022 per equilibrar les necessitats inicials de finançament.**

En base a aquests condicionants, **FGC requerirà en els propers anys (2020-2030) una dotació pressupostària plurianual suficient per tal de cobrir -10,5 milions d'Euros en pèrdues d'explotació i fer front a 14,8 milions d'Euros en inversions.** Amb valors mitjans anuals en torn a -1 milió d'Euros en explotació i 1,5 milions d'Euros en inversions, aquests hauran de concentrar-se en els primers 5 anys (2021-2025) donat que caldrà afrontar la posada al dia de l'estació que permeti millorar les instal·lacions i afavorir un increment de la rendibilitat per esquiador amb l'adequació i actualització de l'estació després d'anys sense invertir-hi.

## I. VISIÓ DE L'ESTACIÓ DE BOÍ TAÜLL – HORITZÓ 2020

**ESTACIÓ D'ESQUÍ DE BOÍ TAÜLL:** situada a l'Alta Ribagorça va ser oberta la temporada 1988/1989 i, a dia d'avui, compta amb un domini esquiable de 45 quilòmetres (equivalents a 550 hectàrees de superfície), 43 pistes d'esquí, 11 remuntadors amb una capacitat per a remuntar 15.770 esquiadors per hora, 205 canons de neu i una superfície amb neu artificial de 20,2 quilòmetres (45% del domini). La base de l'estació es troba a una cota superior als 2.000 metres d'alçada, cosa que permet assegurar presència de neu durant la temporada d'hivern i es caracteritza per disposar del punt esquiable més alt de Catalunya i Andorra, ja que la cota màxima de l'estació arriba als 2.751 metres.

El Pla de Transitorietat ha establert una visió amb l'horitzó 2030 per consolidar-la com a destinació turística d'esquí i de muntanya reforçant-la com a eix vertebrador de la comarca.

*“L'estació de Boí Taüll, la més alta dels Pirineus, atraurà 150.000 esquiadors l'any, amb un producte adequat tant per al públic familiar i escolars com per als freeriders, oferint una àmplia gamma de serveis a l'estació, millorant la rendibilitat per esquiador i operant en sintonia amb els hotels i operadors de serveis turístics de la Vall de Boí a fi de consolidar-se com a principal motor econòmic de la comarca durant l'hivern.”*

| <b>Boí Taüll 2020</b><br>Situació de partida   |   | <b>Boí Taüll 2030</b><br>Objectius Pla de Transitorietat  |
|--|---|---|
| Visitants de cap de setmana (Famílies i Grups)<br>Visitants d'entre setmana (Escolars) | ▶ | Visitants de cap de setmana (Famílies i Grups)<br>Visitants d'entre setmana (Escolars)<br>Esquiadors experts (Freeride & Skimo) |
| Gran oferta de pistes vermelles i negres   | ▶ | Oferta de pistes per a tots els nivells   |
| Estació més alta del Pirineu   | ▶ | Estació més alta del Pirineu amb activitats d'hivern i bona gastronomia   |
| 120.000 - 150.000 dies d'esquí   | ▶ | Consolidar 150.000 dies d'esquí   |
| Duplicitats de remuntadors   | ▶ | Oferta de remuntadors eficient  |
| Puig Falcó exposat a vents i poc fiable  | ▶ | Reforç Puig Falcó 100% fiable   |
| Manteniment remuntadors espatiat   | ▶ | Manteniment remuntadors concentrat  |
| 45% del domini innivat   | ▶ | 90% del domini innivat amb capacitat per a produir de manera simultània   |
| Equipament antic   | ▶ | Equipament modern i actual  |
| Restauració Fast-food i Low-Cost   | ▶ | Restauració variada i de qualitat<br>Fast-food i oferta de valor afegit (Brasa) i gastronomia de muntanya                       |
| Escola única (Escola Vall de Boí)  | ▶ | Homologació d'escoles   |
| Preu mig del forfait de dia 15 €   | ▶ | Increment del preu mig del forfait a 17 €   |
| Estratègia comercial independent   | ▶ | Estratègia comercial integrada a FGC  |



## II. DIAGNÒSTIC DE L'ESTACIÓ DE BOÍ TAÜLL

Per tal d'assolir la visió de l'estació i fer una realitat els objectius de canvi, les línies estratègiques i el conjunt d'iniciatives del Pla de Transitorietat han d'aprofitar les oportunitats de creixement i mitigar els riscos als quals s'enfronta l'estació. Aquestes s'han agrupat des de 4 perspectives establertes en el següent el model FODA – BSC (resultats, clients, processos i persones).

| Perspectiva 1: Resultats  |   |
|---|---|
| Aspectes relacionats amb la consecució dels objectius de vendes i de rendibilitat   |   |
| Fortaleses  | Oportunitats  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'esquiadors anuals entre 120.000 i 150.000.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millora de la rendibilitat per esquiador.</li> <li>• Motor econòmic de la comarca.</li> </ul>  |
| Debilitats  | Amenaces  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baix preu mig per forfait (15 €).</li> <li>• Dependència dels paquets amb allotjament al Pla de l'Ermita.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externalització de serveis que redueixen el volum d'ingressos directes.</li> <li>• Entrada de nous operadors de serveis a l'estació (restauració, escoles, etc.).</li> </ul> |

| Perspectiva 2: Client  |   |
|--|---|
| Aspectes relacionats amb la satisfacció del client i l'entrega de proposta de valor.   |   |
| Fortaleses   | Oportunitats  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionament com a estació familiar.</li> <li>• Estació amb escolars entre setmana.</li> <li>• Baixos nivells d'espera en l'ús dels remuntadors.</li> <li>• Varietat de pistes a escollir (debutants i experimentats)</li> <li>• Tots els serveis disponibles a peu de pista (forfet, escola, restauració i lloguer).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obertura a segments nínxol (<i>skimo, freeride</i>).</li> <li>• Reordenació de la zona de debutats.</li> <li>• Millora de l'oferta gastronòmica.</li> <li>• Orientació a la gestió del camp de neu (remuntadors, producció de neu i trepitjat i comercialització forfait)</li> </ul> |
| Debilitats   | Amenaces  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estació de pernoctació, allunyada dels principals mercats.</li> <li>• Poques pistes de debutants</li> <li>• Producte <i>low-cost</i> en allotjament i restauració a la base de l'estació.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imatge d'una estació amb poques inversions, manca d'innovacions i renovació d'aparells antics.</li> <li>• Creixement dels competidors (ex. Aramon, Baqueira i Ski Pallars).</li> </ul>   |

| Perspectiva 3: Processos  |   |
|---|---|
| Aspectes relacionats amb l'alineació dels processos en la consecució dels objectius.  |   |
| Fortaleses  | Oportunitats  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Bon manteniment dels equipaments.</li> <li>Bona predisposició del personal de l'estació per al funcionament de l'estació malgrat la incertesa econòmica.</li> <li>Compromís amb el medi ambient, i la promoció de la Vall de Boí.</li> <li>Marca reconeguda com a destinació.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Integració al grup FGC per aprofitar sinergies i optimitzar processos (ex. compres, manteniment, sistemes, comercial, màrqueting, etc.).</li> <li>Impuls a la gestió medi ambiental de l'estació amb menys consum, major eficiència energètica i menys residus.</li> </ul> |
| Debilitats  | Amenaces  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Manca d'inversions en els darrers anys per disposar d'equipaments de qualitat, fiables i visualment moderns.</li> <li>Incerteses en el model d'exploació de l'estació en els darrers anys.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Necessitat d'externalitzar unitats de negocis rendibles i amb un alt impacte en la satisfacció del client (ex. restauració, servei de bus, activitats, etc.).</li> <li>Creació de noves relacions entre operadors i proveïdors de serveis.</li> </ul>                      |

| Perspectiva 4: Persones  |   |
|--|---|
| Aspectes relacionats amb les competències i predisposició de les persones.   |   |
| Fortaleses   | Oportunitats  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal amb molta experiència resident a la comarca des de fa anys.</li> <li>Habitants de la comarca totalment compromesos amb el futur de l'estació.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidació del personal bàsic per a l'estació i dimensionament d'acord amb les necessitats operatives actuals.</li> <li>Re-dimensionament del personal.</li> </ul>   |
| Debilitats   | Amenaces  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Plantilla justa en algunes àrees d'exploació.</li> <li>Dependència de professionals no qualificats per absorbir pics de demanda (Becaris).</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Encaix del personal d'Actius de Muntanya a les condicions salarials i laborals del grup FGC i necessitat d'acord per aplicar una transitorietat de 3 anys.</li> <li>Conflictes salarials latents.</li> <li>Canvis en les modalitats contractuals.</li> </ul> |

### III. INICIATIVES DEL PLA

El Pla de Transitorietat de l'estació de Boí Taüll s'estructura en 4 grans blocs o dimensions estratègiques per alinear resultats, clients, processos, i persones. En aquests blocs es recullen 8 iniciatives que amb la seva consecució s'aconseguiran assolir els objectius de la visió 2030 i materialitzar la transformació de Boí Taüll reflectida en la matriu del canvi.

#### Perspectiva 1. Resultats



#### Perspectiva 2. Clients



Perspectiva 3. Processos

|   |   |  |
|---|---|--|
|    | <p><b>Iniciativa 5</b><br/><b>Adaptació dels plans de manteniment a les polítiques de FGC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió dels programes de grans revisions dels remuntadors</li> <li>• Alineació dels plans de manteniment i reposició de les màquines trepitjaneu</li> <li>• Extensió de la cobertura d'innivació</li> <li>• Estandardització dels manteniments a edificis, instal·lacions i infraestructures</li> </ul> | <p><b>Iniciativa 6</b><br/><b>Externalització de serveis de l'estació</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió dels serveis interns i externs</li> <li>• Homologació d'escoles d'esquí i licitació dels espais a l'estació</li> <li>• Licitació del Servei Mèdic</li> <li>• Licitació de la botiga</li> <li>• Licitació del servei d'autobús a pistes</li> <li>• Definició del model d'explotació del lloguer de material d'esquí</li> </ul> |
| <p><b>Perspectiva 3</b><br/><b>Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimitzar els manteniments de l'estació</li> <li>• Reduir els riscos operatius de l'estació</li> </ul> |   |  |

Perspectiva 4. Persones

|   |  |   |
|---|--|---|
|    | <p><b>Iniciativa 7</b><br/><b>Integració del personal de l'estació a FGC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió situació laboral del personal i regularització d'endarreriments</li> <li>• Revisió de les condicions contractuals i salarials</li> <li>• Definició del calendari d'adequació als convenis de FGC</li> <li>• Creació d'un conveni de formació amb l'Institut Pont de Suert</li> </ul> | <p><b>Iniciativa 8</b><br/><b>Dimensionament del personal de l'estació</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validació de les necessitats de personal estructural i conjuntural</li> <li>• Revisió dels contractes dels treballadors</li> <li>• Reubicació de personal per cobrir necessitats</li> </ul> |
| <p><b>Perspectiva 4</b><br/><b>Persones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir les condicions dels treballadors</li> <li>• Prestar un servei de qualitat als esquiadors</li> </ul> |  |   |

#### IV. MODEL DE GESTIÓ

El futur model de gestió de l'estació de Boí Taüll d'estar alineat amb el model d'explotació que el grup FGC ha desplegat en les diverses estacions del Pirineu català, alhora que ha de complir amb la funció d'empresa pública.

| Servei                         | Situació de partida   | Pla de Transitorietat  |
|--------------------------------|---|--|
| <b>Forfets</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servei propi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comercialització pròpia</li> </ul>  |
| <b>Restauració</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Externalitzat només 1 any (procediment urgència)</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concurs públic per renovar operador</li> <li>Definir model i repartiment d'ingressos</li> </ul> |
| <b>Lloguer</b>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servei propi</li> <li>Operació externalitzada</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Assimilació de l'operació</li> <li>Reubicació/contractació treballadors</li> </ul>              |
| <b>Botiga</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Externalitzat (lloguer espai)</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concurs públic per renovar operador</li> </ul>  |
| <b>Escola</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Escoles homologats</li> <li>Externalitzat (lloguer espai)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliació dels espais per a escoles i concurs públic per llogar-los</li> </ul>                  |
| <b>Activitats</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servei propi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servei propi</li> </ul>   |
| <b>Bus a pistes</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servei propi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concurs públic per prestar el servei</li> </ul>   |
| <b>Neteja</b>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Treballadors eventuais</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concurs públic per prestar el servei</li> </ul>   |
| <b>Accessos (treta de neu)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Treballadors propis</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concurs públic per prestar el servei</li> </ul>   |
| <b>Servei Mèdic</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Externalitzat (lloguer espai)</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concurs públic per renovar servei amb l'operador actual</li> </ul>                              |
| <b>Màrqueting</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió externa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Assimilació de les funcions per FGC</li> </ul>  |

Els principals canvis que es plantegen són consolidar el model d'externalització de l'operació de la restauració (tenint en compte que l'adjudicació de la temporada 2019/2020 ja ha estat per caràcter d'urgència), internalitzar l'operació del lloguer, externalitzar serveis accessoris que tenen un cost laboral directe per a l'estació (bus a pistes, neteja i accessos), i regularitzar les adjudicacions dels serveis externs per tal de dotar-los de seguretat jurídica amb el canvi de en la gestió i explotació de l'estació de Boí Taüll per part de FGC.

## V. PERSONAL DE L'ESTACIÓ

L'estació de Boí Taüll compta amb 89 treballadors (57 fixes i 32 temporals) a més d'un grup de becaris (estudiants del CFGM de Tècnics en Explotació d'Estacions d'Esquí de l'Institut Pont de Suert). En el pla s'ha definit la dotació necessària de personal per tal de cobrir de forma adequada les àrees d'explotació i d'operacions d'acord amb els criteris operatius i de seguretat. En base a les consideracions prèvies i el model de negoci plantejat per a l'estació, s'ha dimensionat l'estructura de l'estació en les diferents àrees mantenint la dotació actual a partir de la qual s'hauran de fer ajustos funcionals en diverses àrees promovent la polivalència.

|                                  | Situació de partida |             | Pla de Transitorietat |             |
|----------------------------------|---------------------|-------------|-----------------------|-------------|
|                                  | Estructural         | Conjuntural | Estructural           | Conjuntural |
| ACCESSOS I APARCAMENTS           | 4                   | 1           | 2                     | -           |
| ACTIVITATS                       | 3                   | 4           | 3                     | 4           |
| ADMINISTRACIÓ                    | 7                   | -           | 7                     | -           |
| ALTRES (inclou autobús i neteja) | -                   | 5           | -                     | -           |
| ATENCIÓ CLIENT                   | 4                   | 3           | 4                     | 3           |
| DIRECCIÓ                         | 2                   | -           | 2                     | -           |
| MANTENIMENT                      | 7                   | -           | 7                     | -           |
| MÀQUINES TREPITJANEUS            | 6                   | 2           | 7                     | 1           |
| NEU ARTIFICIAL                   | 3                   | -           | 3                     | 1           |
| PISTERS SOCORRISTA               | 6                   | 4           | 6                     | 4           |
| REMUNTADORS                      | 13                  | 13          | 13                    | 13          |
| TALLER                           | 2                   | -           | 2                     | -           |
| LLOGUER                          | -                   | -           | 1                     | 6           |
| <b>Total Global Estació</b>      | <b>57</b>           | <b>32</b>   | <b>57</b>             | <b>32</b>   |

En quant a les despeses de personal caldrà tenir en compte la necessitat d'equiparació dels treballadors a les condicions de FGC, cosa que comportarà un increment en la massa salarial de aproximadament 560.000 Euros (+32%). Aquest increment s'haurà de laminar en els propers anys aplicant increments progressius d'acord amb les disponibilitats pressupostàries i l'evolució del negoci de l'estació.

L'equiparació anirà acompanyada d'una reducció del número d'hores que actualment són superiors al topall de 1.642 hores anuals vigent a FGC. D'aquesta manera, existirà una bossa d'hores que haurà de ser coberta amb personal polivalent per obra i servei o eventual que representarà un increment de la dotació de personal en un 10%.

## VI. PLA DE NEGOCI

Els principals ingressos de l'estació provenen dels forfets i seguiran sent cabdals en el Pla de Negoci de l'estació. De forma complementària, l'estació rebrà ingressos de la resta de serveis (restauració, lloguer de material, escoles o altres serveis). El Pla de Negoci de l'estació de Boí Taüll té un horitzó 2030 i parteix d'una situació consolidada de 120.000 esquiadors amb una despesa mitjana de 15 Euros en forfet.

Tanmateix, s'han definit una sèrie d'hipòtesis de creixement de la demanda i de la despesa mitjana per esquiador per quantificar ingressos i valorar necessitats de finançament operatiu de l'estació.

| Ingressos per Forfets |         | Preu mig forfet per dia |                  |           |
|-----------------------|---------|-------------------------|------------------|-----------|
|                       |         | 12 €                    | 15 €             | 17 €      |
| Dies d'esquí          | 90.000  | 1.080.000               | 1.350.000        | 1.530.000 |
|                       | 120.000 | 1.440.000               | <b>1.800.000</b> | 2.040.000 |
|                       | 150.000 | 1.800.000               | 2.250.000        | 2.550.000 |

*Nota: En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.*

| Ingressos Totals de l'estació |         | Preu mig forfet per dia |                  |           |
|-------------------------------|---------|-------------------------|------------------|-----------|
|                               |         | 12 €                    | 15 €             | 17 €      |
| Dies d'esquí                  | 90.000  | 1.457.000               | 1.751.000        | 1.937.000 |
|                               | 120.000 | 1.924.000               | <b>2.305.000</b> | 2.563.000 |
|                               | 150.000 | 2.380.000               | 2.860.000        | 3.180.000 |

*Nota: En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.*

| EBITDA de l'estació |         | Preu mig forfet per dia |                   |            |
|---------------------|---------|-------------------------|-------------------|------------|
|                     |         | 12 €                    | 15 €              | 17 €       |
| Dies d'esquí        | 90.000  | -1.941.000              | -1.662.000        | -1.485.000 |
|                     | 120.000 | -1.493.000              | <b>-1.132.000</b> | -886.000   |
|                     | 150.000 | -1.057.000              | -601.000          | -296.000   |

*Nota: En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.*

En el període 2020 – 2030 s'ha fet una projecció de la xifra de negoci i el resultat operatiu considerant un nombre d'esquiadors al voltant dels 120.000 per any i un preu mig de 15 €.

**Les necessitats de finançament operatiu en el període 2020-2030 s'han quantificat en:**

**EBITDA -10,5 milions d'Euros → Mitjana EBITDA -1.050.000 Euros/any**

## VII. PLA D'INVERSIONS

En base a les conclusions obtingudes en la fase de diagnòstic amb la visita de camp i les valoracions tècniques de l'equipament s'ha fet una planificació de les inversions de reposició i millora que cal dur a terme a l'estació de Boí Taüll en els propers anys que han de fer realitat el Pla de Transitorietat, millorant el producte actual i afavorint un increment de la rendibilitat per esquiador en oferir un producte diferent a l'actual.

| Milers Euros   | 2020       | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         | 2026         | 2027       | 2028       | 2029       | 2030       | Total         |
|--|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
| <b>Remuntadors</b>                                     | 377        | 460          | 481          | 101          | 370          | 59           | 123          | 200        | 150        | 150        | 200        | <b>2.670</b>  |
| <b>Pistes</b>  | 79         | 200          | 160          | 85           | 90           | 75           | 50           | 15         | 115        | 15         | 40         | <b>924</b>    |
| <b>Maquines<br/>trepitjaneus i<br/>altres vehicles</b> |            |              | 195          | 350          | 180          | 365          | 180          |            |            |            |            | <b>1.270</b>  |
| <b>Neu artificial</b>                                  | 97         | 61           | 516          | 143          | 82           | 311          | 383          | 308        | 357        | 190        | 317        | <b>2.763</b>  |
| <b>Serveis de<br/>l'estació</b>                        |            | 70           | 120          | 320          | 120          | 120          | 165          | 15         | 15         | 15         | 15         | <b>975</b>    |
| <b>Infraestructura<br/>i edificis</b>                  | 197        | 170          | 523          | 878          | 500          | 250          | 295          | 135        | 75         | 120        | 100        | <b>3.243</b>  |
| <b>Escomesa<br/>elèctrica</b>                          |            | 2.000        | 1.000        |              |              |              |              |            |            |            |            | <b>3.000</b>  |
| <b>Total</b>   | <b>749</b> | <b>2.961</b> | <b>2.994</b> | <b>1.876</b> | <b>1.342</b> | <b>1.180</b> | <b>1.196</b> | <b>673</b> | <b>712</b> | <b>490</b> | <b>672</b> | <b>14.843</b> |

*Nota: En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.*

**Les necessitats de finançament d'inversions en el període 2020-2030 s'han quantificat en:  
14,8 milions d'Euros → Mitjana 1,5 milions d'Euros/any**



## VIII. NECESSITATS DE FINANÇAMENT

En combinar el Pla de Negoci i el Pla d'Inversions es generen unes necessitats de finançament pels propers anys que hauran de ser pressupostades. Les necessitats de finançament cobreixen per una banda les despeses operatives i per altra banda les inversions.

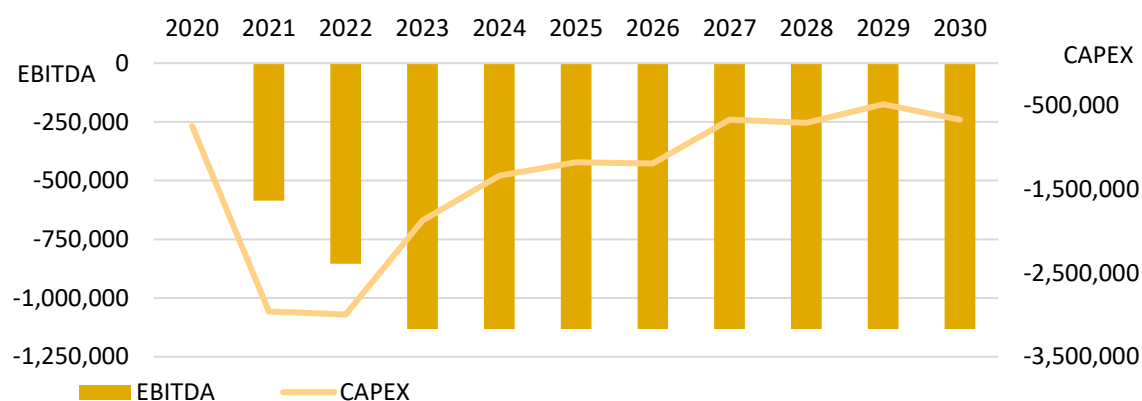
En el càlcul de les necessitats de finançament per les operacions s'ha tingut en compte una estabilitat en el nombre d'esquiadors al voltant dels 120.000 per any i un preu mig de 15 €. Respecte a l'equiparació salarial, s'ha distribuït de forma esglaonada en els primers 3 anys.

*Hipòtesis d'increments de visitants, despesa mitjana i equiparació salarial*

|                        | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    | 2030    |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Dies d'esquí</b>    | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 |
| <b>Preu forfet (€)</b> | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   |
| <b>% equiparació</b>   | 33%     | 66%     | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    |

*Nota: En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.*

*Projecció de l'EBITDA de l'estació i CAPEX (Euros)*



| (milers d'€)     | 2020        | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          | 2029          | 2030          | TOTAL          |
|------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Ingressos</b> | -           | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 23.050         |
| <b>EBITDA</b>    | -           | -586          | -854          | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -10.494        |
| <b>CAPEX</b>     | -749        | -2.961        | -2.994        | -1.876        | -1.341        | -1.180        | -1.195        | -673          | -712          | -490          | -672          | -14.843        |
| <b>TOTAL</b>     | <b>-749</b> | <b>-3.547</b> | <b>-3.848</b> | <b>-3.008</b> | <b>-2.473</b> | <b>-2.312</b> | <b>-2.327</b> | <b>-1.805</b> | <b>-1.843</b> | <b>-1.621</b> | <b>-1.804</b> | <b>-25.337</b> |

*Nota: En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.*

Les necessitats de finançament en el període 2020-2030 s'han quantificat en:

- **EBITDA estació de Boí Taüll:** -10,5 milions d'Euros → Mitjana -1.050.000 Euros /any.
- **Inversions estació de Boí Taüll:** 14,8 milions d'Euros → Mitjana 1.500.000 Euros/any.
- **Total a finançar:** 25,3 milions d'Euros en un acord plurianual / contracte programa.

Està previst que FGC faci aportacions de capital a la societat Actius de Muntanya SA cobrint les necessitats d'inversió (urgents, imprescindibles i necessàries) i aportant els fons per tal de garantir la viabilitat de les operacions. Tanmateix, en aquells anys que els ingressos siguin superiors als estimats (ex. més esquiadors o més despesa) l'aportació de capital serà inferior.

---

## FASE 1: DIAGNÒSTIC

---

## RESUM EXECUTIU

L'Acord de Govern GOV/166/2019, de 12 de novembre, va autoritzar la subscripció d'un Conveni de cooperació entre Actius de Muntanya i FGC que engloba la temporada 2019/2020. Alhora, el Govern de la Generalitat va establir la necessitat d'elaborar el Pla de Transitorietat i Model d'Explotació, que determinarà les necessitats dels recursos adients per a la gestió de l'estació d'esquí de muntanya de Boí Taüll durant el període de vigència del Conveni de cooperació, és a dir amb data límit de 30 d'abril de 2020.

**OBJECTIU GENERAL.** Elaborar un Pla de Transitorietat i Model de Gestió per a l'Estació de Boí Taüll per tal que FGC TiM decideixi com gestionar l'estació a partir de la temporada 2020/2021.

**FASE 1: DIAGNÒSTIC:** Realització d'un diagnòstic complet de l'estació de Boí Taüll des dels punt de vista tècnic, operatiu i econòmic-financer.

**ESTACIÓ D'ESQUÍ DE BOÍ TAÜLL:** situada a l'Alta Ribagorça va ser oberta la temporada 1988/1989 i, a dia d'avui, compta amb un domini esquiable de 45 quilòmetres (equivalents a 550 hectàrees de superfície), 43 pistes d'esquí, 11 remuntadors amb una capacitat per a remuntar 15.770 esquiadors per hora, 205 canons de neu i una superfície amb neu artificial de 20,2 quilòmetres (45% del domini). La base de l'estació es troba a una cota superior als 2.000 metres d'alçada, cosa que permet assegurar presència de neu durant la temporada d'hivern i es caracteritza per disposar del punt esquiable més alt de Catalunya i Andorra, ja que la cota màxima de l'estació arriba als 2.751 metres.



Es tracta doncs, d'una estació de mida mitjana i, d'entre les estacions d'esquí de Catalunya respecte a la seva grandària es situa per darrera de Baqueira-Beret, La Masella i La Molina, amb un domini esquiable similar al del Port del Compte.

## ANALISI TÈCNIC

*L'anàlisi tècnica dels equipaments de l'estació de Boí Taüll s'ha realitzat a partir de la inspecció tècnica de l'estació durant els dies 9, 10 i 11 de gener de 2020 i s'han identificat els principals elements a tenir en compte de cara a manteniment, inversions i contingències a fer front per a la temporada 2020/2021.*

## REMUNTADORS

- Reubicar o retirar els remuntadors duplicats i/o en desús, per a millorar la seguretat dels clients i disminuir l'impacte visual.
- Possible homogeneïtzació en els criteris seguits a l'hora de realitzar els manteniments.
- Concentrar les revisions especials d'un giny, en un sol estiu i no prolongar-les en el temps.
- Revisió dels processos de manteniment per a optimitzar recursos.
- Necessitat de buscar alternatives fiables per accedir a Puig Falcó.

## PISTES

- Manca de pistes enfocades a l'esquiador novell o debutant.
- Falta de treball estival en el perfilat de les pistes, que comporta ineficiències pel que fa a la gestió de recursos, durant l'hivern.
- Degradació d'elements fonamentals per al manteniment de les pistes, com són les rases i els paravents.

## TREPITJAT DE NEU

- Actualment l'estació disposa de 6 màquines trepitjaneus, de les quals 3 superen les 15.000 h de funcionament.
- Estudiar la possibilitat d'adquirir nous vehicles, ja sigui mitjançant una compra al comptat o un lloguer (durant 1 o 2 anys).
- Manca d'un software especialitzat en el trepitjat de la neu, per a optimitzar costos.
- L'estació treballa en el manteniment de les pistes, inclús quan l'accés està tancat.

### NEU ARTIFICIAL

- Existeixen dues basses de recol·lecta d'aigua a l'estació, però no estan connectades entre sí.
- L'estació no aprofita els drenatges de les pistes per a redirigir l'aigua cap a les basses de recol·lecta d'aigua.
- Existeix una deficiència pel que fa a la distribució dels canons de neu a la pista, fet que incrementa el risc dels esquiadors, i crea una ineficiència a l'hora de produir neu, ja que un alt percentatge de la producció queda fora de la pista delimitada.
- Actualment les línies dels canons no estan segmentades.
- Pel que fa a la comunicació entre la central de producció i els canons, conviuen dos sistemes, el diàleg ràpid i el diàleg lent. Això fa que el procediment de comunicació entre les dues parts sigui deficient i no s'aconsegueixi aprofitar al màxim les finestres de fred.
- A l'hora de coordinar el trepitjat de neu que es realitzarà a la nit, es reuneixen el cap de pister i el cap de conductors de màquines trepitjaneus per a decidir l'operativa d'aquella nit. En aquesta coordinació, seria necessari que hi fos també el responsable de producció de neu.

### SERVEIS DE L'ESTACIÓ

- Tota l'oferta de restauració de l'estació és la mateixa independentment del punt de restauració. Existeix una manca de varietat i qualitat pel que fa als productes oferts.
- Existeix una manca d'inversió en reposició d'inventari de lloguer de material fins la temporada 2019/2020.
- Degut a polítiques internes d'FGC, hi ha la necessitat de dur a terme externalitzacions de serveis fins ara propis.

### INFRAESTRUCTURES

- Actualment, no existeix redundància en el punt de connexió a la xarxa elèctrica. Si mai hi hagués qualsevol problema en aquesta xarxa, hi hauria un tall complet en l'electricitat de l'estació.
- Baixa optimització dels fluxos de visitants a la base de l'estació.
- Existeix una alta demanda de subministraments per l'explotació (especialment en l'arrencada dels sistemes de producció de neu artificial i en l'operació de remuntadors).
- Els aparcaments estan en mal estat, embrutant els cotxes i els clients, afectant directament a la seva experiència. A més, existeix una manca d'organització en el sistema d'aparcament, que necessita de personal de l'estació per a organitzar-lo.

## ANALISI OPERATIU

*En l'anàlisi operatiu de l'estació s'ha analitzat la informació facilitada per Actius de Muntanya, s'han estudiat els informes sectorials sobre l'impacte de l'estació a la comarca elaborats per l'Institut Cerdà (2015 i 2019), així com les informacions recopilades en les diferents entrevistes realitzades durant la visita a l'estació.*

## DEMANDA

- L'estació de Boí Taüll ha estat rebent una xifra d'esquiadors entre els 100.000 i els 150.000 per temporada, cosa que en el curt-mitjà termini fa pressuposar una tendència a l'estabilització entre els 120.000 i els 150.000.
- La distància respecte als principals mercats de l'estació comporta que l'esquiador que consumeix el destí Boí Taüll és majoritàriament d'estada o pernoctació.

## GESTIÓ DE RESERVES

- Actualment, en les funcions d'atenció al client de l'estació de Boí Taüll hi ha l'empaquetament de productes d'esquí per tal de ser venuts a particulars a través d'agències, que al seu temps creen paquets amb allotjament a la comarca.
- En la temporada 2019/2020, Actius de Muntanya només ofereix productes de l'estació i treballa amb agències com a intermediaris seguint els models de contractes que la Central de Reserves de FGC Turisme i Muntanya utilitza.
- Si bé actualment els productes que formen part dels paquets de la Central de Reserves de Boí Taüll són similars als de FGC, a partir de la temporada vinent el dinar i les classes d'esquí deixarien d'entrar dins dels productes que es podrien comercialitzar.

## MARCA BOÍ TAÜLL

- Amb la fallida i el posterior procés de liquidació de PTV, la marca Boí Taüll encara no ha estat adjudicada a cap de les societats involucrades en la gestió actual dels negocis derivats de l'estació i segueix en mans de l'administrador concursal
- Una nova marca per a l'estació pot suposar un elevat cost de creació i, alhora, una forta inversió en posicionament de marca on-line i off-line per tal d'assegurar la fidelització del client i la captació de nous esquiadors.
- En els propers anys, en paral·lel amb l'execució del Pla de Transitorietat, caldrà, revertir la percepció negativa de l'estació que s'ha difós després de les incerteses en la seva continuïtat.

## RECURSOS HUMANS

- L'estació té una plantilla fixa de 24 treballadors que es complementa fins als 89 treballadors + 29 becaris a l'hivern.
- Els treballadors fixes i fixes-discontinus de l'estació, que al 2020 sumen 57, estan regits pel Conveni d'Empresa.
- La dotació actual de personal és adequada si bé donades les característiques de l'estació, seria convenient avaluar l'increment de plantilla de tècnics a l'hivern.
- A nivell de personal fixe, amb la integració de Boí Taüll al grup FGC, poden generar-se duplicitats de funcions en l'àrea administrativa si part dels serveis es poden gestionar des de serveis centrals.
- De cara a una futura integració amb FGC caldrà avaluar les diferents modalitats contractuals i la conveniència de realitzar aquells ajustos que siguin pertinents en els contractes de caràcter temporal sense incórrer en una situació d'assimilació a fixe-discontinuu.

## MEDI AMBIENT

- L'àrea de medi ambient del Consell Comarcal de l'Alta Ribagorça ha impulsat aquesta tardor diverses iniciatives enfocades al reciclatge i la prevenció en la generació de residus.
- La campanya "Esquiem i reciclem" vol fomentar i millorar la gestió de residus tant a l'estació d'esquí com als establiments hotelers del Pla de l'Ermita.

## ANALISI ECONÒMIC I FINANCER

*L'anàlisi de la situació financera de l'estació de Boí Taüll s'ha dut a terme a partir de la informació històrica disponible en tant que Actius de Muntanya és una empresa pública i els seus comptes estan auditats i són accessibles al portal de transparència de la Generalitat de Catalunya. A la vegada s'han consultat els diferents informes de vendes de forfets, dies d'esquí venuts, vendes a crèdit vs. comptat i marges per productes. A partir de l'anàlisi s'han identificat oportunitats de millora en rendibilitat per client i necessitats de finançament.*

## COMPTE D'EXPLOTACIÓ

- Grans diferències entre els resultats d'anys anteriors i posteriors a 2018 degut a la renúncia al contracte d'arrendament amb opció de compra de PTV i l'assumpció per part d'Actius de Muntanya de la gestió directa de l'estació.
- Resultat d'explotació negatiu al voltant d'1.000.000 € al 2019 i al 2018 descomptant les provisions fetes al 2018 per l'assumpció del deute amb la Seguretat Social.

## BALANÇ

- D'igual manera que els Comptes de Pèrdues i Guanys, els Balanços de Situació d'Actius de Muntanya dels últims 5 anys reflecteixen la variació en les funcions que aquesta ha experimentat arrel de l'assumpció de la gestió directa de l'estació.

## VENDA DE FORFETS

- El preu mig del forfet de dia és de 15,17 € (sobre aforament de Team Axess), més d'un 50% inferior als 39 € de PVP del forfet de dia per adult, com a resultat de la deducció per preus d'infantil i nens, empaquetaments i descomptes agressius de fins al 30% en taquilla.
- L'estació de Boí Taüll treballa amb clients directes que paguen al comptat però també amb Agències i/o Operadors Turístics amb qui firma contractes d'intermediació i paguen a crèdit.
- Amb 10 intermediaris es gestiona gairebé el 80% de les vendes a crèdit.
- En termes generals, l'estada mitja resulta en 1,85 dies (excloent forfets de temporada amb una recurrència superior).
- Les vendes de forfets de temporada, els preus dels quals oscil·len dels 360 als 775 € segons l'antelació en la que es comprin, han crescut un 16% en la temporada 2019/2020.



### MARGES PER PRODUCTE

- La restauració és un dels departaments que més marge ha generat però en ser externalitzada la seva contribució decreixerà de forma notable
- El lloguer genera un marge important i una de les decisions clau serà mantenir-lo com a propi i reconsiderar com fer-ne l'exploració (si s'internalitza els costos seran inferiors).
- Els ingressos de l'escola com a intermediació dels paquets per a escolars poden experimentar variacions en funció dels canvis en la Central de Reserves, quedant com a ingrés els lloguers dels locals i la venda de forfets professionals.
- Les assegurances es mantindran com a venda delegada i el seu volum anirà lligat a la variació en el nombre de forfets venuts.

## CONTINGÈNCIES

*Les contingències identificades per l'equip de direcció de Boí Taüll han estat analitzades en profunditat per tal d'entendre el contingut de cadascuna d'elles i confirmar-les o corregir-les. A més a més, s'ha fet una revisió a fons per tal d'identificar contingències addicionals identificades arrel de la visita a l'estació i del diagnòstic tècnic, operatiu i econòmic.*

## GENERALS

- Treballs de delimitació dels terrenys, límits i llindars. Necessitat d'un informe legal.
- Marca Boí Taüll encara és propietat de PTV, pendent de valoració econòmica i compra per part d'Actius de Muntanya.
- Canvi en els processos de comercialització d'FGC TiM que implica una adaptació per Boí Taüll.

## TÈCNIQUES

- Manca de legalització de la xarxa elèctrica i necessitat de renovació de l'escomesa.
- Cronificació dels problemes d'operació amb l'accés a Puig Falcó.
- Definir estratègia de renovació de les màquines trepitjaneu.

## OPERATIVES

- Nou concurs del centre mèdic. Tot el material i aparells són de l'actual gestor.
- Només una escola d'esquí i municipal – entrada de nous actors (més competència).
- Nou funcionament de les escoles d'esquí.
- Nou concurs per la botiga
- Contractes de patrocini a revisar (San Miguel - pendent 2018/19).

## ECONÒMIC I FINANCERES

- Existència de contracte entre PTV i TeamAxess i deute pendent.
- Existència de contracte entre PTV i Endesa i deute pendent.
- Existència de contracte entre PTV i l'Escola d'esquí i deute pendent.
- Existència de contracte entre PTV i el Lloguer d' material i deute pendent.
- Deute amb productes propis de l'estació durant la part de la temporada 2018/2019 que va gestionar PTV.
- Revisió de les condicions establertes en el Conveni d'Empresa del 2007 i potencial adaptació a les condicions establertes pel Conveni Col·lectiu d'FGC.
- Demanda interposada de reconeixement de dret de treballadors eventuais pel compliment de pactes de l'anterior gestor.
- La política de preus de Boí Taüll comporta un preu mig molt inferior al PVP.

### MISSIÓ DE L'ESTACIÓ:

*“Contribuir a que l'experiència dels esquiadors de l'estació de Boí Taüll sigui satisfactòria amb una oferta de serveis completa (restauració, lloguer, escola) i amb un productes de qualitat alineats amb les necessitats dels visitants, gràcies a la bona feina dels equips d'operacions i manteniment, sempre amb el respecte de l'entorn natural de la Vall de Boí.”*



### VISIÓ DE L'ESTACIÓ:

*“L'estació de Boí Taüll, la més alta dels Pirineus, atraurà 150.000 esquiadors l'any, amb un producte adequat tant per al públic familiar i escolars com per als freeriders, oferint una àmplia gamma de serveis a l'estació, millorant la rendibilitat per esquiador i operant en sintonia amb els hotels i operadors de serveis turístics de la Vall de Boí a fi de consolidar-se com a principal motor econòmic de la comarca durant l'hivern.”*

**MATRIU DEL CANVI**

| <b>Boí Taüll 2020</b>   |   | <b>Boí Taüll 2030</b>  |
|---|---|--|
| Situació Actual<br>(As-Is)  |   | Situació Futura<br>(To-Be)   |
| Gestió Actius de Muntanya<br>(empresa pública)  | ▶ | Gestió FGC<br>(aportació de capital FGC a Actius de<br>Muntanya SA per tenir el control)<br>(empresa pública)                    |
| Estació d'Hivern  | ▶ | Estació d'Hivern   |
| Estació de pernoctació depenent del Pla<br>de l'Ermita                                    | ▶ | Estació de pernoctació depenent del Pla<br>de l'Ermita   |
| Estació més alta del Pirineu  | ▶ | Estació més alta del Pirineu amb<br>activitats d'hivern i bona gastronomia   |
| 120.000 - 150.000 dies d'esquí  | ▶ | Consolidar 150.000 dies d'esquí  |
| Visitants de cap de setmana<br>(Famílies i Grups)<br>Visitants d'entre setmana (Escolars) | ▶ | Visitants de cap de setmana<br>(Famílies i Grups)<br>Visitants d'entre setmana (Escolars)<br>Esquiadors experts Freeride & Skimo |
| Gran oferta de pistes vermelles i negres  | ▶ | Oferta de pistes per a tots els nivells  |
| Duplicitats de remuntadors  | ▶ | Oferta de remuntadors eficient   |
| Puig Falcó exposat a vents i poc fiable   | ▶ | Reforç Puig Falcó 100% fiable  |
| 45% del domini innivat  | ▶ | 90% del domini innivat amb capacitat<br>per a produir de manera simultània   |
| Manteniment remuntadors espatat   | ▶ | Manteniment remuntadors concentrat   |
| Equipament antic  | ▶ | Equipament modern i actual   |
| Vehicles dièsel i Calefacció gasoil   | ▶ | Vehicles elèctrics i Calefacció biomassa   |
| Restauració Fast-food i Low-Cost  | ▶ | Restauració variada i de qualitat<br>Fast-food i oferta de valor afegit (Brasa) i<br>gastronomia de muntanya                     |
| Aparcament sense asfaltar   | ▶ | Accessos i aparcaments de qualitat   |
| Restauració externalitzada 1 any  | ▶ | Restauració externalitzada amb<br>inversions   |
| Empaquetament amb productes interns<br>i externs  | ▶ | Empaquetament només amb productes<br>interns   |
| Escola única (Escola Vall de Boí)   | ▶ | Homologació d'escoles  |
| Preu mig del forfait de dia 15 €  | ▶ | Increment del preu mig del forfait a 17 €  |
| Estratègia comercial independent  | ▶ | Estratègia comercial integrada a FGC   |
| Departament de màrqueting<br>externalitzat  | ▶ | Comercial i Màrqueting des de FGC  |

## 1 INTRODUCCIÓ

La present secció (Fase 1) correspon a la primera fase, de Diagnòstic, dels *Serveis d'anàlisi de la situació tècnica i financera de l'estació d'esquí de Boí Taüll amb l'objecte de definir el pla de transitorietat i model de gestió* per tal que Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya (FGC) determini com serà l'explotació i la gestió de l'estació a partir de la temporada 2020/2021.

El document ha estat elaborat per part de l'empresa adjudicatària del contracte de prestació de serveis, Neugest 1957 SL dins de l'expedient *NSU01/20 - CONTR/2019/684*. L'equip d'experts de l'empresa Neugest 1957 SL (Pas Grau Internacional, del grup Grandvalira-SAETDE) ha comptat amb la col·laboració dels equips de Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya – Turisme i Muntanya (entitat contractant dels serveis) així com d'Actius de Muntanya SA (actuals operadors de l'estació de Boí Taüll).

L'anàlisi de la situació actual i les conclusions que se'n deriven han estat fruit del diagnòstic tècnic realitzat per experts en la gestió i explotació d'estacions d'esquí (amb perfils experts en remuntadors mecànics, producció de neu artificial i gestió de pistes d'esquí provinents de Grandvalira-SAETDE i Ordino Arcalís-SECNOA), recolzats per l'equip de consultoria de negoci.

### 1.1 OBJECTIUS I ESTRUCTURA DE LA FASE 1: DIAGNÒSTIC

**OBJECTIU GENERAL.** Elaborar un Pla de Transitorietat i Model de Gestió per a l'Estació de Boí Taüll per tal que FGC Turisme i Muntanya decideixi com gestionar-la a partir de la temporada 2020/2021.

#### FASE 1: DIAGNÒSTIC

La finalitat de la primera fase en l'elaboració del Pla de Transitorietat és la presentació de les principals conclusions derivades del diagnòstic tècnic, operatiu i econòmic-financer de l'estació de Boí Taüll. Els treballs es van iniciar amb una visita tècnica de l'estació de Boí Taüll realitzada durant els dies 9, 10 i 11 de gener de 2020.

Durant la visita a l'estació, s'ha dut a terme la inspecció dels diferents elements clau de l'estació alhora que s'han realitzat entrevistes amb els responsables de les diferents àrees per entendre les especificitats de l'estació i de les problemàtiques/necessitats. La visita de camp s'ha completat amb l'anàlisi crítica de la informació facilitada tant des d'Actius de Muntanya SA com d'FGC (veure relació de documents en Annex).

Aquesta primera fase cobreix els requeriments del Plec de Condicions Tècniques de l'expedient de contractació i han estat agrupats en 3 blocs principals (Anàlisi tècnica, Anàlisi operativa i Anàlisi econòmic i financera). La present secció recull la comprensió de la situació actual de l'estació a nivell tècnic, operatiu i de negoci, identifica les principals contingències a resoldre de cara a la temporada 2020/2021, i defineix les línies estratègiques del Pla de Transitorietat i del Model de gestió que serà elaborat en la segona fase.

## 1.2 ANTECEDENTS



L'Acord de Govern GOV/166/2019, de 12 de novembre, va autoritzar la subscripció d'un Conveni de cooperació entre Actius de Muntanya i FGC que engloba la temporada 2019/2020. Alhora, el Govern de la Generalitat va establir la necessitat d'elaborar el Pla de Transitorietat i Model d'Explotació, que determinarà les necessitats dels recursos adients per a la gestió de l'estació d'esquí de muntanya de Boí Taüll durant el període de vigència del Conveni de cooperació, és a dir amb data límit de 30 d'abril de 2020. En l'acord destaquen els següents aspectes que tindran rellevància en els acords de gestió futurs:

### a. Ratificació escriptura pública

El Govern de la Generalitat ratifica el contingut íntegre de l'escriptura pública d'elevació a públic de:

- El contracte privat de renúncia unilateral per part de Promocions Turístiques de la Vall, SA, al contracte d'arrendament de negoci amb opció de compra de negoci de l'estació d'esquí de muntanya de Boí Taüll
- Reconeixement de deute per l'import total d'1.092.115,61 € i compensació de deute mitjançant dació en pagament del ple domini de les finques i dels actius que integren el servei de lloguer de material de l'estació
- Acceptació per part d'aquestes societats de tots els negocis jurídics esmentats

### b. Ratificació contracte de renúncia

El Govern de la Generalitat ratifica el contingut íntegre de l'escriptura d'elevació a públic del document privat complementari de l'altre de renúncia al contracte d'arrendament, de reconeixement de deute i compensació de pagament

## 2 ESTACIÓ D'ESQUÍ DE BOÍ TAÜLL I EL SEU ENTORN

### 2.1 VISIÓ GENERAL DE L'ESTACIÓ

L'estació d'esquí de Boí Taüll, a l'Alta Ribagorça, va ser oberta la temporada 1988/1989 i, a dia d'avui, compta amb un domini esquiable de 45 quilòmetres (equivalents a 550 hectàrees de superfície), 43 pistes d'esquí, 11 remuntadors amb una capacitat per a remuntar 15.770 esquiadors per hora, 205 canons de neu i una superfície amb neu artificial de 20,2 quilòmetres (45% del domini).

Es tracta doncs, d'una estació de mida mitjana i, d'entre les estacions d'esquí de Catalunya respecte a la seva grandària es situa per darrera de Baqueira-Beret, La Masella i La Molina, amb un domini esquiable similar al del Port del Compte.

La base de l'estació es troba a una cota superior als 2.000 metres d'alçada, cosa que permet assegurar presència de neu durant la temporada d'hivern i es caracteritza per disposar del punt esquiable més alt de Catalunya i Andorra, ja que la cota màxima de l'estació arriba als 2.751 metres. Aquest fet és clarament un factor diferencial i s'utilitza com un element fonamental en l'estratègia de comunicació i posicionament de l'estació, alhora que permet garantir la continuïtat de la pràctica de l'esquí alpí pràcticament durant tota la temporada d'hivern en cotes altes.

*Figura 1. Mapa del domini esquiable*



Font: Estació de Boí Taüll

**FGC**

Ferrocarrils  
de la Generalitat  
de Catalunya



**Dies d'esquí**

|                    |                    |                    |                    |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 120.000<br>2015-16 | 140.000<br>2016-17 | 130.000<br>2017-18 | 150.000<br>2018-19 |
|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|

**Nadal 2019-20**

- 32.000 dies d'esquí
- Puntes de 4.500 pax/dia

**Forfets**

|                     |                        |                     |                         |
|---------------------|------------------------|---------------------|-------------------------|
| 39 €<br>Adult 1 dia | 29 €<br>Infantil 1 dia | 73€<br>Adult 2 dies | 54 €<br>Infantil 2 dies |
|---------------------|------------------------|---------------------|-------------------------|

**3 Punts de Restauració:**

- Isard (2.020 m)
- Guineu (2.020 m)
- Carlina (2.400 m)

**42 Pistes (45 Km) & Snowpark**

6 Verdes 3 Blaves 18 Vermelles 15 Negres

**Remuntadors**

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>6 Telecadires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resort Express</li> <li>• Vaques</li> <li>• Junior</li> <li>• Puig Falcó</li> <li>• Roies</li> <li>• Mulleres</li> </ul> | <p>3 Teleesquís</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfer</li> <li>• Edelweiss</li> <li>• Carreretes</li> </ul> | <p>3 Cintes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Irgo</li> <li>• Neret</li> <li>• Viuet</li> </ul> |
|--|---|--|

**Producció de Neu**

- 141 Canons
- 140 arquetes de neu artificial equipades
- 7.400m<sup>3</sup> d'aigua emmagatzemada

**Altres serveis complementaris**

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escola</li> <li>• Lloguer</li> <li>• Botiga</li> <li>• Bus</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activitats</li> <li>• Jardí de neu i guarderia</li> <li>• Servei mèdic</li> </ul> |
|--|--|

**TURISME I MUNTANYA**  
ANÀLISI DE LA SITUACIÓ TÈCNICA I FINANCERA  
DE L'ESTACIÓ D'ESQUÍ DE BOÍ TAÜLL  
AMB L'OBJECTE DE DEFINIR  
EL PLA DE TRANSITORIETAT I MODEL DE GESTIÓ





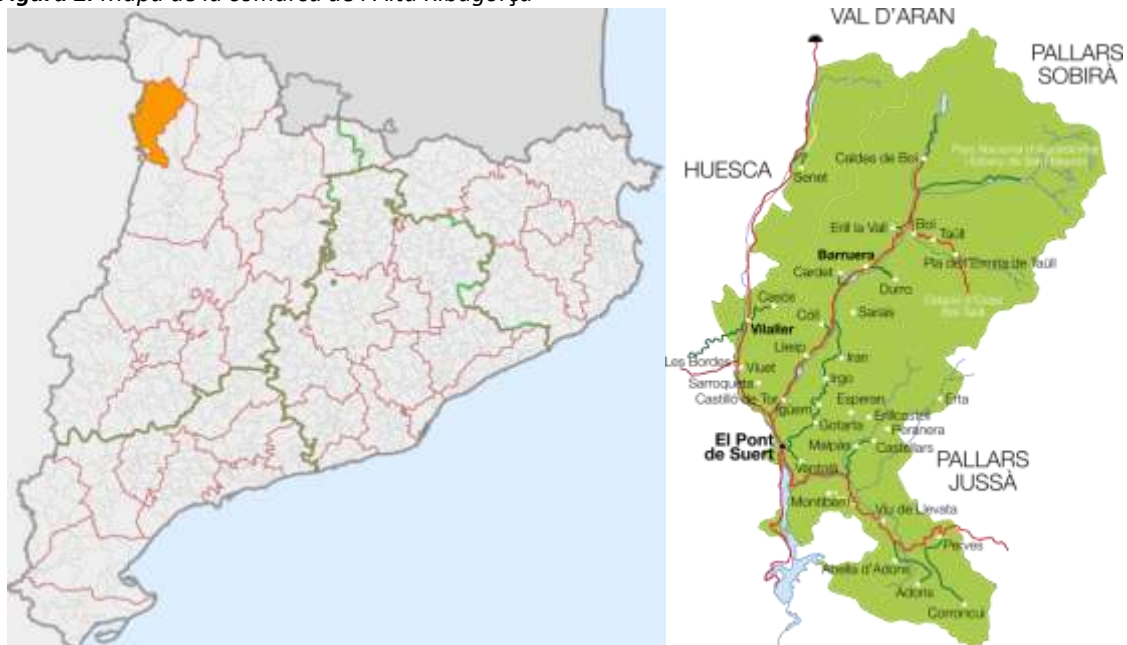
## 2.2 LA COMARCA DE L'ALTA RIBAGORÇA

### 2.2.1 CARACTERITZACIÓ DE LA COMARCA

L'Alta Ribagorça és una comarca pirinenca situada al sud de la Vall d'Aran, a l'oest del Pallars Sobirà i al nord del Jussà. A ponent limita amb la comarca homònima de l'Aragó. La comarca amb 426,8 km<sup>2</sup> és de les més petites de Catalunya, es caracteritza per la seva complexa orografia.

És doncs, una comarca de muntanya i la seva economia ha estat tradicionalment depenent de l'explotació ramadera, agrícola i forestal, si bé en els darrers anys els serveis amb el turisme (tant d'hivern com d'estiu) lligats a la naturalesa, els esports a l'aire lliure i la cultura han contribuït a diversificar l'economia.

**Figura 2.** Mapa de la comarca de l'Alta Ribagorça



Font: Turisme Alta Ribagorça

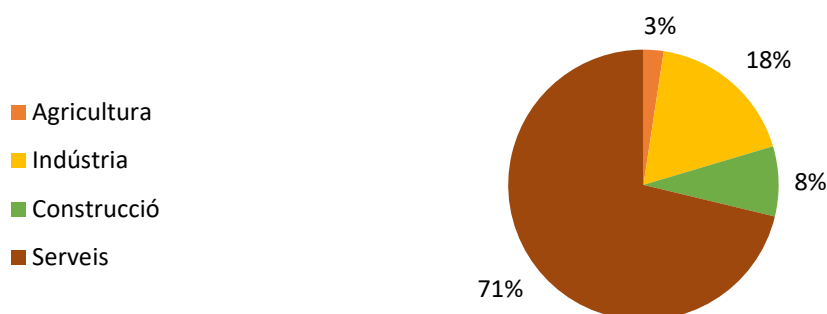
La població s'assenta en petits nuclis dispersos amb un total de 3.774 habitants segons el padró de 2018 (que resulta una molt baixa densitat de població comarcal 8,1 hab./km<sup>2</sup>) sent el nucli de Pont de Suert el més poblat amb 2.216 habitants, seguit de la Vall de Boí (1.022 hab.) i Vilaller (536 hab.). Una de les principals problemàtiques que pateix la comarca és la despoblació i en els darrers anys, la situació d'incertesa en torn a l'estació d'esquí no ha contribuït a mitigar-ho.

## 2.2.2 IMPORTÀNCIA DE L'ESTACIÓ PER A LA COMARCA

L'evolució de l'activitat per sectors posa de manifest la davallada de l'ocupació en la indústria (l'activitat industrial és escassa i representada fonamentalment pel sector energètic), i l'augment en el sector dels serveis gràcies, sobre tot, al turisme.

L'activitat comercial ha augmentat al Pont de Suert, mentre que el turisme és més centrat al municipi de la Vall de Boí, on s'ha desenvolupat una important infraestructura turística. El turisme, associat primer a les activitats de muntanya, principalment amb relació al Parc Nacional d'Aigüestortes i Estany de Sant Maurici, s'estengué després al patrimoni arquitectònic de la comarca —el conjunt d'esglésies romàniques fou declarat patrimoni de la humanitat l'any 2000— i al balneari de Caldes de Boí. L'estació d'esquí és un motor de l'activitat econòmica en temporada d'hivern.

**Figura 3.** Valor afegit brut (base 2010). Per sectors(2017)



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'IDESCAT

Avança (societat de la qual depèn Actius de Muntanya SA, actual propietària de l'estació) va encarregar l'any 2015 a l'Institut Cerdà un estudi d'impacte de l'estació a la comarca de l'Alta Ribagorça. D'aquest estudi es va concloure que:

- L'impacte global de l'estació era de 9.3 milions d'euros Valor Afegit Brut o VAB (7,2% del Valor Afegit Brut anual comarcal).
- L'estació generava 186 llocs de treball anuals (11,1% dels llocs de treball totals a la comarca).
- Per cada euro ingressat en forma de forfait, es generaven 5,48 € en forma de VAB.

En el context d'incertesa en el futur model d'explotació de l'estació de Boí Taüll com a conseqüència trencament de la concessió de la gestió de l'estació de Boí Taüll per part de l'empresa Promocions Turístiques de la Vall SA (PTV), l'inici de la temporada 2018/2019, Avança va encarregar una actualització de l'estudi. Les principals xifres actualitzades són:

- L'impacte global de l'estació és de 10,8 milions d'euros a l'economia de l'Alta Ribagorça (un 11,9% del Valor Afegit Brut anual comarcal).
- L'estació genera 279 llocs de treball (un 17,6% dels llocs de treball totals a la comarca).

- L'estació és el principal motor econòmic de la comarca durant els mesos d'hivern (s'estima que l'activitat de l'estació podria suposar més del 20% del VAB generat a la comarca i entorn al 35% de la població ocupada durant aquests mesos).
- Per cada euro ingressat en forma de forfait, es generen 7,8 € en forma de VAB.
- Per cada euro invertit en infraestructures i manteniment per part d'Actius de Muntanya SA es generen 15,3 € en forma de VAB en el conjunt de l'economia comarcal

Despesa dels visitants de l'estació a l'hivern (€/esquiador/dia) exclouent el forfait:

- Escolars: 75,16 € (Allotjament: 33,06 €)
- Esquiadors d'estada 98,86 € (Allotjament: 38,31 €)
- Esquiadors de dia 38,02 €

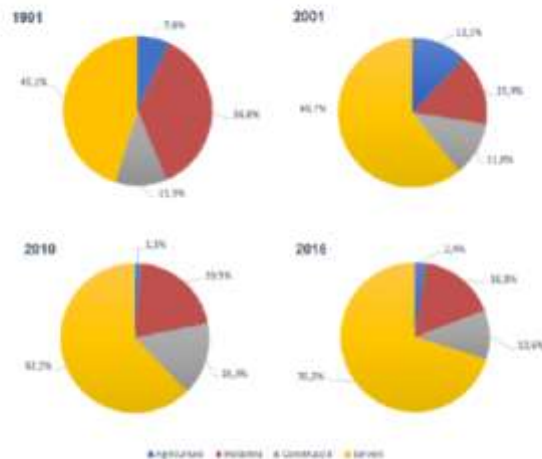
Una de les dades a tenir en compte és que la despesa mitjana d'allotjament molt baixa i pot ser un dels motius pels quals la destinació Vall de Boí tingui un posicionament de baix-mig cost en comparació amb altres estacions d'esquí del Pirineu.

**De l'estudi es conclou també que la dependència de l'estació és molt elevada i per tant "un abrupte tancament de l'estació, sense haver configurat una alternativa econòmica a la comarca per als mesos d'hivern contribuiria a accelerar els processos de destrucció de llocs de treball que la comarca ha patit des de l'inici de la crisi econòmica i dels quals encara no s'ha recuperat, el que suposaria la reparició de dinàmiques de pèrdua de població."** Institut Cerdà (2019)

Figura 4. Estudi de l'Institut Cerdà sobre l'Alta Ribagorça



Figura 13. Comparació del Valor Afegit Brut per grans sectors econòmics de la comarca de l'Alta Ribagorça per als anys 1991, 2001, 2010 i 2016



Font: Institut Cerdà (2019)

### 2.2.3 LES 5 A'S DEL TURISME

L'estació té un rol fonamental en la configuració socio-econòmica de la comarca en tant que principal motor d'activitat a l'hivern.

L'Estació Boí Taüll registra la majoria de visitants a l'hivern, mentre que la comarca té una estacionalitat menys marcada. Tot i que l'Estació Boí Taüll es nodreix majoritàriament de visitants d'hivern (84,4%), la comarca té un elevat nombre de visitants durant la temporada d'estiu, el que es reflecteix en uns elevats ingressos per allotjament, sobre tot al mes d'agost.

L'anàlisi de l'entorn s'ha realitzat en base a les "5A" del turisme, que representen les condicions essencials per l'èxit de qualsevol destinació

**Figura 5.** Les 5 A del Turisme a l'Alta Ribagorça



Font: Elaboració pròpia



La Vall de Boí és una destinació turística consolidada i present en la ment del turista català i espanyol, tant a l'hivern com a l'estiu ja que es tracta d'un espai físic en què un visitant passa almenys una nit. Inclou productes turístics, com ara serveis de suport i atraccions, i recursos turístics en un dia de viatge de tornada. Té fronteres físiques i administratives que defineixen la seva gestió i imatges i percepcions que defineixen la seva competitivitat del mercat.

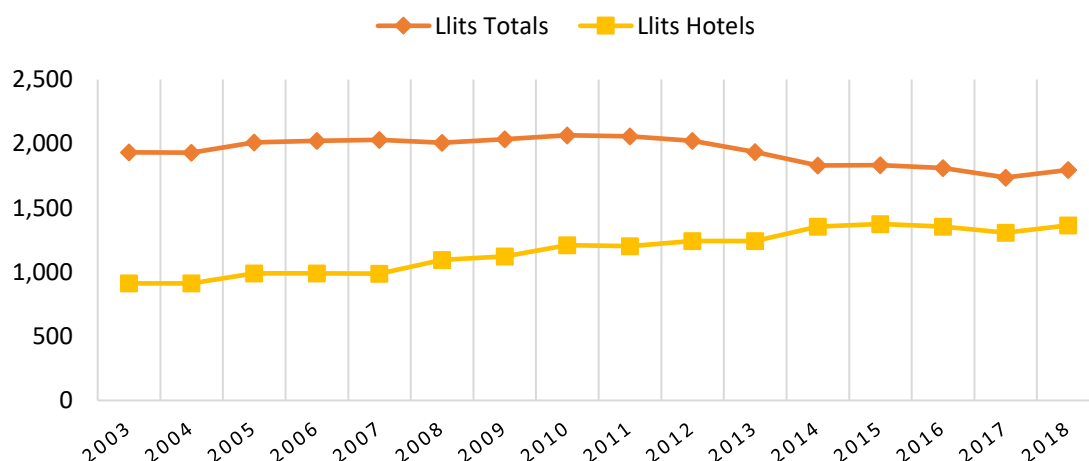
### 2.2.3.1 ALLOTJAMENT

#### L'Alta Ribagorça ha experimentat un creixement en el nombre de llits d'alta categoria en detriment dels de baixa categoria

L'Alta Ribagorça disposa de 1.796 places d'allotjament turístic al 2018, el que suposa un increment respecte de l'any anterior, què disposà de 1.737 places, però una disminució pel que fa a la tendència històrica d'anys anteriors.

La reducció en el nombre de llits d'allotjament turístic ve explicada per una elevada disminució de les places a la categoria d'Hostals i Pensions, que passen de més de 1.000 al 2003 a poc més de 400 al 2018. Al mateix temps, el nombre de llits a hotels d'1 estrella o més ha augmentat de 912 en 2003 a 1.264 el 2018. Aquestes dades indiquen una disminució de les places d'allotjament més assequibles en la comarca i un increment del preu per habitació.

**Figura 6.** Allotjaments Turístics a l'Alta Ribagorça



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'IDESCAT

La majoria de llits de la comarca s'ubiquen al complex residencial Pla de l'Ermita, creat juntament amb l'estació de Boí Taüll, que disposa de sis allotjaments turístics que comprenen tres hotels (Hotel Romànic, Hotel Taüll i Hotel Boí Taüll) i tres hotel apartament (Aparthotel Siente Boí, anteriorment Augusta & Spa, Apartaments la Solana i Residencial la Solana), amb gairebé 1.100 llits turístics, essent els de dues i tres estrelles els que engloben una major quantitat d'aquestes places.

Tres dels hotels de Nozar a Boí Taüll que estaven en concurs de creditors han estat adquirits a finals de 2019 per una empresa associada al portal Esquiades.com, que s'ha convertit en el principal gestor i comercialitzador de més del 50% dels llits disponibles al Pla de l'Ermita. L'acord contempla assumir el deute amb la Seguretat Social que ascendeix a 2 milions d'euros, subrogar els 53 empleats que treballaven en aquests establiments i un pagament de 250.000 € per l'operació. Durant varies setmanes es va estar pendent de la reclamació del deute amb el BBVA, posant en risc l'inici de la comercialització de la temporada 2019/2020.

### 2.2.3.2 ATRACCIONS

**L'Alta Ribagorça disposa d'atraccions de diferent tipologia, majoritàriament relacionades amb la natura i la cultura**

#### **Estació d'Esquí Boí Taüll**

Boí Taüll és el principal atractiu turístic de la comarca a l'hivern i un dels grans estabilitzadors de l'estacionalitat turística a la comarca.



#### **Parc Nacional d'Aigüestortes i Estany de Sant Maurici**

És l'únic Parc Nacional a Catalunya, creat al 1955, i té una superfície d'unes 42.000ha. És el principal atractiu turístic de la comarca a l'estiu, amb més de mig milió de visitants cada any, amb aproximadament un 20% d'estrangers.



#### **Esglésies Romàniques**

La Vall de Boí compta amb un dels més notables conjunts d'art romànic de Catalunya compostat per un seguit d'esglésies i ermites amb un gran valor històric, artístic i cultural, amb la reproducció de l'absis central de Sant Climent de Taüll com a màxim exponent.



#### **Balneari Caldes de Boí**

Caldes de Boí és un santuari amb un balneari de l'època romana amb aigües mineromedicinales. A més d'un balneari, compta amb un hotel amb 65 habitacions que obre només durant la temporada d'estiu.



#### **Agroturisme**

El turisme rural permet als visitants endinsar-se en la vida agrícola allotjant-se a les diferents cases rurals i cases de pagès disponibles a la comarca. Es tracta d'una activitat per tota la família i disponible durant tot l'any.



#### **Boí Taüll Resort**

Durant la temporada d'estiu, a Boí Taüll Resort s'organitza una zona amb diferents activitats com un parc d'aventures amb tirolines, rocòdrom, inflables, tobogans o piscines.



### 2.2.3.3 ACCÉS

La principal via d'accés a l'Alta Ribagorça és la carretera nacional N-230, que constitueix l'Eix occidental. Es tracta d'un corredor pirinenc en sentit sud-nord, que penetra al sistema Ribagorça des del límit sud-oest de la comarca (Alta Ribagorça), en el punt on aquesta limita amb la comarca del Pallars Jussà, al costat de l'embassament d'Escales. Aquest eix, que discorre resseguint la Noguera Ribagorçana, travessa les poblacions del Pont de Suert i Vilaller, abans d'entrar en territori aragonès fins a la boca sud del túnel de Vielha, límit amb el sistema Aran.

El Pont de Suert constitueix, a més, el punt d'encreuament d'aquest eix amb la carretera nacional N-260 (Eix pirinenc).

La via secundària L-500, que recorre la Vall de Boí, neix al nord del Pont de Suert i exerceix d'eix principal dels nuclis de població del municipi de la Vall de Boí, i constitueix, a més, una de les vies d'accés al Parc Nacional d'Aigüestortes i Estany Sant Maurici, actualment, l'únic accés rodat a l'estació de muntanya de Boí-Taüll.



L'orografia del terreny provoca que la duració dels trajectes des de les principals ciutats, com són Lleida, Saragossa i Barcelona, siguin d'unes de 2, 3 i 4 hores, respectivament.

**Taula 1.** Mercat Potencial – Temps de trajecte fins a l'estació de Boí Taüll

| 1-2 hores    | 2-3 hores    | 3-4 hores                                 | 4+ hores       |
|--------------|--------------|---|----------------|
| 400.000 hab. | 220.000 hab. | 8.000.000 hab.                            | 3.000.000 hab. |
| Lleida       | Osca         | Barcelona, Tarragona<br>Saragossa, Tolosa | València       |

Font: Elaboració Pròpia

El transport entre zones de la comarca es realitza en vehicle privat o en autobús per arribar a l'estació de Boí Taüll. Entre els hotels del Pla de l'Ermita i l'estació d'esquí s'ofereix un servei d'autobús per als clients (amb horaris de sortida fixos durant el matí i amb plaça reservada). A la vegada hi ha un servei entre el Pont de Suert i l'estació per tal de donar servei als treballadors a l'obertura i tancament de l'estació. El Bus de la Neu té un cost de 25.000 €, finançats a través del conveni amb el Departament de Política Territorial i Obres Públiques de la Generalitat per a l'aplicació del Pla de serveis de transport de viatgers.



#### 2.2.3.4 EQUIPAMENTS (AMENITIES)

La comarca de l'Alta Ribagorça, amb 3.774 habitants segons dades de l'IDESCAT, no disposa d'un hospital propi, i el més proper a la comarca és l'hospital de Vielha (1 hora per carretera).

Pel que fa a l'estació d'esquí Boí Taüll, disposa de tot el necessari per atendre els accidentats, en 3 boxes, màquina de raigs X i transport amb helicòpter dels pacients d'urgència, treballant sempre en coordinació amb l'equip de rescat de l'estació. L'hospital de referència pel trasllat de pacients és el de Vielha, si bé l'evacuació amb helicòpter dels ferits més greus permet arribar a Barcelona en uns 30 min.



#### 2.2.3.5 ACTIVITATS

Ja sigui al Parc Nacional d'Aigüestortes, a l'estació d'esquí Boí Taüll, a una de les nombroses esglésies romàniques o a qualsevol altre punt de la comarca, l'Alta Ribagorça disposa d'un gran nombre d'activitats per fer a qualsevol època de l'any i per totes les edats.



Esquí, snowboard, esquí acrobàtic, trineu, raquetes, múixing, senderisme, curses, agroturisme, passeig a cavall, ciclisme, BTT, turisme gastronòmic o esdeveniments periòdics com les falles, Patrimoni Immaterial de la Humanitat, són algunes de les activitats que es poden dur a terme en l'Alta Ribagorça.





### 2.3 CLIMA DE LA VALL DE BOÍ

El clima de l'Alta Ribagorça és, en la majoria del seu territori, d'alta muntanya. Els hiverns són llargs i freds, amb mitjanes molt baixes a causa de les freqüents inversions tèrmiques. Hi ha una gran diferència entre les zones al fons de les valls i les zones més altes, molt més fredes, sobre tot a l'hivern.

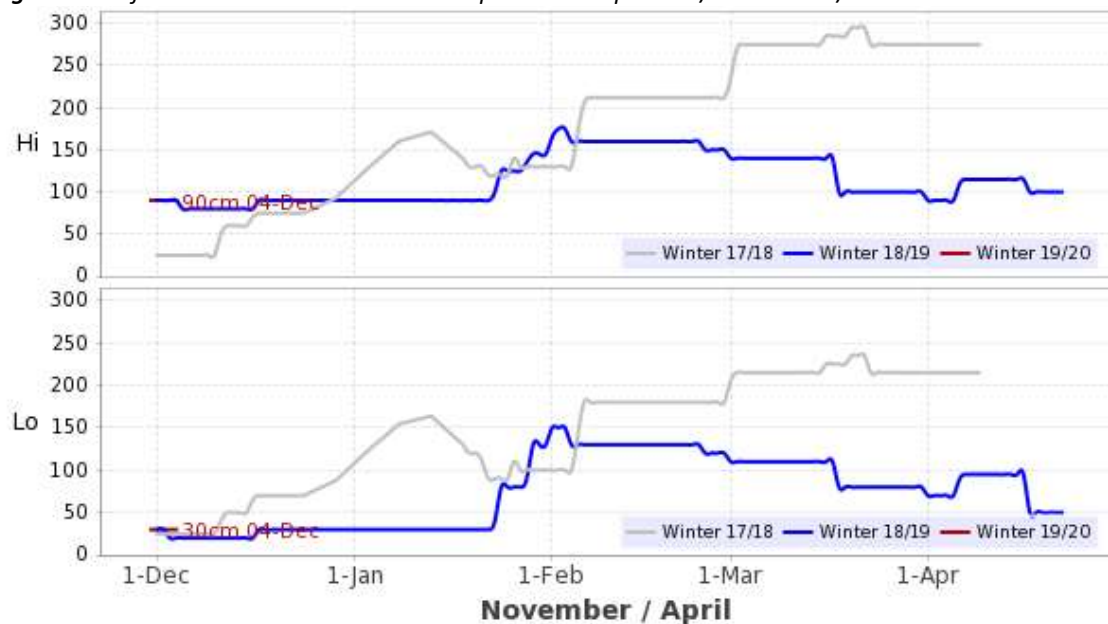
**Figura 7.** Temperatures màximes i mínimes a la Vall de Boí



Font: NOAA

Pel que fa a les precipitacions, experimenten una gran variabilitat d'un indret a l'altre de la comarca, degut a l'orografia de la vall, orientada de nord a sud, i tancada pel nord, el que dificulta l'entrada de les masses d'aire humit. D'aquesta manera, la majoria de la precipitació s'experimenta en ascendir les muntanyes i als pics.

**Figura 8.** Profunditat de neu a Boí Taüll - temporada d'esquí 2017/2018 i 2018/2019



Font: J2ski

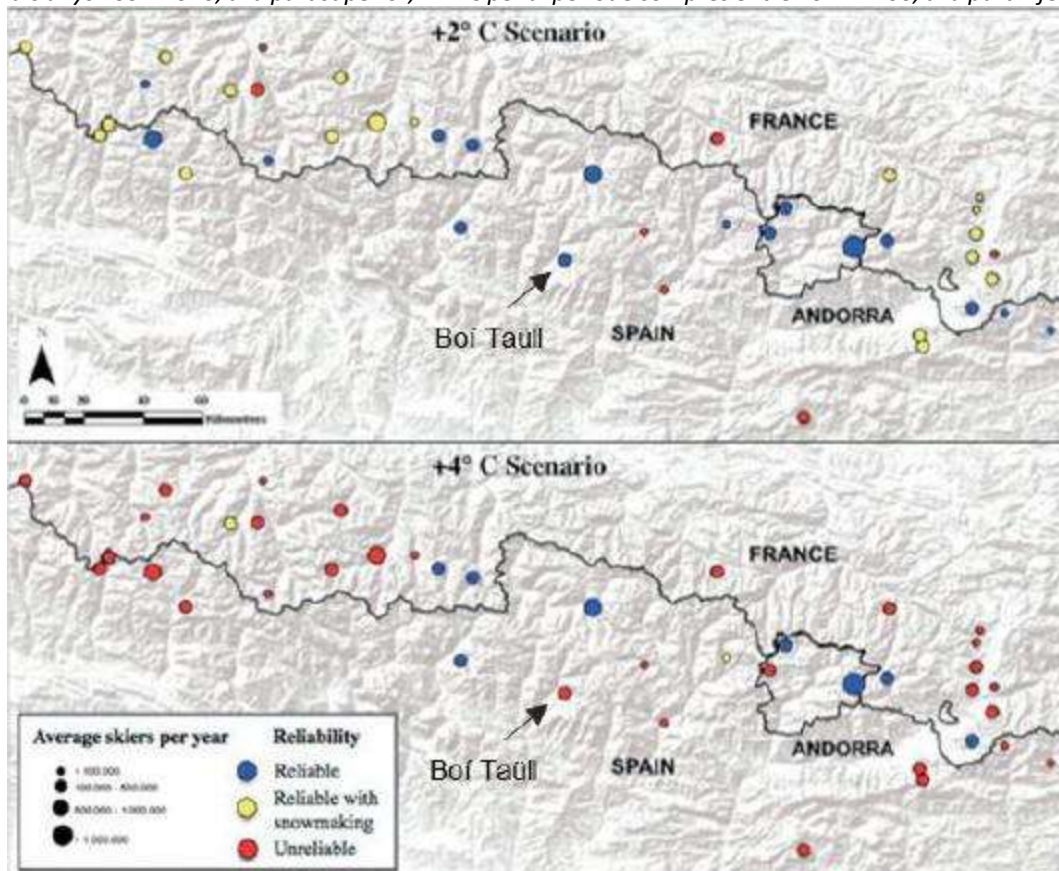
Els efectes del canvi climàtic, amb l'augment de la temperatura mitjana com a principal implicació per les estacions d'esquí arreu del món, té un efecte pernicios sobre la neu, degut a la disminució dels esdeveniments climatològics amb precipitació en forma de neu.

Les projeccions a futur del Grup Intergovernamental d'Experts sobre el Canvi Climàtic (IPCC) preveuen un augment de la temperatura mitjana als Pirineus de fins a 2°C l'any 2070 i de fins a 4°C pel 2100, el que tindrà un efecte directe sobre l'espessor de neu de les estacions arreu del món.

A Boí Taüll, aquest efecte disminuiria la seva capacitat operativa en ambdues situacions però es veuria especialment afectat amb la pitjor de les situacions amb un augment de 4°C de les temperatures mitjanes. L'estació no podria mantenir la seva capacitat operativa ni tan sols amb producció de neu.

**L'Estudi de l'Institut Cerdà sobre l'Alta Ribagorça conclou que l'estació de Boí Taüll podria millorar a mig termini (fins el 2070) però empitjoraria a llarg termini (2100) per l'efecte del canvi climàtic**

*Figura 9. Evolució de la capacitat operativa de les estacions d'esquí dels Pirineus sense producció de neu artificial i amb producció de neu artificial, per a dos horitzons temporals i escenaris futurs diferents (+2°C, per als anys 2051-2070, a la part superior, i +4°C per al període comprès entre 2071-2100, a la part inferior)*



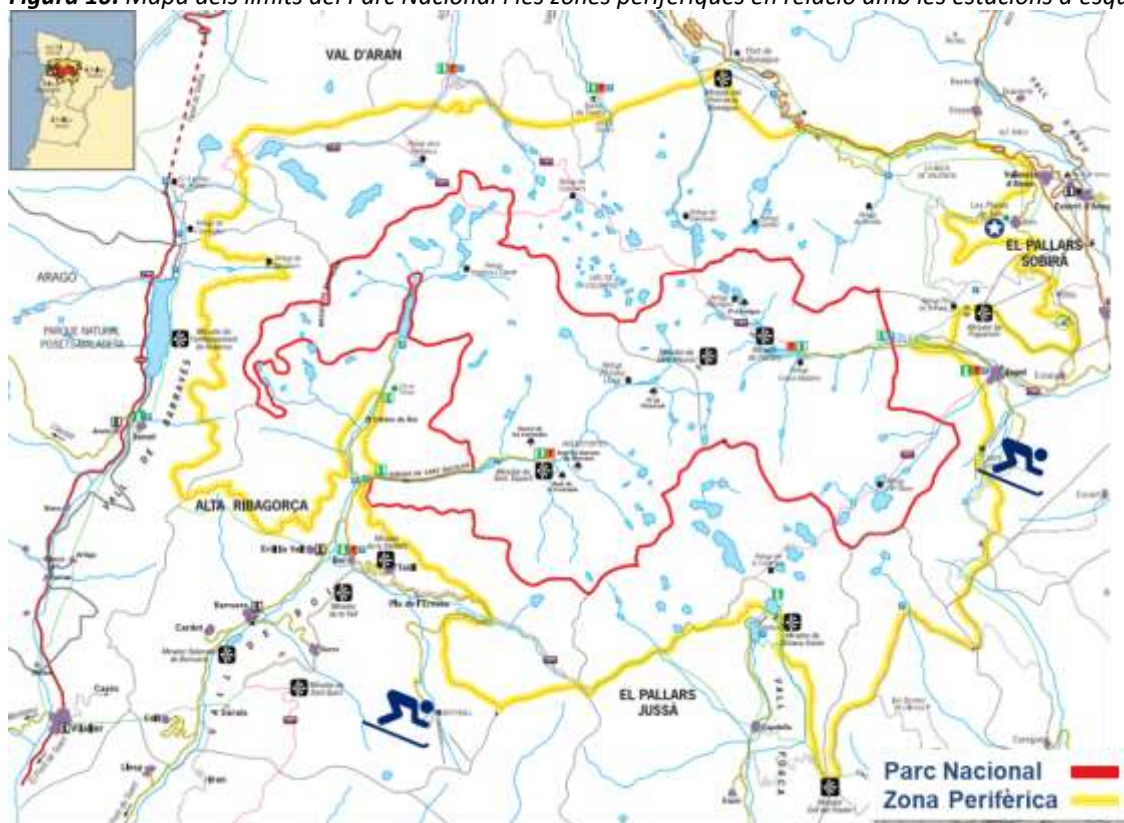
Font: Estudi de l'Institut Cerdà sobre l'Alta Ribagorça, que obté les dades de Pons et al., 2015

## 2.4 PARC NACIONAL D'AIGÜESTORTES I ESTANY DE SANT MAURICI

### 2.4.1.1 ÀMBIT DE PROTECCIÓ

El Parc Nacional d'Aigüestortes i Estany de Sant Maurici, creat el 21 d'octubre de 1955 és un dels espais naturals inclosos a la Xarxa de Parcs Nacionals de l'Estat espanyol i l'únic d'aquesta categoria a Catalunya. El domini protegit del Parc engloba 40.852 hectàrees de les quals 4.119 ha. són pròpiament de Parc Nacional i 26.733 ha. de zones perifèriques i s'hi pot accedir des de la Vall de Boí (Alta Ribagorça) així com des d'Espot (Pallars Sobirà).

**Figura 10.** Mapa dels límits del Parc Nacional i les zones perifèriques en relació amb les estacions d'esquí



Font: Parc de Catalunya – Parc Nacional d'Aigüestortes i Estany de Sant Maurici  
 (<http://parcsnaturals.gencat.cat/ca/aiguestortes/>)

### 2.4.1.2 AFECTACIÓ DE L'ESTACIÓ DE BOÍ TAÜLL

L'estació de Boí Taüll es troba situada en les proximitats de la **Zona Perifèrica** del Parc Nacional, això no representa un problema en l'activitat existent, si bé cal tenir present que només es permeten en aquesta zona els usos i aprofitaments tradicionals compatibles amb les finalitats de protecció i conservació del medi del Parc. L'estació, doncs ha de ser respectuosa amb el medi ambient, evitar la contaminació dels recursos naturals i garantir l'estat de preservació de les muntanyes, intentant retornar al seu estat natural després de qualsevol actuació/construcció que quedi en desús.

**Qualsevol aprofitament, obra o activitat nova ha de complir els requisits establerts en cada cas i ésser autoritzats de manera prèvia i expressa per la Direcció General de Política Forestal, que ha de demanar informe previ del Patronat del Parc. Per tant canvis d'usos del sòl, increments de superfície edificable i augment del consum de recursos podrien suposar un problema, si bé l'activitat de l'estació és plenament compatible amb el medi ambient.**

#### 2.4.1.3 RESERVA STARLIGHT

El Parc Nacional d'Aigüestortes i Estany de Sant Maurici i els municipis de la seva àrea d'influència han aconseguit l'acreditació com a reserva i destinació turística Starlight, un segell que atorga la UNESCO per la qualitat del cel nocturn.

#### **Principis bàsics de la Declaració:**

- a. El dret a un cel nocturn no contaminat que permeti gaudir de la contemplació del firmament, ha de ser considerat com un dret inalienable de la Humanitat, equiparable a la resta dels drets ambientals, socials i culturals. *La progressiva degradació del cel nocturn ha de ser considerada com un risc imminent que comporta la pèrdua d'un recurs fonamental. Principis bàsics de la Declaració: com un risc imminent que comporta la pèrdua d'un recurs fonamental.*
- b. *El coneixement recolzat en l'educació, constitueix la clau que permet integrar la ciència en la nostra cultura actual, contribuint al progrés de tota la Humanitat. La difusió de l'astronomia i dels valors científics i culturals associats han de ser considerats com a continguts bàsics a incloure en l'activitat educativa*
- c. *El control de la contaminació lumínica ha de ser un requisit bàsic en les polítiques de conservació de la natura donat l'impacte que genera sobre moltes espècies, hàbitats, ecosistemes i paisatges.*
- d. *La protecció de la qualitat astronòmica de les àrees privilegiades per l'observació científica de l'Univers haurà de ser considerada una prioritat en les polítiques de medi ambient i científiques de caràcter regional, nacional i internacional.*
- e. *S'ha de promoure l'ús racional de l'enllumenat artificial, minimitzant el seu efecte en el cel i evitant la nociva intrusió de l'excés de llum sobre els éssers humans i el medi natural. Aquesta estratègia implica un ús més eficient de l'energia en consonància amb els acords sobre canvi climàtic i la protecció del medi ambient.*
- f. *A l'igual que en altres activitats, el turisme pot convertir-se en un poderós instrument per desenvolupar una nova aliança en favor de la qualitat del cel nocturn. El turisme responsable, en totes les seves manifestacions, pot i ha d'integrar el paisatge del cel nocturn com un recurs a preservar i valorar en tots els destins.*

Es tracta d'un espai natural protegit on s'estableix un compromís per la defensa de la qualitat del cel nocturn i l'accés a la llum de les estrelles. Té com a funció preservar la qualitat del cel nocturn i dels diferents valors associats: culturals, científics, astronòmic, paisatgístics o naturals.

**Les restriccions que s'imposaran per tal de garantir la qualitat de cel són molt altes, així com els plans de seguiment i de vigilància de la contaminació lumínica seran estrictes. Per tant és precís considerar que les activitats nocturnes que es duguin a terme en l'estació d'esquí han de ser respectuoses amb l'entorn evitant al màxim la contaminació lumínica. Així doncs, quedaria fora de lloc la pràctica de l'esquí nocturn (per l'elevat impacte lumínic).**

#### 2.4.1.4 CONVENI FGC I PARCS NACIONALS

A finals de 2019 el departament de Territori i Sostenibilitat i FGC han signat dos convenis per desenvolupar accions conjuntes de promoció de natura, esport i activitats a l'aire lliure que impliquen el Parc Nacional d'Aigüestortes i Estany de Sant Maurici, el Parc Natural de l'Alt Pirineu i les estacions d'esquí d'Espot i Port Ainé. Els acords signats suposaran una inversió global de gairebé 20.500 €, que anirà a càrrec del Departament de Territori (48%) i d'FGC (52%).

En el marc d'aquesta primera col·laboració, FGC té previst signar convenis amb els parcs naturals on hi ha part de les seves estacions de muntanya fer desenvolupar activitats conjuntes amb la conservació de l'entorn com a punt principal. L'objectiu de la iniciativa és doble, fomentar preservació del territori i convertir-se en pol d'atracció de visitants.

Els 2 parcs faran jornades de formació al personal de les estacions perquè siguin prescriptors del territori. El conveni també contempla la creació d'un nou mirador Starlight i divulgació del cel nocturn del Parc Nacional, la instal·lació d'un eco-comptador de vehicles a l'accés de Port Ainé, la creació d'un expositor d'un tall d'avet centenari i accions conjuntes de conscienciació com un cendrer ecològic.



**En el cas de Boí Taüll, des de FGC s'han iniciat converses amb els responsables del Parc Nacional d'Aigüestortes i Estany de Sant Maurici i els alcaldes de la Vall de Boí per tal d'impulsar una iniciativa similar en els propers mesos.**

## 2.5 PLA DIRECTOR DE LA NEU

El Pla Director de la Neu, de 2006, és, segons la pròpia introducció del Pla “*un element de referència en les estratègies dels sector públic i del sector privat per al desenvolupament dels esports d'hivern i la utilització racional i permanent de la muntanya durant totes les èpoques de l'any*”. En definitiva, el Pla Director de la Neu és la guia de suport de les estacions d'esquí catalanes, on es defineix, entre d'altres, la cota mínima de 1.800m sobre la que es poden crear noves zones esquiables.



**Pel que fa a Boí Taüll, el Pla Director de la Neu, que es troba actualment en procés de renovació pel Llibre Blanc, fa una anàlisi de l'estació i els seus potencials projectes d'ampliació, així com del sector econòmic que l'envolta.**

## 2.6 ESTUDIS PREVIS: PLA D'ACTIVITATS COMPLEMENTÀRIES

Amb la intenció de desestacionalitzar la demanda per tal de augmentar el nombre de visitants a l'estiu, el 2016 es va portar a terme un estudi per dinamitzar, rendibilitzar i consolidar l'estació d'esquí, Boí Taüll Resort i la Vall de Boí com a destinació de tot l'any.

L'estudi fa una anàlisi de la situació actual, amb diverses entrevistes a responsables de diferents sectors, tant públics com privats, per conèixer quines són les fortaleces i les debilitats de l'oferta de productes complementaris a la Vall de Boí, així com per saber quines són les oportunitats de creixement que hi poden existir.

Aquest estudi planteja un seguit de possibilitats d'activitats d'exterior per totes les edats que es podrien realitzar tant en l'estació d'esquí durant l'estiu, com diferents punts de la comarca, com ara la instal·lació de tirolines, la creació de camins i circuits per BTT o quads, o la instal·lació de diferents activitats per nens com inflables o rocòdroms.



## 2.7 ESTACIÓ D'HIVERN VS. ESTACIÓ 365

FGC TIM, en les seves línies estratègiques, destaca l'aposta per oferir **Natura, territori i oci 365 dies l'any**. L'objectiu és dinamitzar les comarques per tal de diversificar els atractius turístics del territori català per tal d'oferir una alternativa al producte de sol i platja a l'estiu.

La demanda turística a l'estiu en les estacions de Vall de Núria i La Molina a l'estiu està lligada a l'activitat de l'estació i la seva obertura. Tanmateix, en el cas de Boí Taüll la comarca ja disposa d'atractius turístics (romànic i Parc Nacional) que fan que la destinació operi ja 365 dies l'any.

**Taula 2.** Valoració d'estratègies Hivern (esquí) vs. 365

| Estació d'hivern  |  |
|---|--|
| A FAVOR   | EN CONTRA  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focalitza els esforços en inversió cap al nucli del negoci (neu i hivern).</li> <li>• Reforç de l'oferta existent de turisme de neu vs. dispersió en inversions.</li> <li>• Manté la comunicació i el posicionament de l'estació de Boí Taüll com a destinació d'hivern a potenciar amb el Pla.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pèrdua d'una oportunitat latent de creixement més enllà de la temporada d'hivern.</li> </ul>  |
| Estació 365   |  |
| A FAVOR   | EN CONTRA  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversifica l'oferta turística a la Vall de Boí tot l'any.</li> <li>• Permet rendibilitzar les inversions (restauració, remuntadors) amb més dies d'obertura i ingressos.</li> <li>• Volum significatiu de visitants a la comarca atrets pel Romànic i la naturalesa (Parc Nacional).</li> </ul>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risc de dispersió en els objectius del Pla de Transitorietat de l'estació d'esquí.</li> <li>• Increment de despeses operatives (personal tot l'any) per atreure un volum baix i amb poca rendibilitat i despesa.</li> <li>• Redueix el temps per a manteniments de remuntadors i obres al domini esquiable.</li> <li>• Necessitat d'invertir per crear productes d'estiu (esports d'aventura, activitats).</li> <li>• Competència amb els hotels del Pla que apostin per activitats en el seu entorn.</li> <li>• Necessitat d'invertir en posicionament.</li> </ul> |

Font: Elaboració pròpia

L'objectiu del Pla de Transitorietat és explorar oportunitats de negoci per fer viable l'explotació durant l'hivern. Per aconseguir-ho caldrà centrar els esforços en allò que té un retorn directe sobre el territori i la societat que és l'obertura de l'estació. En aquest sentit, Boí Taüll necessitarà una forta inversió per oferir un producte d'esquí de qualitat i amb garanties. Existeix el risc que la diversificació de les inversions per obrir també a l'estiu dispersi el focus i s'incorri en inversions menys rendibles que entraran en competència amb l'oferta ja existent a la comarca.

## 2.8 CONCLUSIONS DE L'ANÀLISI DE L'ENTORN

A partir de l'anàlisi realitzat a nivell general de l'estació de Boí Taüll i del seu entorn, s'ha elaborat una taula FODA en la qual es recullen els principals impactes, les oportunitats i les necessitats del territori a tenir en compte en el Pla de Transitorietat, el futur model de gestió de l'estació i la valoració de les inversions a realitzar en els propers anys.

**Taula 3.** Anàlisi FODA de l'estació d'esquí de Boí Taüll i del seu entorn

| Fortaleses  | Oportunitats   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Vall de Boí és una destinació turística reconeguda.</li> <li>• Els turistes visiten la Vall de Boí tot l'any (hivern esquí i estiu naturalesa i romànic).</li> <li>• Boí Taüll és una estació de mida mitjana i de caràcter familiar/escolar.</li> <li>• Més alta cota esquiable dels Pirineus amb bona qualitat de neu.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marc de col·laboració entre l'estació i el Parc Nacional.</li> <li>• Actualització del Pla Director de la Neu amb el Llibre Blanc de la Neu amb perspectives a futur.</li> <li>• Pla de Transitorietat per definir el futur de l'estació.</li> <li>• Potenciació d'activitats d'estiu per desestacionalitzar a llarg termini la demanda a l'estació i aprofitar el flux de visitants estivals (ex. Oferta gastronòmica en altura, punts d'observació, itineraris de muntanya).</li> </ul> |
| Debilitats  | Amenaces   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'activitat de l'estació es concentra a l'hivern.</li> <li>• Estació d'esquí de pernoctació donada la distància superior a 3 hores dels principals mercats.</li> <li>• Limitació en els serveis a la comarca i risc de despoblació per manca de perspectives econòmiques.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertesa en el futur de l'estació com a motor econòmic de la comarca.</li> <li>• Efecte del canvi climàtic i dependència de la neu artificial.</li> </ul>  |

Font: Elaboració pròpia



### 3 ANÀLISI TÈCNIC DEL EQUIPAMENTS

#### 3.1 INTRODUCCIÓ

L'anàlisi tècnic dels equipaments de l'estació de Boí Taüll s'ha realitzat a partir de la inspecció tècnica de l'estació durant els dies 9, 10 i 11 de gener de 2020, i a partir de la revisió i avaluació de la documentació facilitada per Actius de Muntanya SA amb l'estat dels manteniments, la planificació de les actuacions futures i els requeriments d'inversió. L'objectiu prioritari d'aquesta fase serà identificar, les contingències crítiques de l'estació així com les àrees de millora a mig i llarg termini.

La inspecció s'ha dut a terme amb l'estació oberta observant les operacions tant en un dia laborable com en un dia de cap de setmana.

La secció a continuació detalla l'estat actual o inventari dels equipaments/actius, es fa una valoració del pla de manteniment i les inversions necessàries i fa un diagnòstic que resumeix els elements clau que marcaran les actuacions futur.

En l'anàlisi tècnica s'han tingut en compte els següents elements:

- Remuntadors Mecànics
- Pistes
- Equip de trepitjaneus
- Sistemes de producció de neu artificial

L'equip d'experts de Neugest 1957 ha comptat amb el suport dels responsables de l'estació de Boí Taüll (Sr. David Ros [Director] i Sr. Patxi Garralda [Cap d'Explotació]) i els responsables de les diferents àrees (Sr. Pol Ferrer [Remuntadors], Sr. Marc Bofarull [Pistes], Dídac Dasi [Neu Artificial], Sr. Jaime Hinojosa (Snowpark), Sr. Javier Nerín [Taller] i Sr. Íñigo Álvarez [Trepitjaneus]) en les tasques d'inspecció i revisió dels actius i del seu manteniment.

En l'anàlisi dels serveis de l'estació s'ha s'han tingut en compte els següents:

- Restauració
- Lloguer
- Escola
- Activitats
- Taquilles i Sistemes

L'anàlisi tècnic ha tingut també en compte l'estat de les infraestructures (accessos, subministraments, magatzems, edificis i servei mèdic)

**Com a resultat de l'anàlisi tècnic dels equipaments es disposarà d'una avaluació real de l'estat dels recursos tècnics així com de les infraestructures per identificar contingències a fer front en el curt termini i que es detallaran en la segona fase del Pla.**

### 3.2 REMUNTADORS

L'estació de Boí Taüll disposa d'un total de 15 remuntadors, dels quals 12 estan operatius amb una capacitat teòrica de 14.350 esquiadors / hora. El total dels 12 ginys estan distribuïts de la següent manera: 1 telecadira desembagable de 4 places, 3 pines fixes de 4 places, 1 pinça fixa de 3 places, 1 pinça fixa de 2 places, 3 telesquís i 3 cintes transportadores.



En comparació a d'altres estacions d'esquí de Catalunya, Boí Taüll, té una capacitat mitjana per remuntador i nombre de remuntadors per kilòmetre esquiuable, superior a la mitja.

**Taula 4.** Anàlisi comparatiu del nombre de Remuntadors de les estacions d'esquí de Catalunya

| Estació          | Km esquiables | Ginys     | Capacitat Teòrica | Capacitat / Remuntadors | km / remuntadors |
|------------------|---------------|-----------|-------------------|-------------------------|------------------|
| <b>Boí Taüll</b> | <b>45</b>     | <b>11</b> | <b>14.350</b>     | <b>1.305</b>            | <b>4,09</b>      |
| Baqueira         | 165           | 36        | 61.024            | 1.695                   | 4,58             |
| Masella          | 74            | 18        | 14.560            | 809                     | 4,11             |
| La Molina        | 70            | 15        | 29.450            | 1.963                   | 4,67             |
| Port del Compte  | 50            | 16        | 16.060            | 1.004                   | 3,13             |
| Port Ainé        | 27            | 8         | 10.810            | 1.351                   | 3,38             |
| Espot            | 25            | 6         | 8.220             | 1.370                   | 4,17             |
| Vallter 2.000    | 18,74         | 11        | 9.722             | 884                     | 1,70             |
| Vall de Núria    | 7,6           | 5         | 4.560             | 912                     | 1,52             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Institut Cerdà (2019)

### 3.2.1 INVENTARI

L'estació de Boí Taüll es va obrir a finals dels anys 80 i des de llavors ha passat per diverses etapes de desenvolupament i expansió, la darrera de les quals tingué lloc a finals dels anys 90 principis de 2000 coincidint amb el gran desenvolupament del resort hotelier del Pla de l'Ermita. Des de llavors i fins a l'arribada de la crisi l'estació va anar creixent en volum d'esquiadors.

Amb l'arribada de la crisi seguida de la fallida del resort que va ser rescatat per la Generalitat, l'estació ha experimentat un dèficit d'inversió important, fet que ha tingut un impacte directe en la renovació dels remuntadors a l'estació, fet que queda palès amb l'edat mitjana elevada.

No obstant això, els remuntadors mostren un bon estat de manteniment i funcionament ja que s'han prioritzat les accions preventives de manteniment i no s'han registrat accidents greus en els darrers anys.

**Taula 5.** Inventari de remuntadors de Boí Taüll

| Remuntador          | Marca       | Data d'instal·lació | Llargada (m) | Capacitat (p/h) | Total hores de funcionament* |
|---------------------|-------------|---------------------|--------------|-----------------|------------------------------|
| TS4F Mulleres       | POMA        | 1988                | 1.072        | 1.540           | 30.673                       |
| TS4F Roies          | REAC        | 1989                | 1.158        | 1.600           | 24.595                       |
| TS2F Puig Falcó     | LEITNER     | 1997                | 633          | 1.230           | 8.681                        |
| TS4D Resort Express | LEITNER     | 1998                | 2.242        | 1.800           | 17.648                       |
| TS3F Junior         | POMA        | 1999                | 1.176        | 720             | 14.602                       |
| TQ Carreretes       | REAC/Montaz | 1988                | 361          | 500             | 8.994                        |
| TQ Edelweis         | REAC/Montaz | 1990/2009**         | 146          | 600             | 16.228                       |
| TQ Transfer         | POMA        | 1988                | 309          | 473             | 7.578                        |
| CT Irgo             | KASER       | 2003                | 110          | 942             | 17.032                       |
| CT Viuet            | KASER       | 2003                | 116          | 943             | 14.458                       |
| CT Neret            | SUNKID      | 2005                | 57           | 1.600           | 13.470                       |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

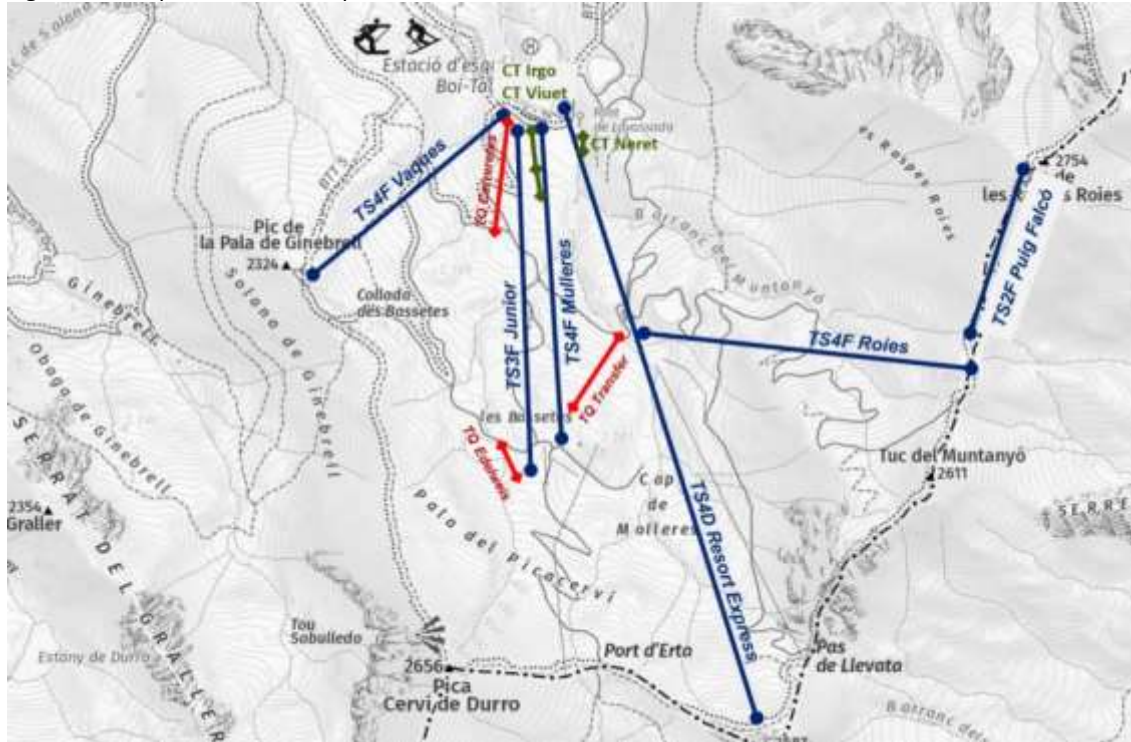
Nota (\*): Hores de funcionament a 24 de gener de 2020

Nota (\*\*): Dates de 1a Instal·lació i posterior reubicació

Els aparells remuntadors instal·lats a Boí Taüll són de la marca LEITNER/POMA i REAC/Montaz cosa que facilita l'explotació de l'estació pel que fa als coneixements necessaris per a l'explotació, alhora que simplifica el procés de compra de peces de recanvi en no existir múltiples proveïdors i poden existir referències comunes entre remuntadors.

Cal també destacar que FGC disposa d'aparells LEITNER/POMA en les diferents estacions que explota, de manera que no suposa un canvi en les tecnologies existents a Boí Taüll i es podrien optimitzar recursos, peces de recanvi i coneixements tècnics d'explotació, etc.

Figura 11. Mapa del domini esquiable amb la localització dels remuntadors



Font: Elaboració pròpia amb base topogràfica de l'Institut Cartogràfic i Geològic de Catalunya (1:25.000)

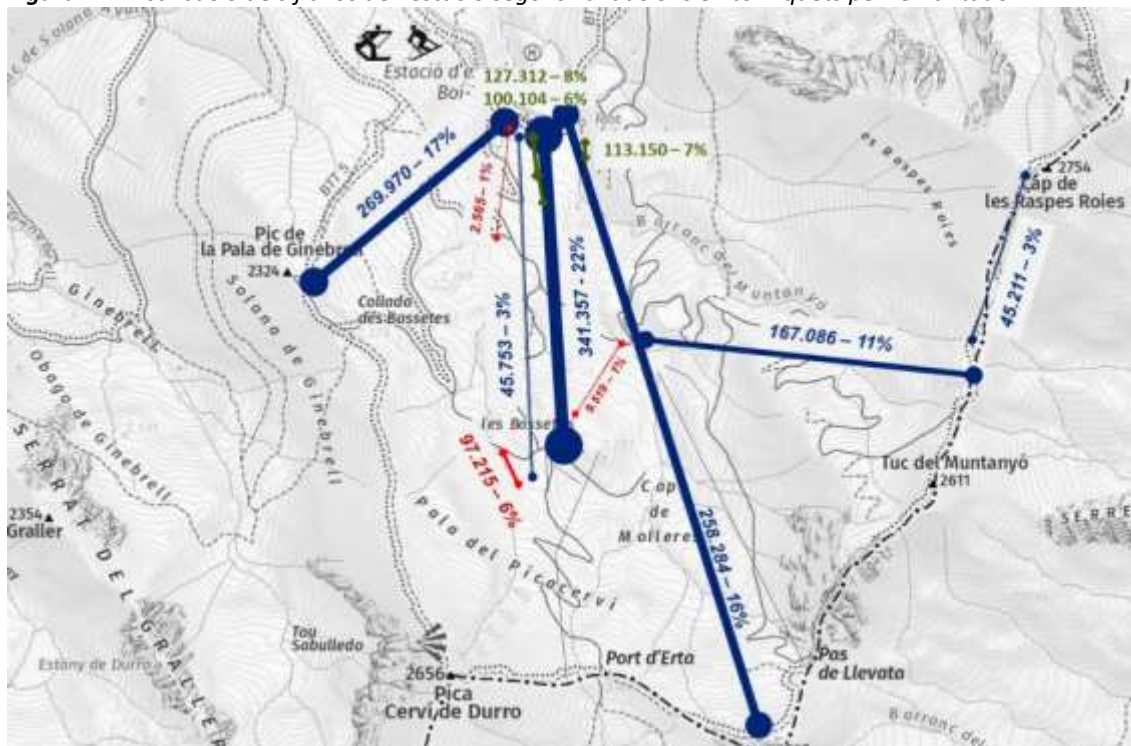
**Taula 6.** Remuntadors de Boí Taüll per nombre d'usuaris anuals

| Remuntador             | Nombre de validacions<br>Temporada 2018/2019 |            | Accés a<br>pistes | % de domini esquiable<br>afectat per tancament |
|------------------------|--|------------|-------------------|--|
| TS4F Mulleres          | 341.357                                      | 22%        | 6.860 m           | 0%   |
| TS4F Vaques            | 269.970                                      | 17%        | 6.474 m           | 13%  |
| TS4D Resort Express    | 258.284                                      | 16%        | 8.864 m           | 13%  |
| <b>TS4F Roies</b>      | <b>167.086</b>                               | <b>11%</b> | <b>7.520 m</b>    | <b>42% (15% + 27% Puig Falcó)</b>              |
| CT Irgo                | 127.312                                      | 8%         | 135 m             | 0%   |
| CT Neret               | 113.150                                      | 7%         | 138 m             | 0%   |
| CT Viuet               | 100.140                                      | 6%         | 2.348 m           | 0%   |
| TQ Edelweis            | 97.215                                       | 6%         | 4.156 m           | 0%   |
| TS3F Junior            | 45.753                                       | 3%         | 4.580 m           | 0%   |
| <b>TS2F Puig Falcó</b> | <b>45.211</b>                                | <b>3%</b>  | <b>12.127 m</b>   | <b>27%</b>                                     |
| TQ Transfer            | 9.519  | 1%         | 6.096 m           | 0%   |

Font: Elaboració pròpia amb dades facilitades per Actius de Muntanya SA

Hi ha remuntadors que en cas d'avaría de llarga durada tenen una gran afectació al domini esquiable disponible i té repercussions en les labors de trepitjat i producció de neu.

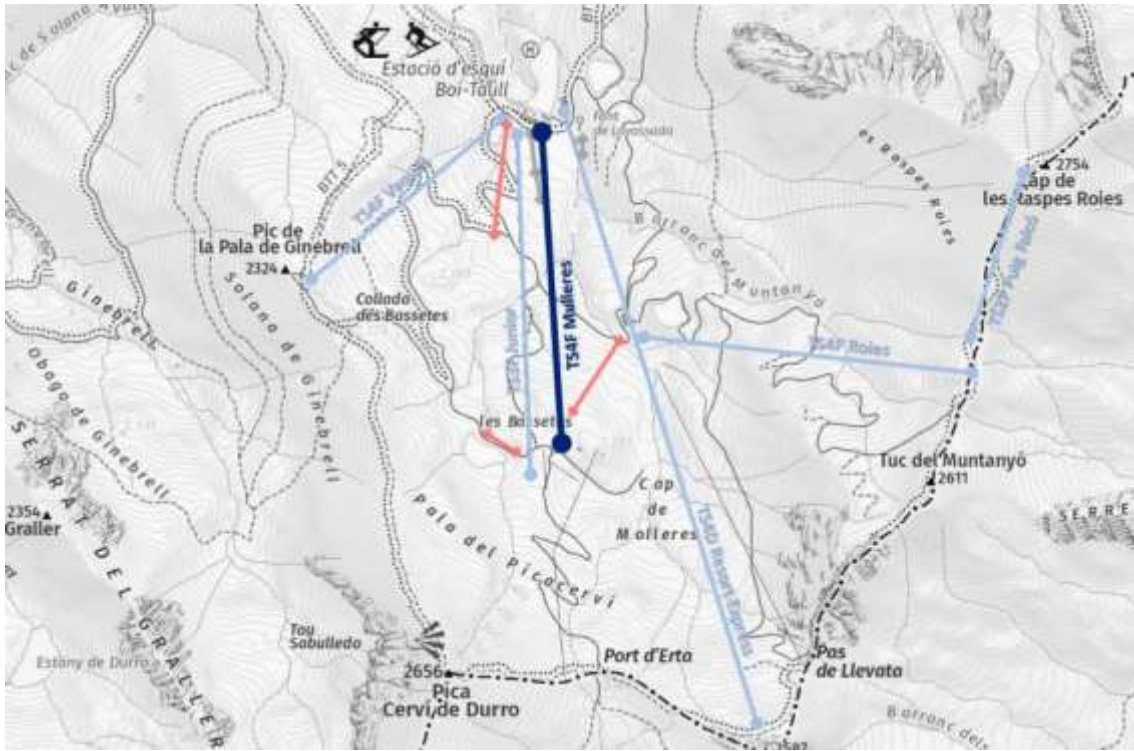
**Figura 12.** Distribució dels fluxos de l'estació segons validacions en torniquets per remuntador



Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA amb base topogràfica de l'Institut Cartogràfic i Geològic de Catalunya (1:25.000)

### 3.2.1.1 TS4F MULLERES

El telecadira TS4F Mulleres és el giny que presenta més activitat degut a la seva privilegiada ubicació, ja que està situat al centre de l'estació i dona accés a un gran nombre de pistes.



Principals magnituds del TS4F Mulleres:

- Nombre de passatges durant la temporada 2018/19: 341.357 (22% del total)
- Capacitat teòrica de transport: 1.540 p/h
- Hores de funcionament durant la temporada 2018/19: 1.084 h
- Cota embarcament / Cota desembarcament: 2.025m / 2.250m
- Desnivell: 225m
- Velocitat de transport: 2,3 m/s
- Durada del trajecte: 8 minuts

El TS4F Mulleres, presenta les següents característiques tècniques:

**Taula 7.** Dades tècniques del motor - TS4F Mulleres

|                           |               |                     |          |
|---------------------------|---------------|---------------------|----------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 1988          | <b>Pes</b>          | 1.431 kg |
| <b>Velocitat</b>          | 1.502 RPM     | <b>T. Excitació</b> | 330 V    |
| <b>Marca</b>              | Brown Broveri | <b>T. Primària</b>  | 400 V    |
| <b>Tipus</b>              | GN280L32      | <b>I. Excitació</b> | 16,5 A   |
| <b>Potència</b>           | 359 KW        | <b>I. Primària</b>  | 953 A    |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 8.** Dades tècniques del cable - TS4F Mulleres

|                           |                       |                   |               |
|---------------------------|-----------------------|-------------------|---------------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 1999                  | <b>Diàmetre</b>   | 40,5mm        |
| <b>Fabricant</b>          | Trenzas y Cables S.L. | <b>Composició</b> | 6x31+P WS     |
| <b>Llargada del cable</b> | 2.142,6m              | <b>Altres</b>     | Canvi al 2020 |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 9.** Revisions importants del giny efectuades i a realitzar - TS4F Mulleres

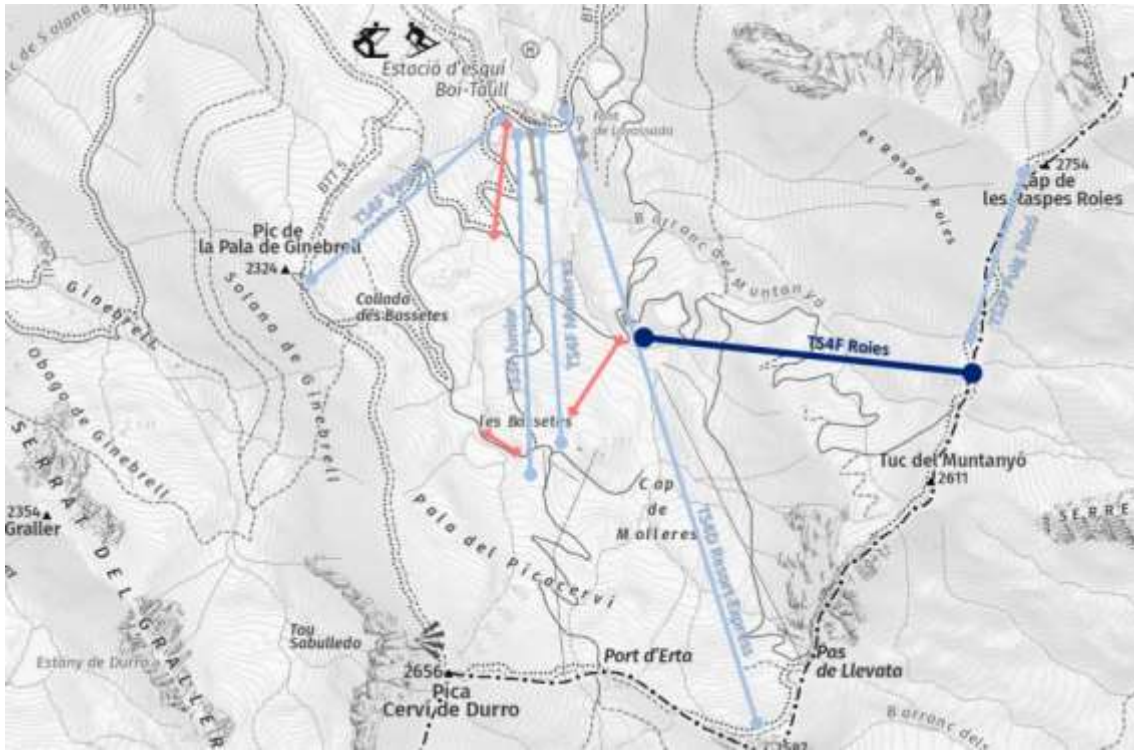
| <b>Any de la revisió</b> | <b>Tipus de revisió</b>                             |
|--------------------------|---|
| 2016                     | Revisió especial de la meitat de la línia           |
| 2017                     | Revisió especial de la meitat restant de la línia r |
| 2020                     | Canvi de cable                                      |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

El TS4F Mulleres presenta un bon estat de manteniment i té una capacitat de transport elevada. Tot i això, el motor que té incorporat està sobredimensionat per les necessitats del giny. A més a més, aquest remuntador dona accés a la mateixa zona de l'estació que el TS3F Junior, telecadira que només es posa en marxa els dies que el TS4F Mulleres presenta cues significants.

### 3.2.1.2 TS4F ROIES

El telecadira TS4F Roies presenta molta activitat tot i estar en una zona poc accessible per als esquiadors poc experimentats i donar accés a pistes de nivell avançat.





Principals magnituds del TS4F Mulleres:

- Nombre de passatges durant la temporada 2018/19: 167.086 (11% del total)
- Capacitat teòrica de transport: 1.600 p/h
- Hores de funcionament durant la temporada 2018/19: 898h
- Cota embarcament / Cota desembarcament: 2.160m / 2.540m
- Desnivell: 380m
- Velocitat de transport: 2,3 m/s
- Durada del trajecte: 8 minuts 30 segons
- Nombre de pilones / cadires: 14 pilones i 112 cadires

El TS4F Roies presenta les següents característiques tècniques:

**Taula 10. Dades tècniques del motor - TS4F Roies**

|                           |              |                     |       |
|---------------------------|--------------|---------------------|-------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 1989         | <b>Pes</b>          |       |
| <b>Velocitat</b>          | 1.500 RPM    | <b>T. Excitació</b> | 340 V |
| <b>Marca</b>              | Sicme Motori | <b>T. Primària</b>  | 400 V |
| <b>Tipus</b>              | P250LN5PW    | <b>I. Excitació</b> | 8,5 A |
| <b>Potència</b>           | 233 KW       | <b>I. Primària</b>  | 542 A |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 11. Dades tècniques del cable - TS4F Roies**

|                           |                       |                   |           |
|---------------------------|-----------------------|-------------------|-----------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 2007                  | <b>Diàmetre</b>   | 38mm      |
| <b>Fabricant</b>          | Cables y Alambres SA. | <b>Composició</b> | 6X19S-SFC |
| <b>Llargada del cable</b> | 2.275m                | <b>Altres</b>     |           |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 12. Revisions importants del giny efectuades i a realitzar - TS4F Roies**

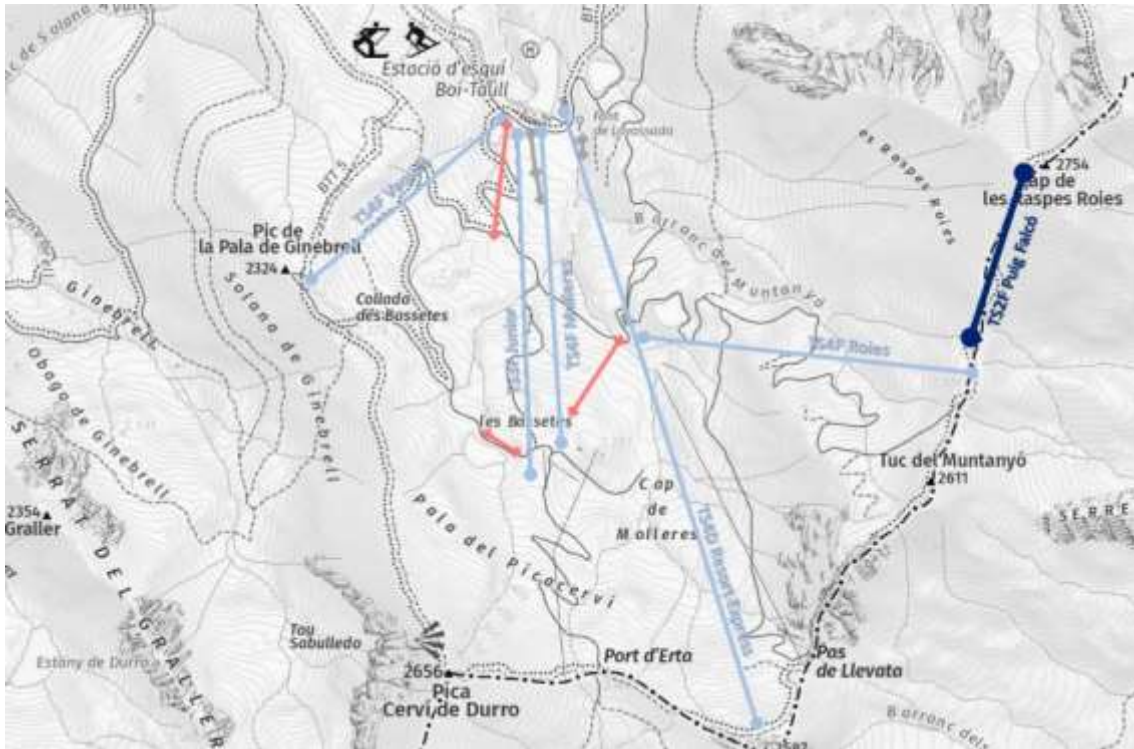
| <b>Any de la revisió</b> | <b>Tipus de revisió</b>  |
|--------------------------|--|
| 2011/2012                | Revisió especial d'11 pilones  |
| 2018                     | Revisió especial de les 3 pilones restants                             |
| 2020                     | Revisió especial de les 11 pilones revisades durant els anys 2011/2012 |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**El TS4F Roies presenta un bon estat de manteniment i totes les revisions i inspeccions estan al dia. Tot i així, existeixen revisions que s'efectuen massa sovint, com per exemple és el cas de les pinces. Actualment es realitza la inspecció cada any, quan es possible realitzar-la cada 3 anys. Fet que faria optimitzar els costos de manteniment.**

### 3.2.1.3 TS2F PUIG FALCÓ

Amb el TS2F Puig Falcó s'arriba a la cota esquiable més alta del Pirineu català (2.751m), només apta per a experts ja que les pistes que hi surten són vermelles i negres.



Principals magnituds del TS2F Puig Falcó:

- Nombre de passatges durant la temporada 2018/19: 45.211 (3% del total)
- Capacitat teòrica de transport: 1.230 p/h
- Hores de funcionament durant la temporada 2018/19: 528h
- Cota embarcament / Cota desembarcament: 2.530m / 2.750m
- Desnivell: 220m
- Velocitat de transport: 2,3 m/s
- Durada del trajecte: 4 minuts 30 segons
- *Nombre de pilones / cadires: 8 pilones i 92 cadires*

El TS2F Puig Falcó presenta les següents característiques tècniques:

**Taula 10. Dades tècniques del motor - TS2F Puig Falcó**

|                           |             |                     |            |
|---------------------------|-------------|---------------------|------------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 1997        | <b>Pes</b>          |            |
| <b>Velocitat</b>          | 1.690 RPM   | <b>T. Excitació</b> | 180 /360 V |
| <b>Marca</b>              | Leroy Somer | <b>T. Primària</b>  | 400 V      |
| <b>Tipus</b>              | LSK1804L06  | <b>I. Excitació</b> | 9,7/4,85 A |
| <b>Potència</b>           | 122 KW      | <b>I. Primària</b>  | 335 A      |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 11. Dades tècniques del cable - TS2F Puig Falcó**

|                           |                       |                   |         |
|---------------------------|-----------------------|-------------------|---------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 2003                  | <b>Diàmetre</b>   | 30mm    |
| <b>Fabricant</b>          | Cables y Alambres SA. | <b>Composició</b> | 6X19S+1 |
| <b>Llargada del cable</b> | 1.286m                | <b>Altres</b>     |         |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 13. Revisions importants del giny efectuades i a realitzar - TS2F Puig Falcó**

| Any de la revisió | Tipus de revisió              |
|-------------------|-------------------------------|
| Anualment         | Revisió especial d'una pilona |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA


**Degut al gran nombre d'avaries i problemes que ha ocasionat el TS2F Puig Falcó, s'ha de prioritzar la substitució del telecadira per un giny terrestre menys advers al vent. Una solució assequible passa per reubicar algun dels aparells teleesquí fora d'ús.**


**Avaries**

El TS2F Puig Falcó és el giny que aporta el major nombre de problemes. Degut a la seva ubicació, a la carena de la muntanya, fa que el giny estigui molt exposat al vent. En els darrers anys, la línia del telecadira ha descarrilat varies vegades degut al vent, l'estructura es gela de forma habitual, i inclús s'ha arribat a doblegar una piona del remuntador pel pes.

Actualment el remuntador TS2F es troba fora de servei des de finals de desembre 2019.



 **Boí Taüll** @boi\_tauill · 27 dic. 2019  
 [TELECADIRA PUIG FALCÓ]  
 ⓘ A causa del temporal de la setmana passada es va detectar una avaria al telecadira de Puig Falcó i, per seguretat, s'ha mantingut tancat. Es preveu que estigui operatiu en 15/20 dies màx. L'estació està estudiant mètodes alternatius per accedir-hi.

 **Boí Taüll** @boi\_tauill · 8 feb.  
 TELECADIRA PUIG FALCÓ  
 Molts de vosaltres ens ho heu preguntat i som conscients que han estat més dies del que teníem previst. Seguim treballant, si la meteo ens ho permet, el proper cap de setmana del 15-16 de febrer podrem OBRIR PUIG FALCÓ!  
 #boitauill #valldeboi #altaribagorça

L'anterior gran avaria es va produir el 2016

## Boí Taüll preveu obrir dissabte el telecadira de Puig Falcó

22/12/2016 - 13.00

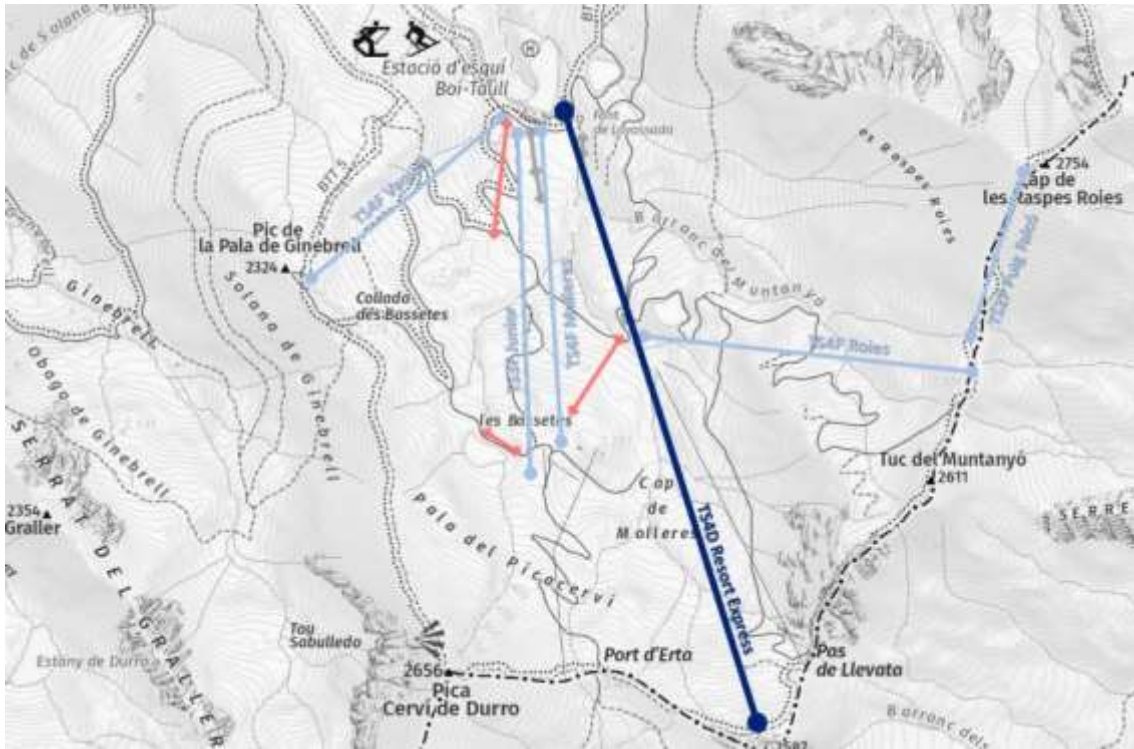


Pla general del Puig Falcó i el telecadira d'accés, la cota més alta de l'estació de Boí Taüll, el 18 de desembre de 2016. (Horitzontal)

ACN La Vall de Boí.-Els responsables de Boí Taüll (Alta Ribagorça) faran demà divendres una prova de càrrega per tal de confirmar el correcte funcionament del telecadira que dona accés al Puig Falcó, que amb 2.751 metres és la cota més alta de l'estació i també del Pirineu. D'aquesta manera, les previsions apunten a què dissabte ja es podrà reobrir aquest accés que fins ara ha estat tancat per un problema amb una piona de subjecció. Boí Taüll encara el tancament d'any amb unes previsions d'ocupació al voltant del 80% entre Nadal i el 9 de gener amb plena ocupació per Cap d'Any. El complex és un dels que reuneix millors condicions de neu gràcies a la llevantada de finals de novembre que va deixar gruixos d'entre 30 i 150 centímetres al conjunt de l'àrea esquiable. Per tot plegat, s'espera una mitjana de 2.500 persones al dia.

### 3.2.1.4 TS4D RESORT EXPRESS

El TS4D Resort Express és l'únic remuntador desembagable de l'estació, a més del giny més llarg del domini. Dona accés a un gran nombre de pistes de les quals cal destacar el Pas del Port / Boulevard, una pista per a debutants de més de 4km de llargada. Per tot això, el telecadira té una gran importància per al domini



Principals magnituds del TS4D Resort Express:

- Nombre de passatges durant la temporada 2018/19: 258.284 (16% del total)
- Capacitat teòrica de transport: 1.800 p/h
- Hores de funcionament durant la temporada 2018/19: 921h
- Cota embarcament / Cota desembarcament: 2.020m / 2.520m
- Desnivell: 500m
- Velocitat de transport: 4,5 m/s – Velocitat habitual 4,1 m/s
- Durada del trajecte: 8 minuts 20 segons
- Nombre de pilones / cadires: 23 pilones i 128 cadires

El TS4D Resort Express presenta les següents característiques tècniques:

**Taula 14. Dades tècniques del motor - TS4D Resort Express**

|                           |           |                     |         |
|---------------------------|-----------|---------------------|---------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 1998      | <b>Pes</b>          | 2.150kg |
| <b>Velocitat</b>          | 1.360 RPM | <b>T. Excitació</b> | 220 V   |
| <b>Marca</b>              | Cear      | <b>T. Primària</b>  | 520 V   |
| <b>Tipus</b>              | MGL315M   | <b>I. Excitació</b> | 15 A    |
| <b>Potència</b>           | 550 KW    | <b>I. Primària</b>  | 1120 A  |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 15. Dades tècniques del cable - TS4D Resort Express**

|                           |           |                   |                  |
|---------------------------|-----------|-------------------|------------------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 2018      | <b>Diàmetre</b>   | 42mm             |
| <b>Fabricant</b>          | Radaelli. | <b>Composició</b> | 6x36+1 WS        |
| <b>Llargada del cable</b> | 4.412m    | <b>Altres</b>     | Eскурçament 2019 |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 16. Revisions importants del giny efectuades i a realitzar - TS4D Resort Express**

| Any de la revisió | Tipus de revisió              |
|-------------------|-------------------------------|
| Anualment         | Revisió especial de 4 pilones |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**El TS4D Resort Express mostra un bon estat de manteniment tot i que hauria d'efectuar de manera prioritària la revisió especial de les pinces de les cadires durant l'estiu de 2020 per a poder funcionar de manera correcta durant la pròxima temporada.**

Un altre punt a tenir en compte és la seguretat en la línia del TS4D Resort Express. Aquest remuntador creua dos punts crítics durant els seu recorregut: el parc lúdic de Neret i el restaurant la Carlina. En aquests punts, existeix el risc de caiguda d'objectes des de la cadira cap als clients de les dues zones.

**Figura 13.** Imatges del TS4D Resort Express al costat del punt de restauració Carlina



Font: Fotografia presa durant la visita a l'estació.

**Figura 14.** Imatges del TS4D Resort Express al costat del Jardí de Neu



Font: Fotografia presa durant la visita a l'estació

Per això és de vital importància la instal·lació de xarxes de seguretat per a evitar que els objectes que es desprenguin des de la cadira acabin causant danys físics o materials als consumidors de la terrassa de la Carlina o els infants de la zona de debutants.



*Figura 15. Sistemes de protecció per a esquiadors*



*Font: Fotografia extreta de la web [www.remontees-mecaniques.net](http://www.remontees-mecaniques.net)*

3.2.1.5 TS3F JUNIOR

El TS3F Junior és l'únic remuntador 3 places de l'estació. Dona accés a la mateixa zona del domini que el telecadira TS4F Mulleres, i només està en funcionament els dies de gran afluència, ja que ajuda a descongestionar la part baixa de l'estació. Per això l'impacte del giny a l'estació, en comparació amb TS4F Mulleres, és més reduït.



Principals magnituds del TS3F Junior:

- Nombre de passatges durant la temporada 2018/19: 45.753 (3% del total)
- Capacitat teòrica de transport: 720 p/h
- Hores de funcionament durant la temporada 2018/19: 234h
- Cota embarcament / Cota desembarcament: 2.030m / 2.265m
- Desnivell: 235m
- Velocitat de transport: 2 m/s
- Durada del trajecte: 10 minuts
- Nombre de pilones / cadires: 14 pilones i 80 cadires

El TS3F Junior, presenta les següents característiques tècniques:

**Taula 17. Dades tècniques del motor - TS3F Junior**

|                           |             |                     |            |
|---------------------------|-------------|---------------------|------------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 1999        | <b>Pes</b>          |            |
| <b>Velocitat</b>          | 1.230 RPM   | <b>T. Excitació</b> | 180/360 V  |
| <b>Marca</b>              | Leroy Somer | <b>T. Primària</b>  | 400 V      |
| <b>Tipus</b>              | LSK1804VL   | <b>I. Excitació</b> | 11,6/5,8 A |
| <b>Potència</b>           | 118 KW      | <b>I. Primària</b>  | 334 V      |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 18. Dades tècniques del cable - TS3F Junior**

|                           |                       |                   |                     |
|---------------------------|-----------------------|-------------------|---------------------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 2018                  | <b>Diàmetre</b>   | 40,5mm              |
| <b>Fabricant</b>          | Cables y Alambres SA. | <b>Composició</b> | 6x19(1+8+8)+1 Seale |
| <b>Llargada del cable</b> | 2.329m                | <b>Altres</b>     |                     |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 19. Revisions importants del giny efectuades i a realitzar - TS3F Junior**

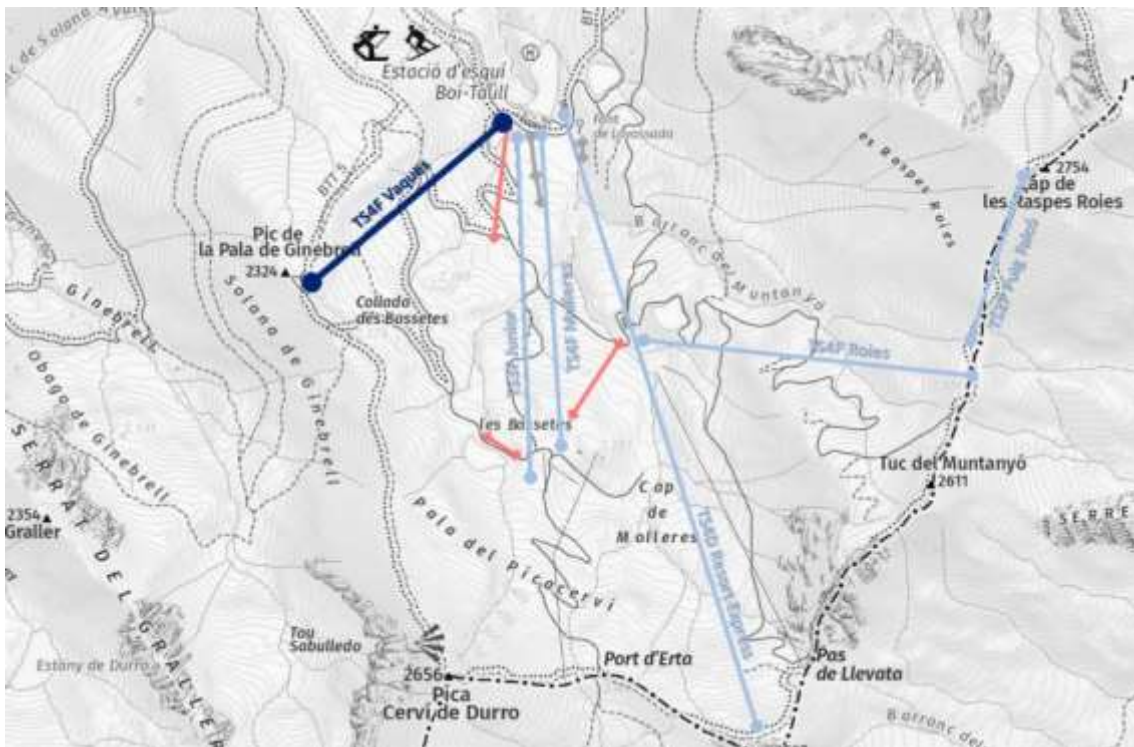
| <b>Any de la revisió</b> | <b>Tipus de revisió</b>       |
|--------------------------|-------------------------------|
| Anualment                | Revisió especial de 2 pilones |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Existeix una duplicitat evident pel que fa a remuntadors pel que fa al TS3F Junior i el TS4F Mulleres. Caldria estudiar la possibilitat de retirar un dels dos ginyes i augmentar la capacitat de transport del telecadira per tal de suportar la càrrega addicional.**

3.2.1.6 TS4F VAQUES

El TS4F Vaques és el remuntador amb la capacitat de transport més elevada. Per a l'estació suposa un dels remuntadors més important ja que dona accés a la zona solejada de l'estació on hi ha un gran nombre de pistes de diferents nivells.



Principals magnituds del TS4F Vaques:

- Nombre de passatges durant la temporada 2018/19: 269.970 (17% del total)
- Capacitat teòrica de transport: 2.400 p/h
- Hores de funcionament durant la temporada 2018/19: 1078h
- Cota embarcament / Cota desembarcament: 2.035m / 2.310m
- Desnivell: 275m
- Velocitat de transport: 2,3 m/s
- Durada del trajecte: 6 minuts 20 segons
- Nombre de pilones / cadires: 12 pilones i 128 cadires

El TS4F Vaques, presenta les següents característiques tècniques:

**Taula 20.** Dades tècniques del motor – TS4F Vaques

|                           |                 |                     |               |
|---------------------------|-----------------|---------------------|---------------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 2006            | <b>Pes</b>          | 1140 KG       |
| <b>Velocitat</b>          | 1.152 RPM       | <b>T. Excitació</b> | 320 V / 109 V |
| <b>Marca</b>              | Thrige Electric | <b>T. Primària</b>  | 420 V         |
| <b>Tipus</b>              | LAK4250-B       | <b>I. Excitació</b> | 16,7 A/ 7,9 A |
| <b>Potència</b>           | 176KW           | <b>I. Primària</b>  | 458A          |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 21.** Dades tècniques del cable – TS4F Vaques

|                           |               |                   |                          |
|---------------------------|---------------|-------------------|--------------------------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 2005          | <b>Diàmetre</b>   | 42,5mm                   |
| <b>Fabricant</b>          | Trefileurope. | <b>Composició</b> | 6X26(1+5+5, 5+10) WS-SPC |
| <b>Llargada del cable</b> | 1.750m        | <b>Altres</b>     |                          |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 22.** Revisions importants del giny efectuades i a realitzar – TS4F Vaques

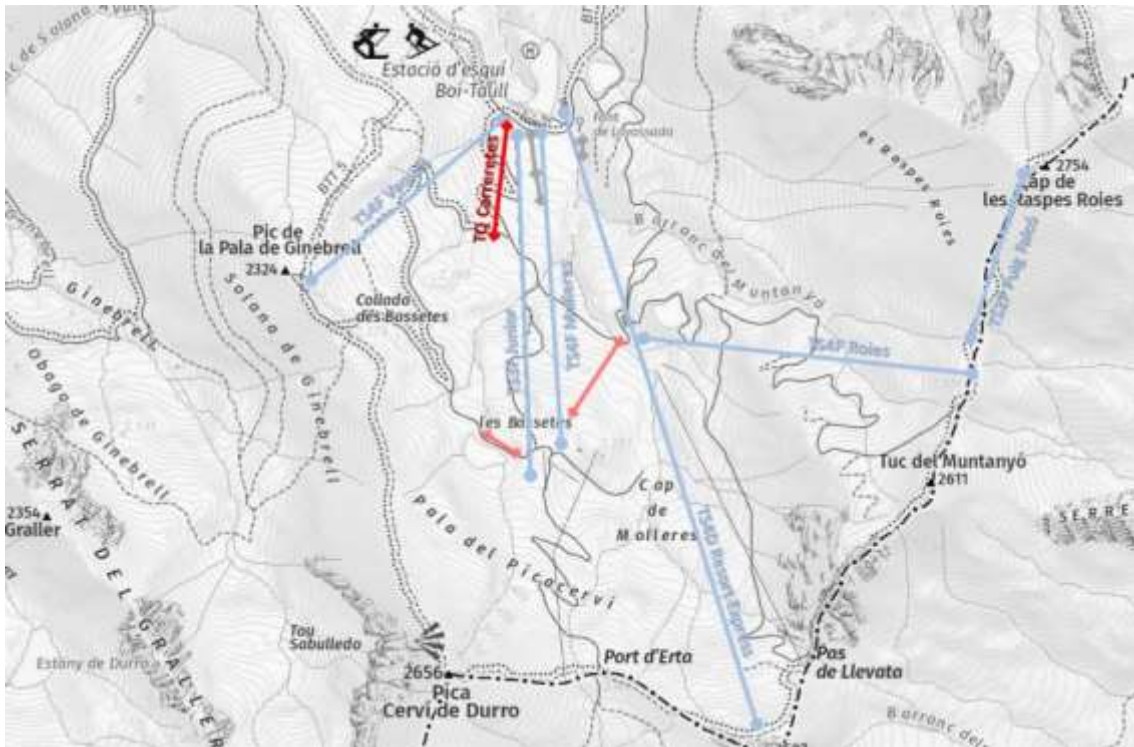
| Any de la revisió | Tipus de revisió  |
|-------------------|---|
| 2012              | Modificació d'un balancí de la pilona 12 per a suportar més pes |
| 2020              | Revisió especial  |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

El giny TS4F presenta un bon estat de manteniment. Degut a que aquest remuntador és clau per al bon funcionament de l'estació i acumula un gran nombre d'hores de funcionament al llarg de l'any, s'hauria d'analitzar la possibilitat d'afegir seguretat redundant, per a evitar fer revisió especial tan extenses i optimitzar costos.

### 3.2.1.7 TQ CARRERETES

El TQ Carreretes és el remuntador amb menys hores de funcionament durant la temporada passada. El giny dona accés a una petita zona de debutants. El telesquí està situat al mig de la pista, fet que representa un perill per als esquiadors



Principals magnituds del TQ Carreretes:

- Nombre de passatges durant la temporada 2018/19: 2.565 (0,2% del total)
- Capacitat teòrica de transport: 500 p/h
- Hores de funcionament durant la temporada 2018/19: 29h
- Cota embarcament / Cota desembarcament: 2.035m / 2.105m
- Desnivell: 70m
- Velocitat de transport: 2,6 m/s
- Durada del trajecte: 2 minuts 20 segons
- Nombre de pilones / perxes: 5 pilones i 48 perxes

El TQ Carreretes, presenta les següents característiques tècniques:

**Taula 23. Dades tècniques del motor – TQ Carreretes**

|                           |          |                     |           |
|---------------------------|----------|---------------------|-----------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 1988     | <b>Pes</b>          |           |
| <b>Velocitat</b>          | 1450 RPM | <b>T. Excitació</b> |           |
| <b>Marca</b>              | GEE      | <b>T. Primària</b>  | 380/660 V |
| <b>Tipus</b>              | FM160LX  | <b>I. Excitació</b> |           |
| <b>Potència</b>           | 15 KW    | <b>I. Primària</b>  | 31 A      |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 24. Dades tècniques del cable – TQ Carreretes**

|                           |                       |                   |                       |
|---------------------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 2007                  | <b>Diàmetre</b>   | 12mm                  |
| <b>Fabricant</b>          | Cables y Alambres SA. | <b>Composició</b> | 12 6xk7-SFC 1770 B Zz |
| <b>Llargada del cable</b> | 1.040m                | <b>Altres</b>     |                       |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 25. Revisions importants del giny efectuades i a realitzar – TQ Carreretes**

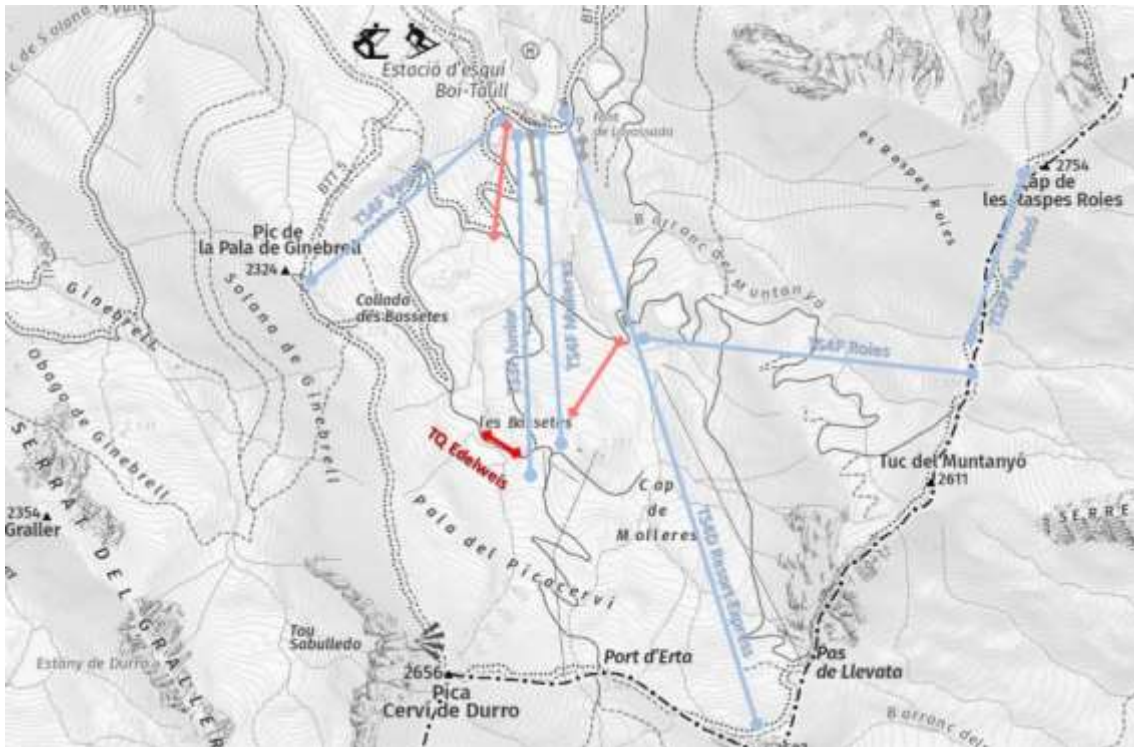
| <b>Any de la revisió</b> | <b>Tipus de revisió</b>   |
|--------------------------|---------------------------|
| 2015                     | Revisió especial del giny |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**El TQ Carreretes és el giny operatiu que menys hores funciona durant la temporada. Degut a la seva poca utilització i al fet que està ubicat al ben mig d'una pista de debutants, s'hauria de plantejar una retirada i/o una possible reubicació del giny.**

3.2.1.8 TQ EDELWEIS

El TQ Edelweis és el telesquí que dona accés a l'snowpark. El trajecte, de poc més de 300 metres, s'assoleix en aproximadament 1 minut, fet fonamental per a un snowpark. Degut a això, el TQ Edelweis és el telesquí més utilitzat de l'estació.





#### Principals magnituds del TQ Edelweis

- Nombre de passatges durant la temporada 2018/19: 97.215 (6% del total)
- Capacitat teòrica de transport: 600 p/h
- Hores de funcionament durant la temporada 2018/19: 498h
- Cota embarcament / Cota desembarcament: 2.250m / 2.276m
- Desnivell: 26m
- Velocitat de transport: 2,6 m/s
- Durada del trajecte: 1 minut
- Nombre de pilones / perxes: 3 pilones i 20 perxes

El TQ Edelweis, presenta les següents característiques tècniques:

**Taula 26. Dades tècniques del motor – TQ Edelweis**

|                           |          |                     |            |
|---------------------------|----------|---------------------|------------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 1990     | <b>Pes</b>          |            |
| <b>Velocitat</b>          | 1430 RPM | <b>T. Excitació</b> |            |
| <b>Marca</b>              | SEW      | <b>T. Primària</b>  | 380/660 V  |
| <b>Tipus</b>              | DFV132S  | <b>I. Excitació</b> |            |
| <b>Potència</b>           | 5,5 KW   | <b>I. Primària</b>  | 11,6/6,7 A |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 27. Dades tècniques del cable – TQ Edelweis**

|                           |       |                   |       |
|---------------------------|-------|-------------------|-------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 2020  | <b>Diàmetre</b>   | 12mm  |
| <b>Fabricant</b>          | CAESA | <b>Composició</b> | 6X7+1 |
| <b>Llargada del cable</b> | 270m  | <b>Altres</b>     |       |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 28. Revisions importants del giny efectuades i a realitzar – TQ Edelweis**

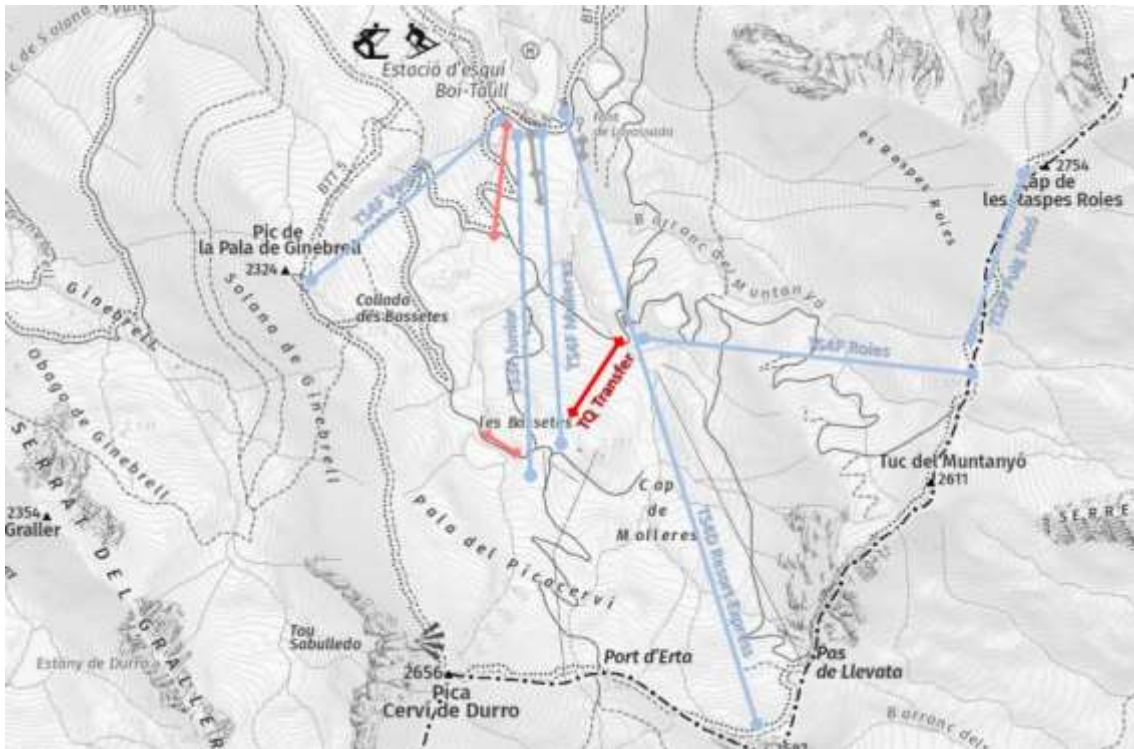
| <b>Any de la revisió</b>           | <b>Tipus de revisió</b> |
|------------------------------------|-------------------------|
| 2009                               | Reubicació del giny     |
| 2010, 2011, 2013, 2016, 2018, 2020 | Canvi de cable          |
| 2016                               | Revisió especial        |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Actualment, el TQ Edelweis té un greu problema de seguretat, ja que no disposa de seguretat vertical. A més a més, la sortida dels esquiadors en el desembarcament, i el retorn de les perxes, són en el mateix sentit. És prioritària una reorganització del desembarcament del giny.**

### 3.2.1.9 TQ TRANSFER

El TQ Transfer, està situat a la part central de l'estació. Aquest remuntador no gaudeix de cap accés exclusiu a cap pista, és per això que presenta poques hores de funcionament durant la temporada passada.



Principals magnituds del TQ Transfer:

- Nombre de passatges durant la temporada 2018/19: 9.519 (1% del total)
- Capacitat teòrica de transport: 473 p/h
- Hores de funcionament durant la temporada 2018/19: 97h
- Cota embarcament / Cota desembarcament: 2.150m / 2.250m
- Desnivell: 100m
- Velocitat de transport: 2,27 m/s
- Durada del trajecte: 2 minuts 20 segons
- Nombre de pilones / perxes: 6 pilones i 37 perxes

El TQ Transfer, presenta les següents característiques tècniques:

**Taula 29. Dades tècniques del motor – TQ Transfer**

|                           |           |                     |           |
|---------------------------|-----------|---------------------|-----------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 1988      | <b>Pes</b>          |           |
| <b>Velocitat</b>          | 970 RPM   | <b>T. Excitació</b> | 210 V     |
| <b>Marca</b>              | MEB       | <b>T. Primària</b>  | 220/380 V |
| <b>Tipus</b>              | AV3225MA3 | <b>I. Excitació</b> | 190 V     |
| <b>Potència</b>           | 29 KW     | <b>I. Primària</b>  | 107/62 A  |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 30. Dades tècniques del cable – TQ Transfer**

|                           |                       |                   |                      |
|---------------------------|-----------------------|-------------------|----------------------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 2007                  | <b>Diàmetre</b>   | 16mm                 |
| <b>Fabricant</b>          | Cables y Alambres SA. | <b>Composició</b> | 16 6X7 SFC 1770 U Zz |
| <b>Llargada del cable</b> | 670m                  | <b>Altres</b>     |                      |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 31. Revisions importants del giny efectuades i a realitzar – TQ Transfer**

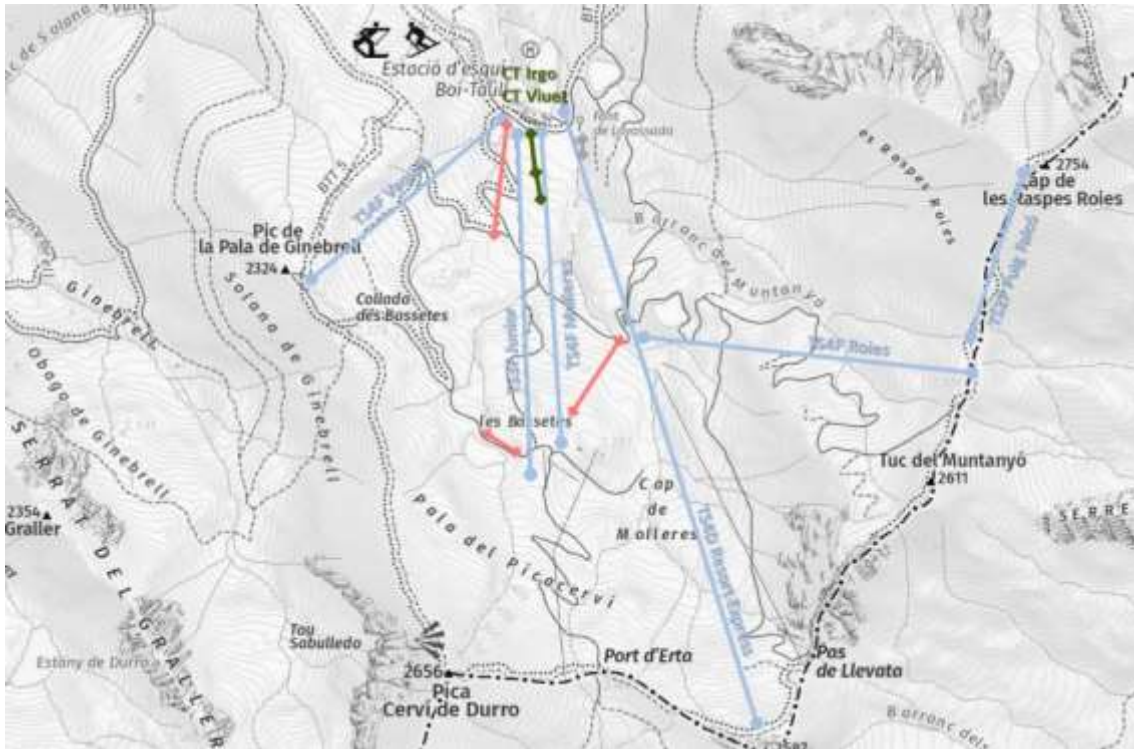
| <b>Any de la revisió</b> | <b>Tipus de revisió</b> |
|--------------------------|-------------------------|
| 2005, 2007               | Canvi de cable          |
| 2015                     | Revisió especial        |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

El TQ Transfer és dels remuntadors més infrautilitzats de l'estació. Degut a les poques hores de funcionament, sumat al alt cost de manteniment del giny, s'hauria de replantejar una retirada o reubicació del telesquí.

### 3.2.1.10 CT IRGO I CT VIUET

Les cintes transportadores Irgo i Viuet, són fonamentals per a explotar la zona de debutants de l'estació. Amb aquests dos petits ginys són de gran importància per al domini esquiable.



Principals magnituds de la CT Irgo:

- Nombre de passatges durant la temporada 2018/19: 127.312 (8% del total)
- Capacitat teòrica de transport: 942 p/h
- Hores de funcionament durant la temporada 2018/19: 1.113h
- Cota embarcament / Cota desembarcament: 2.030m / 2.047m
- Desnivell: 17m
- Velocitat de transport: 0,8 m/s
- Durada del trajecte: 2 minuts 20 segons

Principals magnituds de la CT Viuet:

- Nombre de passatges durant la temporada 2018/19: 100.140 (6% del total)
- Capacitat teòrica de transport: 943 p/h
- Hores de funcionament durant la temporada 2018/19: 1.029h
- Cota embarcament / Cota desembarcament: 2.050m / 2.070m
- Desnivell: 20m
- Velocitat de transport: 0,8 m/s
- Durada del trajecte: 2 minuts 20 segons

Les Cintes Transportadores Irgo i Viuet presenten les següents característiques tècniques:

**Taula 32.. Dades tècniques del motor – CT Irgo – CT Viuet**

| Any d'instal·lació | 2003              | Pes          |       |
|--------------------|-------------------|--------------|-------|
| Velocitat          | 1460 RPM          | T. Excitació |       |
| Marca              | Bonfigliolo Group | T. Primària  | 400 V |
| Tipus              | BN 200 L 4 FD     | I. Excitació |       |
| Potència           | 2003              | I. Primària  | 59 A  |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

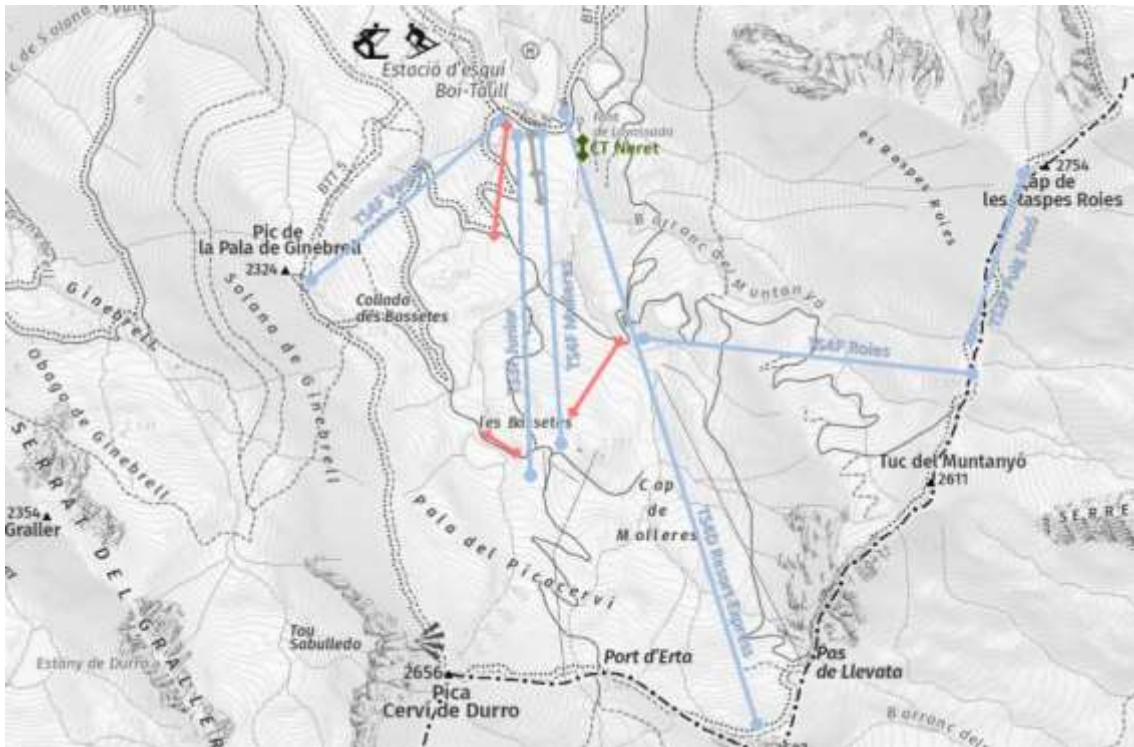
**Les cintes transportadores són d'alta importància per a l'estació i per tant és necessari prioritzar les inversions cap aquests ginys.**

Les principals millores per aquestes cintes són:

1. Canviar el motor per un de més potent per ser capaç de transportar mes esquiadors.
2. Millorar la tracció de les cintes per a optimitzar la capacitat del motor.
3. Cobrir la cinta Viuet per a poder optimitzar recursos pel que fa a l'obertura del giny els dies de temps advers.

### 3.2.1.11 CT NERET

La CT Neret és, com les altres dues cintes transportadores del domini, molt important per al desenvolupament de la zona de debutants i aprenentatge de l'estació. Aquesta cinta està situada dins la zona del jardí de neu dels infants i té un gran impacte per a l'estació:



#### Principals magnituds de la CT Neret

- Nombre de passatges durant la temporada 2018/19: 113.150 (7% del total)
- Capacitat teòrica de transport: 1.600 p/h
- Hores de funcionament durant la temporada 2018/19: 1.100h
- Cota embarcament / Cota desembarcament: 2.022m / 2.027m
- Desnivell: 5m
- Velocitat de transport: 0,8 m/s
- Durada del trajecte: 1 minuts 20 segons

La cinta transportadora Neret, presenta les següents característiques tècniques:

**Taula 33.** Dades tècniques del motor – CT Neret

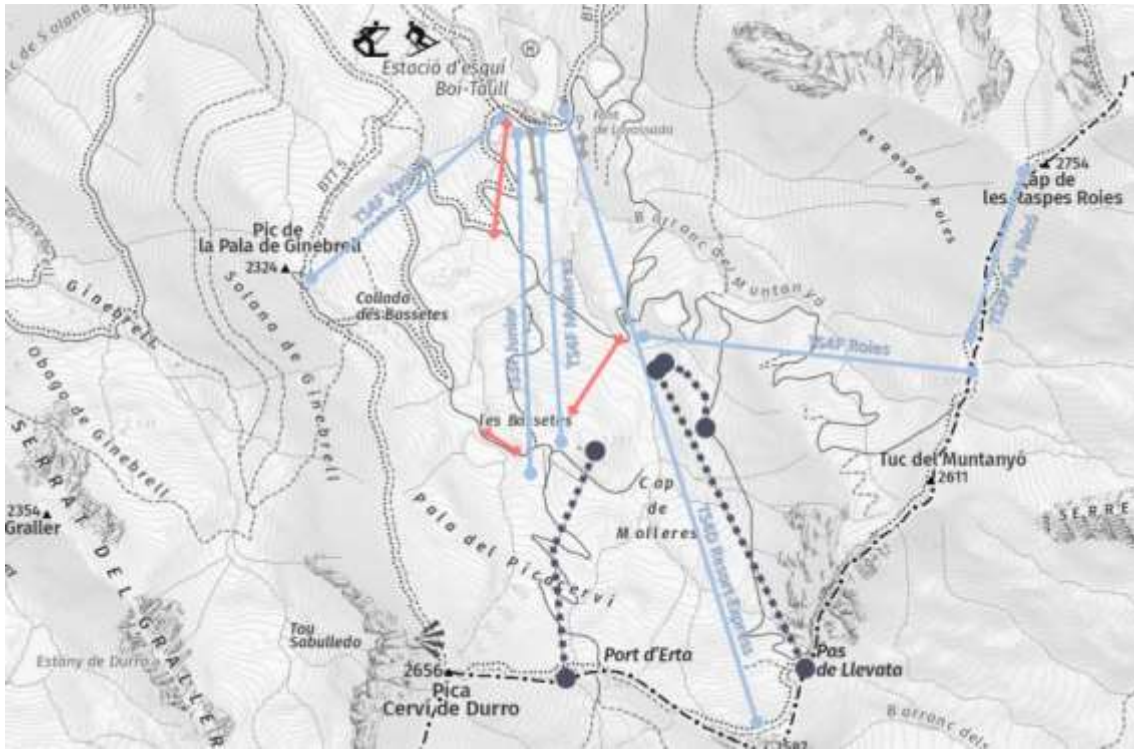
|                           |               |                     |       |
|---------------------------|---------------|---------------------|-------|
| <b>Any d'instal·lació</b> | 2005          | <b>Pes</b>          |       |
| <b>Velocitat</b>          | 1440 RPM      | <b>T. Excitació</b> |       |
| <b>Marca</b>              | Elmor Moratto | <b>T. Primària</b>  | 400V  |
| <b>Tipus</b>              | HT132HA4      | <b>I. Excitació</b> |       |
| <b>Potència</b>           | 7,5KW         | <b>I. Primària</b>  | 15,7A |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Degut a que la cinta transportadora Neret és utilitzada majoritàriament per a nens petits, seria important cobrir-la per tal de poder-la obrir més dies l'any.**

3.2.1.12 APARELLS FORA D'US / FORA DE NORMA

A part dels diferents remuntadors en funcionament, a l'estació de Boí Taüll s'hi poden trobar diversos ginys que no funcionen des de fa temps. Molts d'ells presenten deficiències greus (ex. pilones caigudes, sense manteniment des de fa temps, etc.) i no poden tornar a posar-se en funcionament, però no han estat desmantellats per manca de pressupost.





**Taula 34.** Dades dels aparells fora d'ús a l'estació de Boí Taüll

| TS2F LLEVATA                          |   |                  |                |
|---------------------------------------|---|------------------|----------------|
| <b>Any instal·lació</b>               | 1976/1988   | <b>Fabricant</b> | TEA DOPPELMAYR |
| <b>Hores Funcionament a 24/1/2020</b> | 12.711  |                  |                |
| <b>Situació Actual</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuntador parat des de 21/01/2014.</li> <li>• Giny fora de normativa.</li> <li>• Les cadires segueixen instal·lades</li> <li>• La seva aturada no afecta l'accés a cap pista en exclusiva.</li> </ul> |                  |                |
| TQ XICOIA                             |   |                  |                |
| <b>Any instal·lació</b>               | 1988  | <b>Fabricant</b> | REAC/Montaz    |
| <b>Hores Funcionament a 24/1/2020</b> | 5.974   |                  |                |
| <b>Situació Actual</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parada des de 24/04/2009.</li> </ul>   |                  |                |
| TQ Erta II                            |   |                  |                |
| <b>Any instal·lació</b>               | 1990  | <b>Fabricant</b> | REAC/Montaz    |
| <b>Hores Funcionament a 24/1/2020</b> | 7.390   |                  |                |
| <b>Situació Actual</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parada, 2 pilones afectades per allau d'abril 2017.</li> </ul>   |                  |                |
| TQ GINESTA                            |   |                  |                |
| <b>Any instal·lació</b>               | 1990  | <b>Fabricant</b> | REAC/Montaz    |
| <b>Hores Funcionament a 24/1/2020</b> | 13.765  |                  |                |
| <b>Situació Actual</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmuntat per desús en 2016.</li> <li>• Emprat per peces de recanvi.</li> </ul>  |                  |                |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

En un entorn natural d'especial atractiu estètic/visual, la presència d'elements en les pistes que no tenen una funció en l'explotació de l'estació poden arribar a convertir-se, no només en un element amb fort impacte visual (que generi una mala imatge al client) sinó també en un risc per als usuaris de les pistes properes (caiguda/desprement dels elements mecànics i penjants).

Tenint en compte que hi ha aparells remuntadors (telecadires i teleesquís) a pistes que fa anys que no es fan servir, ja sigui per avaria, caiguda de pilones per allaus o bé per l'antiguitat dels ginyes, s'hauria de procedir a restituir l'entorn natural i reduir els riscos associats en l'explotació.

### 3.2.2 PLA DE MANTENIMENT

En els darrers anys, els responsables d'exploració han optat per fraccionar els manteniments i revisions dels remuntadors amb l'objectiu de reduir les inversions en subcontractació donades les limitacions financeres. Com a resultat, i d'acord amb les flexibilitats que permet la normativa de revisió de remuntadors, l'estació s'ha vist obligada a planificar les revisions especials de manera fraccionada en 5, 7 o 8 anys acollint-se a normatives i recomanacions dels fabricants diverses, sempre intentant flexibilitzar els manteniment i no fer la línia sencera en 1 any.

Pel que fa a la reglamentació del manteniment dels transports per cable, la Llei 12/2002, de 14 de juny, del transport per cable és d'aplicació a Catalunya. La Comissió Consultiva del Transport, com a òrgan consultiu i assessor de la Generalitat, és qui ha de dictaminar que les revisions dels ginys de l'estació estan al dia, tenint en compte que la normativa ha d'estar en sintonia amb l'evolució tecnològica i els avenços amb els materials. Des de Boí Taüll es pot proposar un canvi en el model de manteniment per estandarditzar els procediments i alinear-los amb els del grup FGC, alhora que incorporar les darreres recomanacions dels fabricants.

Des d'Actius de Muntanya s'han facilitat els plans de manteniment per a cada remuntador per als propers 5 anys, i es presenten a continuació. En les taules, s'observa que les Revisions Especials s'han espaiat en el temps seguint els criteris adoptats en els darrers anys. Actius de Muntanya s'ha trobat en els darrers anys a en una situació pressupostària complexa ja que les dotacions per a inversió s'han anat reduint i, per tant, s'han hagut de prioritzar les inversions més crítiques. Alhora, cal tenir present que en els darrers anys d'incertesa, moltes de les intervencions previstes a executar durant la temporada d'estiu s'han acabat concentrant en els mesos de setembre i octubre, que és quan s'han pogut llançar les licitacions per les tasques de manteniment.

**Per tant, si bé l'estratègia persegueix espaiar les inversions en el temps (l'estació tenia com a objectiu mantenir operatius els ginys, invertint una quantitat reduïda de recursos econòmics), existeix una ineficiència a nivell de les Revisions Especials ja que es tracta de remuntadors amb poques pilones i baixa complexitat tècnica i es podrien abordar tots de cop durant el període d'estiu. S'haurà d'estudiar quina implicació a nivell de costos suposaria el canvi de model de manteniment fent la revisió a la línia completa i no per seccions.**

**És important remarcar que la política d'FGC en els manteniments és licitar les inspeccions de manera conjunta amb lots individuals consistents en els diferents ginys que requereixen dur a terme la revisió, i aquestes es duen a terme en la totalitat de la línia.**

**Això, sumat a la instal·lació d'elements de seguretats redundants en els principals ginys per a efectuar revisions especials més reduïdes, a la llarga, ajudaria a optimitzar els costos de manteniment.**

## 3.2.2.1 TS4F Mulleres

L'any 2020 el remuntador TS4F Mulleres, sobrepasarà els 30 anys d'antiguitat. És per això, que es preveu fer un manteniment més extens que la resta de remuntadors.

Taula 35. Pla de manteniment per al TS4F Mulleres

|                                |                           | TS4F Mulleres              |      |      |                         |                                  |                             |
|--------------------------------|---------------------------|----------------------------|------|------|-------------------------|----------------------------------|-----------------------------|
|                                |                           | 2020                       | 2021 | 2022 | 2023                    | 2024                             | 2025                        |
| <b>Proves de càrrega</b>       |                           |                            |      |      |                         |                                  |                             |
| <b>Revisió cable</b>           |                           | Nou cable                  |      |      |                         |                                  |                             |
| <b>Pinces</b>                  | Rev. visual i greixar     | Nous discs                 |      |      |                         |                                  |                             |
|                                | AND                       | 33%                        | 33%  | 33%  | 33%                     | 33%                              | 33%                         |
|                                | Estiraments pines         | 100%                       | 100% | 100% | 100%                    | 100%                             | 100%                        |
| <b>Vehicle</b>                 | AND                       | 33%                        | 33%  | 33%  | 33%                     | 33%                              | 33%                         |
| <b>Línia</b>                   | Rev. línia                |                            |      |      |                         |                                  |                             |
|                                | Pilones                   | 1, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14 |      |      |                         |                                  |                             |
|                                | Balancins                 |                            |      |      |                         | 1, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14 (AND) | 2, 3, 4, 5, 6, 10, 15 (AND) |
| <b>Estació motriu i retorn</b> | Estacions motriu i retorn |                            |      |      | ER Estructura (PM i UT) | EM Estructura (PM i UT)          |                             |
|                                | Volant E.M                | Desmuntatge                |      |      |                         |                                  |                             |
|                                | Volant E.R                |                            |      |      |                         |                                  |                             |
|                                | Motor                     |                            |      |      |                         |                                  |                             |
|                                | Reductor                  | Eix (P.M) i casquets       |      |      |                         |                                  |                             |
|                                | Tensió                    | Revisió Especial           |      |      |                         |                                  |                             |
|                                | Frens                     | Revisió Especial           |      |      |                         |                                  | Revisió Especial            |
|                                | Varis                     |                            |      |      |                         |                                  |                             |
| <b>Autòmat</b>                 | Nou (Reconversió)         |                            |      |      |                         |                                  |                             |
| <b>Variador</b>                | Nou                       |                            |      |      |                         |                                  |                             |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

### 3.2.2.2 TS4F Roies

Juntament amb el TS4F Mulleres, el TS4F Roies sobrepassarà els 30 anys des de la primera posada en marxa. És degut a això, que els manteniments del giny han de ser més curosos i redundants que la resta.

**Taula 36.** Pla de manteniment per al TS4F Roies

|                                |                           | TS4F Roies                           |      |      |      |      |                  |
|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|------|------|------|------|------------------|
|                                |                           | 2020                                 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025             |
| <b>Proves de càrrega</b>       |                           |                                      |      |      |      |      |                  |
| <b>Revisió cable</b>           |                           |                                      |      |      |      |      |                  |
| <b>Pinces</b>                  | Rev. visual i greixar     |                                      |      |      |      |      |                  |
|                                | AND                       | 100%                                 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%             |
|                                | Estiraments pines         | 100%                                 | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%             |
| <b>Vehicle</b>                 | AND                       | 100%                                 |      |      |      |      |                  |
| <b>Línia</b>                   | Rev. línia                | 100%                                 |      |      |      |      |                  |
|                                | Pilones                   |                                      |      |      |      |      |                  |
|                                | Balancins                 | 100%                                 |      |      |      |      |                  |
| <b>Estació motriu i retorn</b> | Estacions motriu i retorn | E.M. i ER<br>Estructura<br>(PM I UT) |      |      |      |      |                  |
|                                | Volant E.M                |                                      |      |      |      |      |                  |
|                                | Volant E.R                | Revisió especial                     |      |      |      |      |                  |
|                                | Motor                     |                                      |      |      |      |      |                  |
|                                | Reductor                  |                                      |      |      |      |      |                  |
|                                | Tensió                    | Revisió especial                     |      |      |      |      |                  |
|                                | Frens                     | Revisió especial                     |      |      |      |      | Revisió especial |
|                                | Varis                     |                                      |      |      |      |      |                  |
| <b>Autòmat</b>                 |                           |                                      |      |      |      |      |                  |
| <b>Variador</b>                |                           |                                      |      |      |      |      |                  |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

### 3.2.2.3 TS2F Puig Falcó

Degut a les poques hores acumulades de funcionament del giny a causa dels constants incidents, el TS2F Puig Falcó, no requereix un gran cost de manteniment a curt – mig termini, més enllà de les reparacions constants causades per les diferents avaries que pateix.

**Taula 37.** Pla de manteniment per al T23F Puig Falcó

| TS2F Puig Falcó                |                           |      |      |      |      |                            |      |
|--------------------------------|---------------------------|------|------|------|------|----------------------------|------|
|                                |                           | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024                       | 2025 |
| <b>Proves de càrrega</b>       |                           |      |      |      |      |                            |      |
| <b>Revisió cable</b>           |                           |      |      |      |      |                            |      |
| <b>Pinces</b>                  | Rev. visual i greixar     |      |      |      |      |                            |      |
|                                | AND                       | 33%  | 33%  | 33%  | 33%  | 33%                        | 33%  |
|                                | Estiraments pinces        | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%                       | 100% |
| <b>Vehicle</b>                 | AND                       |      |      |      |      |                            |      |
| <b>Línia</b>                   | Rev. línia                |      |      |      |      |                            |      |
|                                | Pilones                   | 100% |      |      |      |                            |      |
|                                | Balancins                 |      |      |      |      |                            |      |
| <b>Estació motriu i retorn</b> | Estacions motriu i retorn |      |      |      |      |                            |      |
|                                | Volant E.M                |      |      |      |      |                            |      |
|                                | Volant E.R                |      |      |      |      |                            |      |
|                                | Motor                     |      |      |      |      |                            |      |
|                                | Reductor                  |      |      |      |      |                            |      |
|                                | Tensió                    |      |      |      |      | Pistó<br>(Cromat<br>picat) |      |
|                                | Frens                     |      |      |      |      |                            |      |
|                                | Varis                     |      |      |      |      |                            |      |
| <b>Autòmat</b>                 |                           |      |      |      |      |                            |      |
| <b>Variador</b>                | Nou                       |      |      |      |      |                            |      |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

### 3.2.2.4 TS4D Resort Express

El TS4D Resort Express és l'únic telecadira desembragable de l'estació. És per això que aquest remuntador presenta un pla de manteniment molt més extens que la resta de ginyes.

**Taula 38.** Pla de manteniment per al TS4D Resort Express

| TS4D Resort Express            |                                       |                                 |       |                     |                 |                            |           |                  |
|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|-------|---------------------|-----------------|----------------------------|-----------|------------------|
|                                |                                       | 2020                            | 2021  | 2022                | 2023            | 2024                       | 2025      |                  |
| <b>Proves de càrrega</b>       |                                       |                                 |       |                     |                 |                            |           |                  |
| <b>Revisió cable</b>           |                                       |                                 |       |                     |                 |                            |           |                  |
| <b>Pinces</b>                  | Rev. visual i greixar                 |                                 |       |                     |                 |                            |           |                  |
|                                | Canvi de pinces<br>(començat el 2019) | 20%                             | 20%   | 20%                 | 20%             |                            |           |                  |
|                                | Estiraments pinces                    | 100%                            | 100%  | 100%                | 100%            | 100%                       | 100%      |                  |
| <b>Vehicle</b>                 | Assaig no destructiu                  | 20%                             | 20%   | 20%                 | 20%             | 20%                        | 20%       |                  |
| <b>Línia</b>                   | Rev. línia                            |                                 |       |                     |                 |                            |           |                  |
|                                | Pilones                               |                                 |       |                     |                 |                            |           |                  |
|                                | Balancins                             | 7, 15, 18                       | 9, 17 | 3, 6, 14,<br>16, 23 | 1, 5, 11,<br>20 | 2, 4, 10,<br>19, 21,<br>22 | 8, 12, 13 |                  |
| <b>Estació motriu i retorn</b> | Estacions motriu i retorn             | EM i ER<br>Assaig no destructiu |       |                     |                 |                            |           |                  |
|                                | Volant E.M                            | Canvi de bandatge               |       |                     |                 |                            |           | Eix + P.M sold   |
|                                | Volant E.R                            | PM volant                       |       | Eix(PM o UT)        |                 |                            |           |                  |
|                                | Motor                                 | RE                              | RE    |                     |                 |                            |           |                  |
|                                | Reductor                              | Analítica oli                   |       |                     |                 |                            |           | Canvi Oli        |
|                                | Tensió                                | Revisió especial                |       |                     |                 |                            |           |                  |
|                                | Frens                                 |                                 |       |                     |                 |                            |           | Revisió especial |
|                                | Varis                                 | Rev. reductors                  |       |                     |                 |                            |           |                  |
| <b>Autòmat</b>                 |                                       |                                 |       |                     |                 |                            |           |                  |
| <b>Variador</b>                | Canvi de variador                     |                                 |       |                     |                 |                            |           |                  |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

## 3.2.2.5 TS3F Junior

Per al TS3F Junior hi ha una incongruència pel que fa a la periodificació de les revisions especials. La RE de les pines es realitza en 3 anys, no hi ha previsió per realitzar la RE de les cadires, i la RE de les pilones i balancins es realitza cada 5 anys.

**Taula 39.** Pla de manteniment per al TS3F Junior

| TS3F Junior                    |                           |      |                  |                  |      |      |                  |
|--------------------------------|---------------------------|------|------------------|------------------|------|------|------------------|
|                                |                           | 2020 | 2021             | 2022             | 2023 | 2024 | 2025             |
| <b>Proves de càrrega</b>       |                           |      |                  |                  |      |      |                  |
| <b>Revisió cable</b>           |                           |      |                  |                  |      |      |                  |
| <b>Pines</b>                   | Rev. visual i greixar     |      |                  |                  |      |      |                  |
|                                | AND                       | 33%  | 33%              | 33%              | 33%  | 33%  | 33%              |
|                                | Estiraments pines         | 100% | 100%             | 100%             | 100% | 100% | 100%             |
| <b>Vehicle</b>                 | AND                       | 100% |                  |                  |      |      |                  |
| <b>Línia</b>                   | Rev. línia                |      |                  |                  |      |      |                  |
|                                | Pilones                   | 20%  | 20%              | 20%              | 20%  | 20%  | 20%              |
|                                | Balancins                 |      |                  |                  |      |      |                  |
| <b>Estació motriu i retorn</b> | Estacions motriu i retorn |      |                  | EM<br>(PM UT)    |      |      |                  |
|                                | Volant E.M                |      |                  |                  |      |      |                  |
|                                | Volant E.R                |      |                  |                  |      |      |                  |
|                                | Motor                     |      |                  |                  |      |      |                  |
|                                | Reductor                  |      |                  |                  |      |      |                  |
|                                | Tensió                    |      |                  | Revisió especial |      |      |                  |
|                                | Frens                     |      | Revisió especial |                  |      |      | Revisió especial |
|                                | Varis                     |      |                  |                  |      |      |                  |
| <b>Autòmat</b>                 |                           |      | Nou              |                  |      |      |                  |
| <b>Variador</b>                |                           |      |                  | Nou              |      |      |                  |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

### 3.2.2.6 TS4F Vaques

L'any 2020 el remuntador TS4F sobrepassarà els 15 anys d'antiguitat. És per això que els manteniments d'aquest giny hauran de ser més recurrents i extensos.

**Taula 40.** Pla de manteniment per al TS4F Vaques

|                                |                           | TS4F Vaques        |      |      |      |      |                  |
|--------------------------------|---------------------------|--------------------|------|------|------|------|------------------|
|                                |                           | 2020               | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025             |
| <b>Proves de càrrega</b>       |                           |                    |      |      |      |      |                  |
| <b>Revisió cable</b>           |                           |                    |      |      |      |      |                  |
| <b>Pinces</b>                  | Rev. visual i greixar     | 100%<br>Nous discs | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%             |
|                                | AND                       | 33%                | 33%  | 33%  | 33%  | 33%  | 33%              |
|                                | Estiraments pinces        | 100%               | 100% | 100% | 100% | 100% | 100%             |
| <b>Vehicle</b>                 | Rev. visual               | 100%               |      |      |      |      |                  |
| <b>Línia</b>                   | Rev. línia                |                    |      |      |      |      |                  |
|                                | Pilones                   | 1, 2, 8, 12        |      |      |      |      |                  |
|                                | Balancins                 | 1, 3, 8, 12        |      |      |      |      |                  |
| <b>Estació motriu i retorn</b> | Estacions motriu i retorn | E.M i E.R<br>(AND) |      |      |      |      |                  |
|                                | Volant E.M                | AND                |      |      |      |      |                  |
|                                | Volant E.R                | AND                |      |      |      |      |                  |
|                                | Motor                     | Possible RE        |      |      |      |      |                  |
|                                | Reductor                  | Anàlisi d'oli      |      |      |      |      |                  |
|                                | Tensió                    | Revisió especial   |      |      |      |      |                  |
|                                | Frens                     | Revisió especial   |      |      |      |      | Revisió especial |
|                                | Varis                     |                    |      |      |      |      |                  |
| <b>Autòmat</b>                 |                           |                    |      |      |      |      |                  |
| <b>Variador</b>                |                           |                    |      |      |      |      |                  |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA



### 3.2.2.7 TQ Edelweis

Pel que fa als teleesquís, el TQ Edelweis és l'únic que té un pla de manteniment a futur, definit.

**Taula 41.** Pla de manteniment per al TQ Edelweis

| TQ Edelweis                    |                           |      |      |      |      |      |      |
|--------------------------------|---------------------------|------|------|------|------|------|------|
|                                |                           | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
| <b>Proves de càrrega</b>       |                           |      |      |      |      |      |      |
| <b>Revisió cable</b>           |                           | Nou  |      |      |      |      |      |
| <b>Línia</b>                   | Rev. cable tensor         |      |      |      |      |      |      |
|                                | Pilones                   |      |      |      |      |      |      |
|                                | Balancins                 |      |      |      |      |      |      |
| <b>Estació motriu i retorn</b> | Estacions motriu i retorn |      |      |      |      |      |      |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

### 3.2.2.8 PROVES DE CARGA

Avui en dia, a Boí Taüll, les proves de càrrega dels remuntadors s'efectuen amb càrregues reals, fet que, no solament encareix la revisió, sinó que també alenteix tot el procediment. En l'actualitat, existeixen programes informàtics per a realitzar dites proves, sense càrrega. El sistema mateix, calcula el temps de reacció i frenada i els extrapola en situació de màxima càrrega. Aquest programari redueix dràsticament el temps i cost de la prova.

### 3.2.2.9 GESTIÓ DEL MANTENIMENT ASSISTIT PER ORDENADOR (GMAO)

Actualment, el seguiment dels manteniments es fa mitjançant un sistema GMAO anomenat Mini Maint, instal·lat l'any 2003. Aquest programari és molt antic i no és capaç de competir amb els sistemes d'avui en dia, ja que no disposa d'actualitzacions del sistema i per tant queda pràcticament obsolet.

Per a millorar aquest sistema, és necessari instal·lar un sistema GMAO més actual per fer front a les necessitats d'avui en dia i que no estan cobertes pel Mini Maint. Els GMAOs d'avui en dia, permeten optimitzar la traçabilitat del manteniment i l'explotació, manté una planificació estructurada i òptima, i genera automàticament documents reglamentaris per a entregar a l'administració.

### 3.2.3 ACTUACIONS PREVISTES VS ACTUACIONS NECESÀRIES

Les actuacions previstes per Actius de Muntanya en referència als remuntadors són molt extenses. Per això s'han agrupat totes les actuacions en 3 grups que engloben la totalitat d'accions a realitzar en els 5 propers anys.

**Taula 42.** Anàlisi de l'actuació "revisió especial dels ginys"

| CONCEPTE   | IMPORT A 5 ANYS  | URGÈNCIA    |
|--|--|-------------|
| <b>Efectuar la revisió especial parcial dels ginys</b>   | <b>1.625.000 €</b>   | <b>Alta</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>Quan un giny supera un nombre determinat d'hores de funcionament o té una antiguitat determinada, és obligatori efectuar una revisió especial per inspeccionar amb detall la totalitat del remuntador.</p> | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>Si un giny no efectua la revisió especial, quedaria fora de norma i, per tant, no seria legal operar el remuntador en qüestió.</p>   |             |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>En cas de no efectuar la revisió especial d'un giny i hi hagués un incident greu, hi hauria responsabilitat, no solament econòmica, sinó també legal.</p>                                | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Per a realitzar dites revisions especials, s'han d'efectuar licitacions per trobar adjudicatari que realitzi les inspeccions.</p> |             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 43.** Anàlisi de l'actuació "recanvis tècnics"

| CONCEPTE  | IMPORT A 5 ANYS   | URGÈNCIA     |
|---|---|--------------|
| <b>Realitzar canvis en components tècnics dels remuntadors</b>  | <b>625.000 €</b>  | <b>Mitja</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>La majoria dels ginys de l'estació superen els 15 anys d'antiguitat. És per això que molts d'ells necessiten recanvis de components tècnics que estan a punt o ja han consumit la seva vida útil.</p> | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>Moltes de les peces vitals per al funcionament dels remuntadors són velles i no n'és fàcil de trobar un recanvi. És per això que és important planificar-ne una actuació.</p> |              |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>En cas de fallar un component tècnic important, com n'és un motor, i no tenir-ne recanvi, pot portar a l'aturada parcial o total d'un giny.</p>                                     | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Contactar amb els proveïdors per a poder conèixer l'estoc de components vitals per al funcionament dels ginys i demanar-ne un pressupost.</p>                              |              |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 44.** Anàlisi de l'actuació "retirada de ginys"

| CONCEPTE   | IMPORT A 5 ANYS   | URGÈNCIA    |
|--|---|-------------|
| <b>Retirar els ginys que estan fora de servei</b>  | <b>250.000 €</b>  | <b>Alta</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>Existeixen 4 ginys a l'estació que estan fora de servei o tenen molt poc ús i haurien de retirar-se.</p>   | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>Els ginys en desús representen un risc per a l'esquiador, a més de suposar un cost de manteniment per a l'estació.</p>                              |             |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>En cas de no sostreure els ginys en desús es continuaran dedicant recursos en mantenir ginys inoperatius que representen un perill per als esquiadors.</p> | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>L'estació no disposa de maquinària pròpia per a efectuar els treballs. S'haurà de fer un contracte de prestació de serveis pel proper estiu.</p> |             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

### 3.2.4 DIAGNÒSTIC DE REMUNTADORS

A partir de l'anàlisi realitzada de l'estat dels remuntadors s'ha elaborat una taula FODA en la qual es recullen les principals afectacions en l'estat dels remuntadors i les necessitats a tenir en compte en el Pla de Transitorietat i la valoració de les inversions a realitzar en els propers anys.

**Taula 45.** Anàlisi FODA dels remuntadors de l'estació de Boí Taüll

| Fortaleses  | Oportunitats   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Els manteniments dels ginys estan al dia.</li> <li>• No existeix cap deficiència pel que fa a seguretat, ja sigui pel que fa a les revisions com a les evacuacions d'emergència.</li> <li>• El personal de l'estació està capacitat per a operar els ginys de manera segura.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reubicació dels ginys que menys impacte tenen sobre l'operativa d'avui en dia, per a donar-los més utilitat.</li> <li>• Modificació dels procediments de revisió i manteniment per a optimitzar costos.</li> <li>• Afegir seguretat redundants als principals ginys per no haver de realitzar revisions especials tant àmplies i poder reduir costos.</li> </ul>  |
| Debilitats  | Amenaces   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redundància de remuntadors TS3F Junior i TS4F Mulleres.</li> <li>• TS2F Puig Falcó només està obert el 60% dels dies degut a la seva orientació adversa al vent.</li> <li>• Les proves de càrrega anual dels telecadires s'efectuen amb càrregues reals (manca de software de simulació de càrrega o maleta de càrrega).</li> <li>• Les revisions dels teleesquís s'efectuen massa sovint (7 anys).</li> <li>• No s'efectuen anàlisis de greixos i olis.</li> <li>• Falta de redundància de seguretat.</li> <li>• El control magnetogràfic (assaig no destructiu) del cable es realitza massa sovint.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsolescència dels aparells amb més de 30 anys i dificultat per trobar peces de recanvi.</li> <li>• Cronificació dels problemes d'operació amb l'accés a Puig Falcó si no es troba una solució adequada.</li> <li>• Increment de costos de manteniment deguts a una planificació inadequada de les revisions especials.</li> <li>• Presència d'obstacles en pistes (ex. ginys en desús / fora de servei no retirats), alhora que no es contribueix a la restitució de l'entorn natural un cop els ginys queden fora de servei.</li> </ul> |

Font: Elaboració pròpia

### 3.3 PISTES

L'estació d'esquí de Boí Taüll, té un domini esquiable total d'aproximadament 45km, repartits en 6 pistes verdes, 3 blaves, 18 vermelles i 15 negres. En comparació a d'altres estacions d'esquí de Catalunya, Boí Taüll, té una mancança de pistes per a debutants (sobre tot pistes blaves) i disposa de masses pistes per a esquiadors experts (vermelles i negres).

*Taula 46. Anàlisi comparatiu del nombre de Pistes de les estacions d'esquí de Catalunya*

| Estació          | Km esquiables | Nº Pistes Verdes | Nº Pistes Blaves | Nº Pistes Vermelles | Nº Pistes Negres | Nº Pistes Totals |
|------------------|---------------|------------------|------------------|---------------------|------------------|------------------|
| <b>Boí Taüll</b> | <b>45</b>     | <b>6</b>         | <b>3</b>         | <b>20</b>           | <b>14</b>        | <b>43</b>        |
| Baqueira         | 165           | 6                | 43               | 45                  | 17               | 111              |
| Masella          | 74            | 9                | 24               | 22                  | 10               | 65               |
| La Molina        | 70            | 19               | 18               | 22                  | 7                | 66               |
| Port del Compte  | 50            | 7                | 11               | 13                  | 6                | 37               |
| Port Ainé        | 27            | 6                | 4                | 11                  | 4                | 25               |
| Espot            | 25            | 2                | 10               | 6                   | 4                | 22               |
| Vallter 2.000    | 18,74         | 3                | 3                | 6                   | 1                | 13               |
| Vall de Núria    | 7,6           | 3                | 3                | 3                   | 2                | 11               |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Institut Cerdà (2019)

Una bona/mala distribució en la dificultat de les pistes pot afectar en la satisfacció del client. A la vegada pot anar en contradicció amb un posicionament familiar/escolar on l'oferta de pistes fàcils o molt fàcils ha de predominar a la base de l'estació per tal de garantir que hi ha un producte adequat per a debutants.

*Figura 16. Mapa del domini esquiable*



Font: Estació de Boí Taüll

### 3.3.1 INVENTARI

L'estació compta amb unes 40 pistes amb distàncies entre 70 i 4.155 m per a tots els nivells.

**Taula 47.** Inventari de les pistes de Boí Taüll per nivell i accés

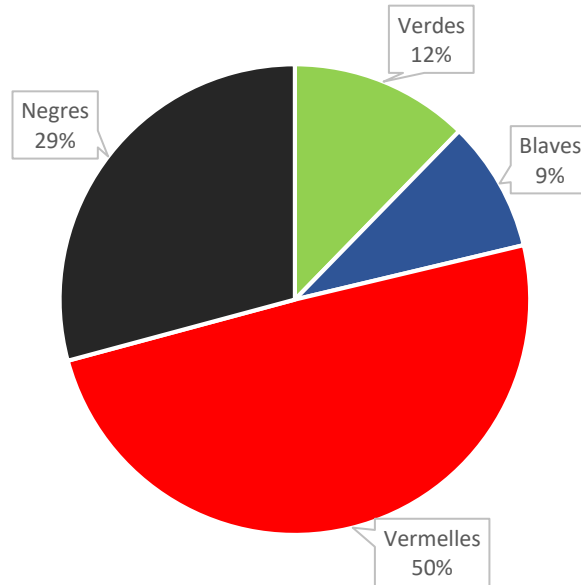
| Estació               | Llargada en metres | Accés                       |
|-----------------------|--------------------|-----------------------------|
| Neret I i Neret II    | 69                 | CT Neret                    |
| Amateur               | 270                | CT Viuet                    |
| Boulevard             | 2.280              | Junior, Mulleres i Transfer |
| Basseta               | 1.880              | TS3F Junior                 |
| Tobogan               | 900                | TS4F Vaques                 |
| Junior                | 1.628              | TS3F Junior                 |
| Carreteres            | 450                | TQ Carreteres               |
| Pas del Port          | 1.917              | TS4D Resort Express         |
| Carena                | 1.233              | TS4F Vaques                 |
| Vaques                | 1.112              | TS4F Vaques                 |
| Estadi                | 836                | TS4F Vaques                 |
| Boarder Cross         | 677                | TS4F Vaques                 |
| Entrenaments          | 584                | TS4F Vaques                 |
| Mulleres              | 1.566              | TS4F Mulleres, TQ Transfer  |
| Express               | 2.565              | TS4D Resort Express         |
| Erta                  | 980                | TS4D Resort Express         |
| Tub de Llevata        | 596                | TS4D Resort Express         |
| Tuc                   | 1.776              | TS4F Roies                  |
| Volta del Tuc         | 609                | TS4F Roies                  |
| Falconera             | 676                | TS4F Roies                  |
| Gran Diagonal         | 1.842              | TS4F Roies                  |
| Pala Gran Diagonal    | 580                | TS4F Roies                  |
| Vista Pallars         | 850                | TS2F Puig Falcó             |
| Panoràmica            | 740                | TS2F Puig Falcó             |
| Vista Aran Collbirrós | 4.155              | TS2F Puig Falcó             |
| Snow Parc             | 648                | TQ Edelweis TS3F Junior     |
| Roques Altes          | 810                | TS4F Vaques                 |
| L'Eslàlom             | 322                | TS4F Vaques                 |
| Directa               | 622                | TS3F Mulleres               |
| Tora                  | 620                | TS4D Resort Express         |
| L'Embut               | 610                | TS4D Resort Express         |
| Pica                  | 850                | TS4D Resort Express         |
| Lluqueta              | 726                | TS4D Resort Express         |
| Marmotes              | 802                | TS4F Roies                  |
| Bassada               | 669                | TS4F Roies                  |
| Muntanyó              | 566                | TS4F Roies                  |
| Vista Cervi           | 1.100              | TS2F Puig Falcó             |
| Vista Aneto           | 1.187              | TS2F Puig Falcó             |
| Vista Taüll           | 1.488              | TS2F Puig Falcó             |
| Estanyets             | 1.192              | TS2F Puig Falcó             |
| Raspes Roies          | 1.415              | TS2F Puig Falcó             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA

### 3.3.1.1 PERFIL DE LES PISTES

Actualment, l'estació d'esquí de Boí Taüll, té una distribució de les pistes, enfocada als esquiadors d'un nivell mig – alt per l'elevat nombre i quilòmetres de pistes vermelles i negres.

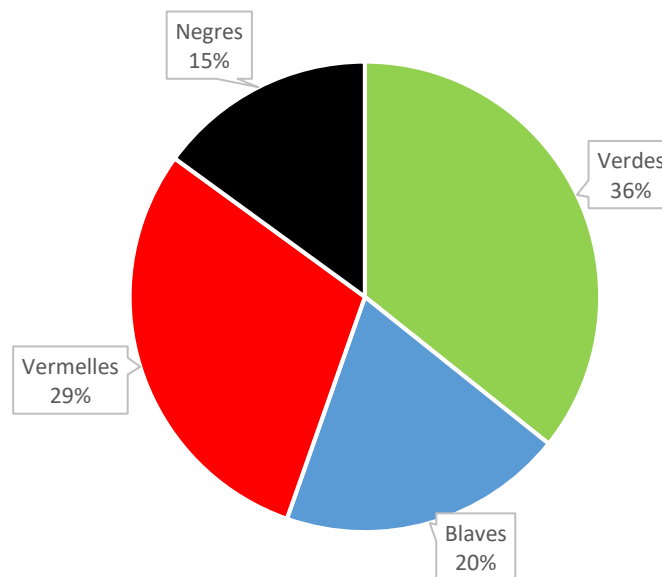
**Figura 17.** Percentatge de repartiment de les pistes de Boí Taüll segons el nivell de dificultat



Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA

En canvi, la mitjana de nivell de l'esquiador de l'estació, és d'un nivell baix – mig tenint en compte que una part important entre setmana són escolars i debutants.

**Figura 18.** Percentatge de pistes consumides segons el nivell de dificultat



Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA

En base a la distribució de la utilització de pistes s'evidencia una manca de pistes de nivell mig – baix per a poder cobrir la demanda d'esquiadors tipus de l'estació. El fet de no adaptar les pistes al nivell del esquiador, afecta directament a la satisfacció i experiència del client.

El repartiment del nivell de les pistes en tot el domini, és un factor clau a l'hora de distribuir els fluxos d'esquiadors per l'estació. El fet de concentrar el poc nombre de pistes verdes i blaves, que alhora són les més consumides, en un sector petit de l'estació, fa créixer el risc de saturació de la base i un especial dependència dels remuntadors principals per tal de garantir l'accés a les pistes més fàcils i més sol·licitades, mentre les altres zones queden infrutilitzades.

**Figura 19.** Zona de debutants amb les cintes



Font: Estació de Boí Taüll



3.3.1.2 ZONA FREERIDE

A més a més dels 45km esquiables marcats dins el domini, també existeixen itineraris *freeride* per als esquiadors més experimentats. Des de la temporada 2017/18 els clients de l'estació disposen d'un bus gratuït que transporta els esquiadors, que seguint els recorreguts fora pista, arriben al pont de Sant Martí i són transportats de tornada a l'estació. Els itineraris fora pista, tenen una llargada aproximada de 20km i prop de 1.000m de desnivell, començant el recorregut des del desembarcament del Puig Falco (2.751m) i arribant al pont de Sant Martí (1700m).

**Figura 20.** Mapa d'itineraris freeride el voltant del domini esquiable de Boí Taüll



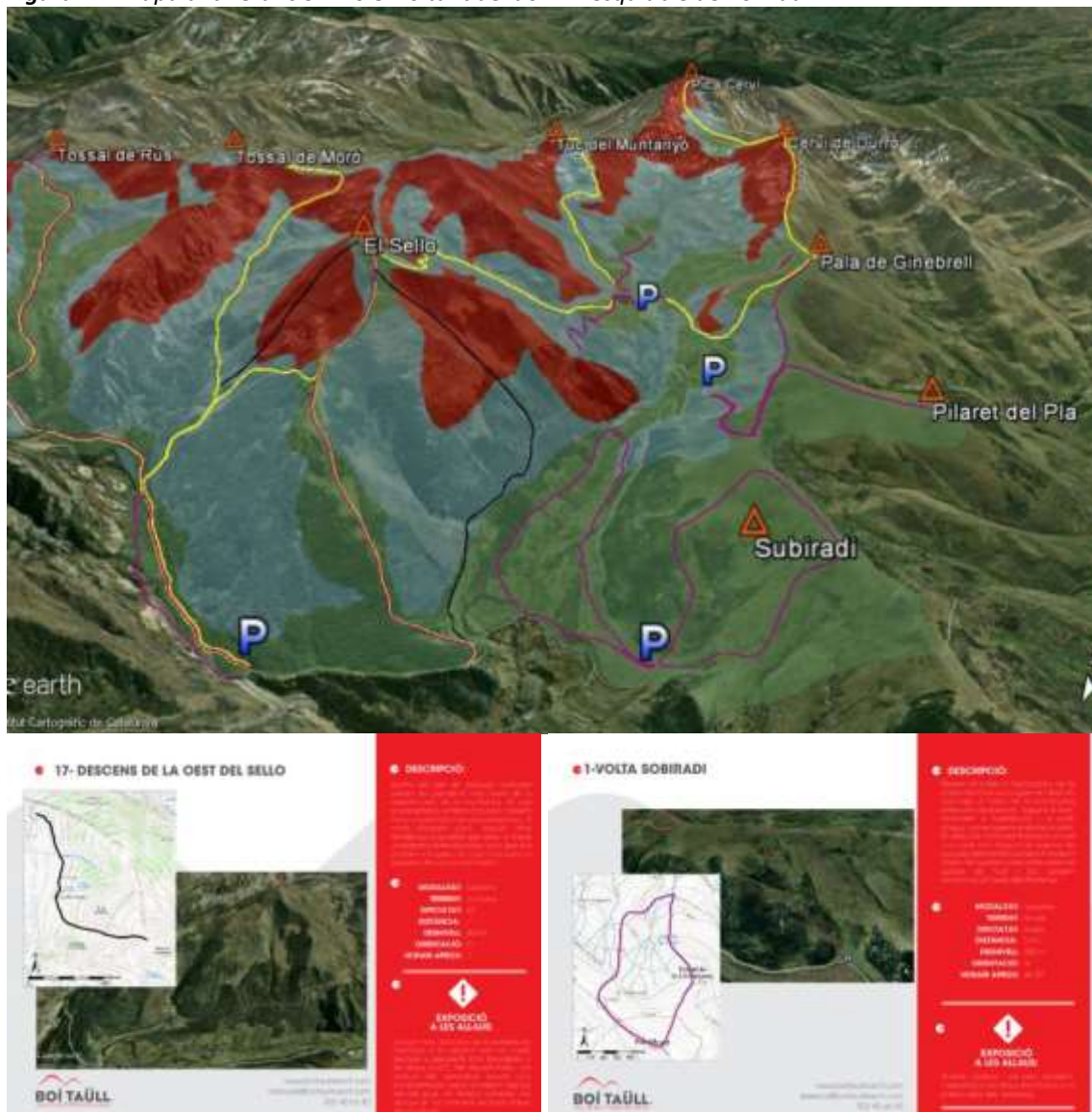
Font: Estació de Boí Taüll

### 3.3.1.3 CIRCUITS SKIMO

L'esquí de muntanya, conegut igualment com Skimo, s'ha fet un lloc a Boí Taüll. La modalitat s'ha multiplicat en l'àrea d'influència de l'estació de l'Alta Ribagorça.

La modalitat alpina s'ha convertit en un gran reclam per als amants de la neu. Boí Taüll proposa fins a 14 recorreguts, tots ells amb la distància, dificultat, desnivell i horari aproximat. Al llarg de la carretera d'accés a l'estació hi ha diversos llocs habilitats per a l'estacionament i des de la pàgina web de l'estació es poden consultar els diferents itineraris disponibles. Aquells que ho desitgin poden organitzar excursions amb guies de l'estació.

**Figura 21.** Mapa d'itineraris Skimo el voltant del domini esquiable de Boí Taüll



Font: Estació de Boí Taüll

#### 3.3.1.4 *SEGURETAT*

Les pistes del domini, presenten en general, un bon estat pel que fa a seguretat.

La senyalització i marcatge de les pistes és correcte, clar i entenedor. Existeixen xarxes de seguretat i matalassos de protecció, que protegeixen correctament l'esquiador de les zones de risc com són les pilones dels ginys, canons de neu, pedres i altres riscos típics d'una estació d'esquí.

Respecte a la prevenció de les allaus, existeixen diferents zones d'alt risc, que ja han estat estudiats i es disposa d'un pla de prevenció. L'IGC ha redactat bàsicament els estudis i projectes tècnics sobre proteccions estructurals. Ha efectuat diversos estudis amb l'objectiu de proposar actuacions dirigides a reduir el risc en l'estació de Boí Taüll. Tot i així, el sistema que es fa servir a l'estació no és actual i fa que l'operativa d'aquest pla de prevenció sigui lent i costos. Tenint en compte que les zones d'alt risc d'allaus són sectors claus per a l'obertura de la major part del domini, els dies de risc l'estació queda tancada fins que dites zones hagin sigut assegurades.

Per a agilitzar aquest procés, s'hauria d'estudiar la possibilitat d'instal·lar el sistema de detonació d'allaus GAZEX®. Aquest sistema requereix la instal·lació d'uns explosors en diferents punts de desencadenament d'allaus. Mitjançant uns tubs fixats a diferents zones de la muntanya, es realitza una explosió controlada d'oxigen i propà, provocant una ona expansiva i una força d'empenta sobre el mantell nival, que desencadena en una allau. Aquest sistema permet fer voladures en zones puntuals de l'estació, on es poden formar grans acumulacions de neu. Tot i que aquest sistema té un cost d'instal·lació i manteniment elevats, gaudeix de moltes avantatges.

Un altre punt a tenir en compte són els paravents. Existeixen un gran nombre de paravents en tot el domini, que faciliten la feina d'acumulació de neu a les pistes. Tot i això, molts d'aquests elements de recollida de neu, presenten un mal estat de conservació. Aquest fet representa un perill elevat pel que fa a la seguretat dels esquiadors.



### 3.3.2 PLA DE MANTENIMENT

El manteniment de les pistes durant l'hivern, tant a l'hora del trepitjat com a l'hora de l'obertura i tancament del domini, presenten un bon estat de manteniment.

Pel que fa als treballs d'estiu, hi ha una manca important de rases de recol·lecta i redirecció de l'aigua i una falta de treballat en el perfilat de les pistes.

Les rases en la majoria de les pistes presenten un estat de degradació considerable i en la resta són inexistents. La construcció de rases a les pistes permet optimitzar els recursos sobre tot a principi i a finals de temporada. Les rases ajuden al drenatge de l'aigua acumulada a les pistes, ja sigui per pluja o per filtratge de la neu produïda, i la redirigeix cap a les bases de captació d'aigua per a la producció de neu.

Pel que fa al perfilat de les pistes, és important fer treballs de manteniment durant l'estiu per a poder optimitzar recursos, tant de producció de neu com d'hores de màquina, durant l'hivern. Actualment el perfilat de les pistes a l'estació és bastant deficient i mostra signes de deixadesa a causa de la manca d'inversió dels últims anys.

*Figura 22. Vista aèria de l'estació on es poden apreciar els drenatges*



Font: Orto-foto ICGC

### 3.3.3 ACTUACIONS PREVISTES VS ACTUACIONS NECESÀRIES

En aquest apartat s'analitzaran les actuacions previstes per Actius de Muntanya per als pròxims 5 anys. Es detallarà l'import de la inversió estimada, que després serà revisada en el pla de transitorietat, la importància de l'actuació, els riscos associats si no s'efectua i els propers passos per a realitzar dita inversió.

*Taula 48. Anàlisi de l'actuació "anivellar pistes per a millorar la innivació"*

| CONCEPTE   | IMPORT A 5 ANYS  | URGÈNCIA    |
|--|--|-------------|
| <b>Anivellar pistes per a millorar la innivació</b>  | <b>100.000 €</b>   | <b>Alta</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>Treballs de manteniment a l'estiu per a anivellar les pistes i optimitzar recursos durant l'hivern</p>   | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>Existeix una mancança evident pel que fa al manteniment estival de les pistes. Cada temporada que passa sense abordar aquesta situació empitjora l'estat de la pista i, per tant es necessiten cada cop més recursos per a una correcta operativa durant l'hivern.</p> |             |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>Actualment, l'estació disposa d'un permís d'obra per part de l'Ajuntament per tal d'efectuar aquests manteniments en els pròxims dos anys. Existeix la possibilitat de que aquest permís expiri i s'hagi de tornar a tramitar tota la documentació. A més a més, la legislació respecte a les obres dins la perifèria del parc Nacional, poden arribar a canviar i ser més estrictes respecte als permisos d'obra.</p> | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>L'estació no disposa de maquinària, s'haurà de fer un contracte de prestació de serveis pel proper estiu.</p>   |             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 49.** Anàlisi de l'actuació "millorar desaigües a pistes"

| CONCEPTE  | IMPORT A 5 ANYS   | URGÈNCIA     |
|---|---|--------------|
| <b>Millorar desaigües a pistes</b>  | <b>40.000 €</b>   | <b>Mitja</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>Creació de noves i millora de les actuals rases per drenar l'aigua acumulada sobre el terreny per millorar l'estat de les pistes.</p> <p>Adicionalment, una bona xarxa de drenatges que evacui les aigües de desgel cap a les basses d'aigua permetrà un major reaprofitament dels recursos naturals.</p> | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>La creació de rases de drenatge és de gran importància per a l'optimització de recursos pel que fa a producció de neu durant l'hivern.</p> <p>El fet de mantenir un drenatge adequat, permet obrir les pistes durant més dies l'any utilitzant menys recursos.</p> <p>A més, l'aigua drenada de les pistes pot ser captada i redirigida a les basses de captació d'aigua per a la producció de neu.</p> |              |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>Si no es milloren les rases, existeix el risc de no poder operar una pista, per l'existència d'aigua estancada entre la neu i el sòl.</p> <p>Tanmateix, se seguirà desaprofitant recursos d'alt valor econòmic.</p>   | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Revisar l'estat actual dels drenatges existents a l'estiu i veure com canalitzar-los cap a les basses de captació. Caldrà instal·lar elements de filtrat per garantir que no entrin elements en suspensió.</p>   |              |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 50.** Anàlisi de l'actuació "millorar l'actual i ampliar la xarxa de paravents"

| CONCEPTE  | IMPORT A 5 ANYS  | URGÈNCIA    |
|---|--|-------------|
| <b>Millorar l'actual i ampliar la xarxa de paravents</b>  | <b>120.000 €</b>   | <b>Alta</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>La substitució dels paravents vells i la instal·lació de nous paravents per a la recollida de la neu transportada pel vent, sempre mantenint la màxima seguretat per l'esquiador.</p>   | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>La importància dels paravents per al manteniment de les pistes és clau, ja que s'aconsegueix optimitzar recursos a l'hora de produir i transportar neu.</p> <p>Actualment, molts dels paravents existents a l'estació, estan en mal estat i representen un perill per a la seguretat dels clients.</p> |             |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>La falta de paravents, comporta que el vent pugui emportar-se la neu de les zones crítiques per al condicionament d'una pista.</p> <p>Els paravents en mal estat representen un perill per a la seguretat del client, ja que no estan ben assegurats.</p> | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Estudiar les zones esquiabls més adverses al vent i calcular la necessitat real de implementació de paravents.</p> <p>Realitzar un manteniment profund durant l'estiu per a renovar tots els paravents en mal estat.</p>  |             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 51.** Anàlisi de l'actuació "construcció de 3 noves pistes per a debutants"

| CONCEPTE   | IMPORT A 5 ANYS   | URGÈNCIA     |
|--|---|--------------|
| <b>Construcció de 3 noves pistes per a debutants</b>   | <b>50.000 €</b>   | <b>Mitja</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>Construcció de 3 noves pistes per a debutants, per donar accés a noves àrees prèviament inaccessibles per als esquiadors de nivell baix.</p>   | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>La construcció de noves pistes per a debutants, compensarà la repartició global del nivell de les pistes a l'estació, on actualment hi ha un dèficit de pistes blaves i verdes.</p>   |              |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>El dèficit de pistes que s'adeqüin al nivell de l'esquiador tipus de l'estació, genera el risc de col·lapsar la zona de debutants, situada a la base del domini.</p> | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>S'hauria d'estudiar el perfil de la muntanya per a donar cabuda a les noves pistes tenint en compte els recursos disponibles (telecadires, canons de neu etc.).</p> <p>L'estació no disposa de maquinària, s'haurà de fer un contracte de prestació de serveis pel proper estiu.</p> |              |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 52.** Anàlisi de l'actuació "Creació pista temàtica"

| CONCEPTE  | IMPORT A 5 ANYS  | URGÈNCIA     |
|---|--|--------------|
| <b>Creació pista temàtica</b>   | <b>20.000 €</b>  | <b>Baixa</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>Creació d'una pista temàtica per a infants, utilitzant marques i personatges rellevants per als nens (ex. Disney, Imaginarium, etc.).</p>                             | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>La creació d'un espai enfocat únicament als més petits de la casa, influeix positivament en la satisfacció i experiència del client.</p>               |              |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>Al no tenir una zona específica per als més petits, els pares podrien arribar a triar destinacions on si disposen de serveis enfocats als nens.</p> | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Estudiar la localització idònia per ala ubicació de la pista temàtica, tenint en compte els pendents de la muntanya i els recursos disponibles.</p> |              |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.



**Taula 53.** Anàlisi de l'actuació "Renovació del parc lúdic"

| CONCEPTE  | IMPORT A 5 ANYS   | URGÈNCIA    |
|---|---|-------------|
| <b>Renovació del parc lúdic</b>   | <b>150.000 €</b>  | <b>Alta</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>Remodelació i renovació de l'actual parc lúdic per a poder oferir un millor servei a les famílies que venen acompanyats de nens petits.</p>                           | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>Com comentat en la taula anterior, la disponibilitat d'un espai enfocat als nens petits, afecta directament a l'experiència i satisfacció del client.</p>                     |             |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>Al no tenir una zona específica per als més petits, els pares podrien arribar a triar destinacions on si disposen de serveis enfocats als nens.</p> | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Contactar als diferents proveïdors per a estudiar quines són les noves tecnologies que hi ha al mercat enfocat als nens petits i siguin compatibles amb el parc lúdic.</p> |             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 54.** Anàlisi de l'actuació "GAZEX®"

| CONCEPTE  | IMPORT A 5 ANYS   | URGÈNCIA     |
|---|---|--------------|
| <b>Instal·lació del sistema GAZEX®</b>  | <b>200.000 €</b>  | <b>Mitja</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>Instal·lació del sistema GAZEX® per a la detonació i prevenció d'allaus i optimitzar el procediment.</p>  | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>Optimitzar els sistema de prevenció d'allaus és important per agilitzar l'obertura de l'estació els dies de risc d'allaus i poder garantir la total seguretat dels clients.</p> |              |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>Si es seguís amb el sistema actual de prevenció d'allaus, existeix el risc de no poder obrir l'estació un dia de alt risc d'allaus. I en cas de poder-la obrir, es demoraria molt l'obertura d'alguns accessos.</p> | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Contactar amb els diferents proveïdors per a efectuar un pressupost per a la instal·lació del nou sistema.</p>   |              |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

### 3.3.4 DIAGNÒSTIC DE PISTES

A partir de l'anàlisi realitzat de l'estat de les pistes s'ha elaborat una taula FODA en la qual es recullen les principals afectacions en l'estat de les mateixes i les necessitats a tenir en compte en el Pla de Transitorietat i la valoració de les inversions a realitzar en els propers anys.

**Taula 55.** Anàlisi FODA de les pistes de l'estació de Boí Taüll

| Fortaleses  | Oportunitats  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran nombre de kilòmetres de pistes esquiabls.</li> <li>• Existeixen circuits fora pista dins del domini esquiabls.</li> <li>• Alt nombre de paravents per a recol·lectar la neu transportada pel vent.</li> <li>• Correcte manteniment de les pistes durant l'hivern.</li> <li>• Pistes correctament assegurades.</li> <li>• Existeixen plans de prevenció i detonació d'allaus.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilitat de reordenació de pistes sense necessitat d'incrementar el nombre de remuntadors.</li> <li>• Millora de l'oferta i el posicionament com a estació de freeride.</li> <li>• Aprofitament de les rases per reconduir l'aigua drenada cap als embassaments per a la producció de neu.</li> <li>• Millora de les pistes durant l'estiu per tal d'optimitzar els recursos durant l'hivern.</li> </ul> |
| Debilitats  | Amenaces  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta limitada per a debutants (pocues pistes verdes i blaves).</li> <li>• La falta de manteniment de les pistes durant l'estiu suposa ineficiències pel que fa a producció de neu i hores de màquina a l'hivern.</li> <li>• Absència de rases de drenatge per un millor manteniment de la pista.</li> <li>• Paravents en mal estat i poc assegurats.</li> </ul>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si s'augmenta el nombre d'esquiadors debutants o esquiadors de nivell baix, podrien arribar a col·lapsar la base de l'estació.</li> <li>• La falta de rases dificulta el manteniment de les pistes a l'hivern. Aquest fet s'agreuja quan la quantitat de neu és mínima i les temperatures són altes.</li> <li>• Els paravents en mal estat representen un perill elevat per als esquiadors.</li> </ul>       |

Font: Elaboració pròpia

### 3.4 TREPITJAT DE NEU

L'estació d'esquí de Boí Taüll, disposa d'un total de 6 màquines trepitjaneus operatives, d'antiguitat compresa entre els 16 anys i l'any. A més, a l'estació hi ha una màquina trepitjaneus fora de servei, estacionada davant del TS4D Resort Express. Així doncs, l'estació compta amb una màquina trepitjaneus per cada 7,5km de pista.

Una bon trepitjat de les pistes pot afectar a la satisfacció del client. A la vegada, és important optimitzar els recursos a l'hora d'efectuar les tasques de camp, ja que són operatives molt costoses a nivell econòmic.

#### 3.4.1 INVENTARI

Com comentat en l'apartat 3.2.1 Inventari de remuntadors, l'arribada de la crisi, va implicar un dèficit d'inversió important a l'estació, fet que ha tingut un impacte directe en la renovació de les màquines trepitjaneus. Tot i així, en els darrers 5 anys hi ha hagut una inversió important per a renovar les màquines que han quedat obsoletes.

*Taula 56. Inventari de màquines trepitjaneus de Boí Taüll*

| Vehicle                         | Hores de funcionament | Any d'adquisició | Utilitat del vehicle        |
|---------------------------------|-----------------------|------------------|-----------------------------|
| Prinoth Everest W               | 22.854                | 2004             | Trepitjaneus amb cable      |
| Prinoth Everest Park            | 24.187                | 2006             | Pistes i Snowpark           |
| Prinoth Everest                 | 14.327                | 2006             | Pistes                      |
| Prinoth Leitwolf                | 4.598                 | 2015             | Trepitjaneus amb cable      |
| Kassbohrer PB600<br>Polar Winch | 338                   | 2018             | Trepitjaneus amb cable      |
| Prinoth Leitwolf                | 200                   | 2019             | Trepitjaneus pistes         |
| FIAT 650C Tanqueta              | -                     | 1974             | Estiu: manteniment i pistes |
| Prinoth T4 SP                   | 13.300                | 1996             | Trepitjaneus amb cable      |

*Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA*

*En ombrejat màquines fora de servei per problemes mecànics greus i que estan pendents de ser donades de baixa.*

Les màquines actuals presenten un bon estat de manteniment i funcionen, segons els operaris, correctament. Tot i així, la vida útil d'una màquina trepitjaneus és de 15.000 hores de funcionament. Així doncs, de l'inventari detallat a sobre, hi hauria dues màquines que necessitarien ser renovades immediatament i una que estaria a punt de complir el nombre límit d'hores.

Pel que fa a l'operativa del dia a dia del trepitjat de pistes, existeix una ineficiència important pel que fa a pistes no operatives o tancades. Amb el tancament indefinit del TS2F Puig Falcó des d'inicis de desembre, l'equip de trepitjat de neu ha seguit treballant les pistes a les quals dona accés aquest remuntador i que, per tant, són inaccessibles per als clients. Això, sumat al fet de no disposar d'un software especialitzat en optimitzar recursos a l'hora de trepitjar pistes, fa que existeixin ineficiències a resoldre i tenir en compte de cara a futurs tancaments de llarga durada.

#### 3.4.1.1 LLOGUER VS COMPRA DE MAQUINÀRIA

Degut a la degradació de les màquines més velles, tot i el bon manteniment dels últims anys, des d'Actius de Muntanya s'han firmat 2 contractes de lloguer per 2 màquines trepitjaneu durant 1 any per tal de poder garantir el trepitjat de neu amb un equipament més modern. Així doncs, per primer cop en la temporada 2019/2020 s'han firmat els següents expedients:

- Exp. 191: Màquina trepitjaneu llogada per un màxim de 1.000 hores a un preu total de lloguer de 64.900,00 €
- Exp. 193: Màquina trepitjaneu amb cabrestant llogada per un màxim de 1.000 hores a un preu total de lloguer de 69.000,00 €

En acabar la temporada les dues màquines s'hauran de retornar i de cara a la propera s'haurà d'estudiar la possibilitat d'adquirir-les o bé renovar el contracte durant una nova temporada. Optar per un lloguer de maquinària trepitjaneu és una via per assegurar la renovació del parc de maquinària sense haver de comprometre els fons per a una inversió de major envergadura. Per tant, en aquest sentit Actius de Muntanya, en una situació de limitació pressupostària, va considerar-ho una via per cobrir les necessitats.

**Figura 23.** Màquina trepitjaneu (sense cabrestant) en lloguer



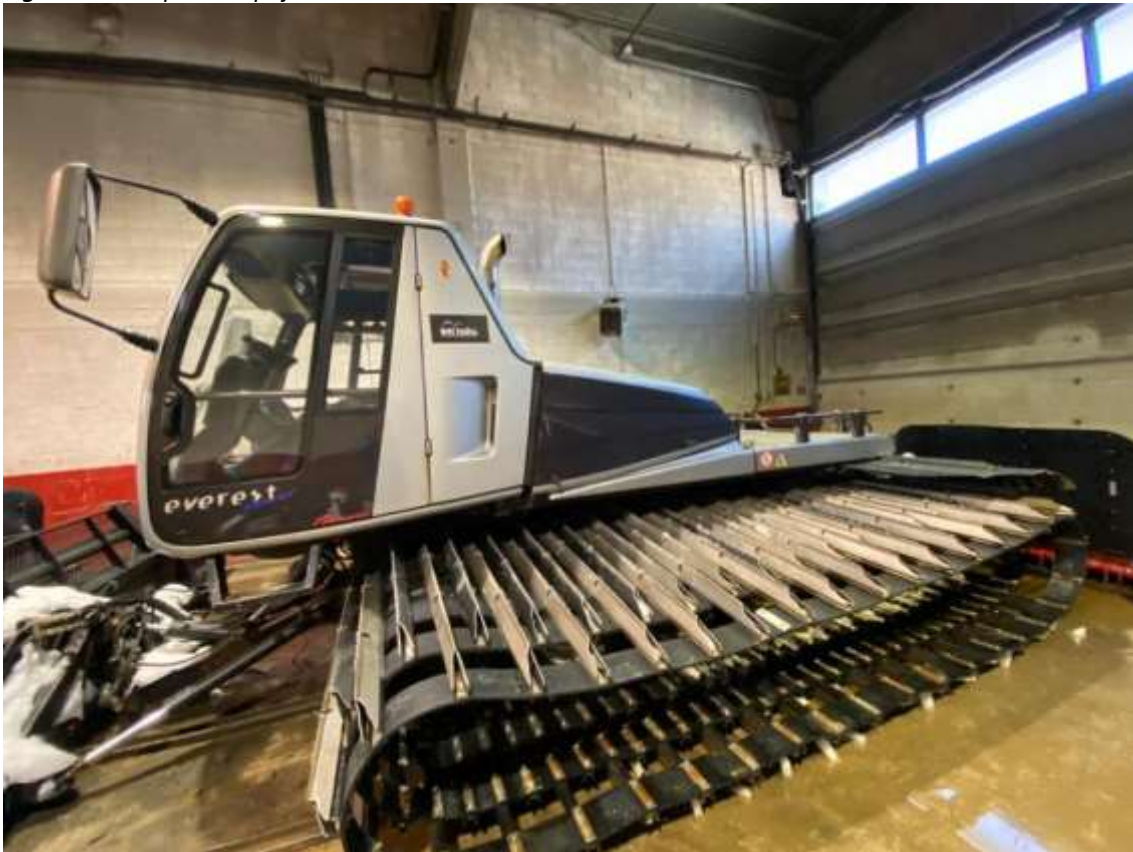
Font: Fotografia presa durant la visita a l'estació de Boí Taüll

**Ara bé, la decisió d'Actius de Muntanya de fer un lloguer no segueix l'estratègia que FGC aplica en les estacions que gestiona on la totalitat de les màquines de trepitjat de neu són de propietat.**

### 3.4.2 PLA DE MANTENIMENT

Degut a la manca d'inversió els darrers anys, la renovació de les màquines trepitjaneus ha estat insuficient. Tot i així, els mecànics de l'estació de Boí Taüll, han realitzar treballs de manteniment excel·lents per a mantenir operatius vehicles amb més de 15.000 hores de funcionament acumulades.

*Figura 24. Màquina trepitjaneus dins del taller de manteniment*



*Font: Fotografia presa durant la visita a l'estació de Boí Taüll*

Dit això, si les màquines trepitjaneus haguessin estat adquirides mitjançant un contracte de lloguer, dites revisions serien menys extenses i costoses, ja que normalment, dits contractes garanteixen un canvi de vehicle per un de nou a les 5.000 h.

Per tal d'aconseguir mantenir les màquines trepitjaneus en bon estat, els mecànics han seguit un pla de manteniment extens i molt exhaustiu. Aquest pla, detallat a continuació, estipula una revisió cada 200 hores, el que és equivalent a una al mes. Marcat amb una "O", estan els manteniments que s'han d'executar per les hores de treball acumulades, estipulades més amunt.

**Taula 57.** Taula de control del manteniment de les màquines trepitjaneus

| Concepte  | Hores de treball |     |     |     |     |       |       |       |       |       |       |
|---|------------------|-----|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|   | 40               | 200 | 400 | 600 | 800 | 1.000 | 1.200 | 1.400 | 1.600 | 1.800 | 2.000 |
| <b>Treballs de manteniment sobre el vehicle</b>   |                  |     |     |     |     |       |       |       |       |       |       |
| Revisar nivell electrolític de les bateries   |                  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| Netejar externament el radiador i intercooler   |                  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| Netejar externament el radiador d'oli hidràulic   |                  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| Estrènyer pols de les bateries  |                  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| Revisar pressió i estat dels pneumàtics   |                  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| Estrènyer cargols i femelles de les rodes   |                  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| Revisar la subjecció dels cargols dels grampons de l'eruga                                      |                  | 0   | 0   | 0   | 0   | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     | 0     |
| Revisar els nivell d'oli dels reductors de tracció  | 0                | 0   | 0   |     | 0   |       | 0     |       | 0     |       | 0     |
| Controlar la tensió de les corretges del ventilador del motor                                   |                  | 0   | 0   |     | 0   |       | 0     |       | 0     |       | 0     |
| Canviar l'oli de les bombes   |                  | 0   | 0   |     | 0   |       |       |       | 0     |       |       |
| Canviar l'oli dels reductors de tracció   |                  | 0   | 0   |     | 0   |       |       |       | 0     |       |       |
| Canviar i netejar els filtres de l'oli hidràulic  |                  | 0   |     |     | 0   |       |       |       | 0     |       |       |
| Revisar pressions de les instal·lacions hidràuliques  |                  |     |     |     | 0   |       |       |       | 0     |       |       |
| Revisar i ajustar els jocs de coixinets de les rodes centrals                                   |                  |     |     |     | 0   |       |       |       | 0     |       |       |
| Canviar l'oli hidràulic cada dos anys   |                  |     |     |     |     |       |       |       | 0     |       |       |
| Revisar els cargols de la fresa   |                  | 0   |     |     | 0   |       |       |       | 0     |       |       |
| <b>Treballs de manteniment sobre el motor dièsel</b>  |                  |     |     |     |     |       |       |       |       |       |       |
| Buidar l'oli del motor i canviar el filtre  |                  |     |     | 0   |     |       | 0     |       |       | 0     |       |
| Canviar el filtre del carburant   |                  |     |     | 0   |     |       | 0     |       |       | 0     |       |
| Revisar el filtre de l'aire   |                  |     |     | 0   |     |       | 0     |       |       | 0     |       |
| Revisar l'estat de les corretges trapezoidals   |                  |     |     | 0   |     |       | 0     |       |       | 0     |       |
| Revisar la impermeabilitat de les juntes del motor  |                  |     |     | 0   |     |       | 0     |       |       | 0     |       |
| Revisar la impermeabilitat de les canonades sobre el motor                                      |                  |     |     | 0   |     |       | 0     |       |       | 0     |       |
| Revisar la impermeabilitat de les canonades d'aspiració d'aire                                  |                  |     |     | 0   |     |       | 0     |       |       | 0     |       |
| Revisar el nivell del líquid refrigerant  |                  |     |     | 0   |     |       | 0     |       |       | 0     |       |
| Joc de les vàlvules de distribució  |                  |     |     |     |     |       | 0     |       |       |       |       |
| Netejar el pre-filtre del carburant   |                  |     |     |     |     |       | 0     |       |       |       |       |
| Revisar la impermeabilitat de la instal·lació de refrigeració i calefacció a final de temporada |                  |     |     |     |     |       |       |       |       |       |       |
| Canviar el líquid refrigerant cada dos anys   |                  |     |     |     |     |       |       |       |       |       |       |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

### 3.4.3 ACTUACIONS PREVISTES VS ACTUACIONS NECESÀRIES

L'estació és conscient de l'obsolescència de les màquines trepitjaneus. És per això que les actuacions previstes en aquest apartat, van enfocades a la renovació de la maquinària actual.

*Taula 58. Anàlisi de l'actuació "compra de maquinària nova"*

| CONCEPTE   | IMPORT A 5 ANYS   | URGÈNCIA    |
|--|---|-------------|
| <b>Compra de 3 màquines noves i 3 de segona mà</b>   | <b>1.470.000 €</b>  | <b>Alta</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>Renovació de la maquinària actual, comprant 3 màquines trepitjaneus noves.</p> <p>Les noves màquines haurien de ser compatibles amb els sistemes de gestió de trepitjat de neu.</p> <p>A més a més, perquè les noves màquines trepitjaneus fossin més respectuoses amb el medi ambient, caldria estudiar la possibilitat d'adquirir-ne amb motors elèctrics.</p> | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>L'estació disposa de 3 màquines que tenen més de 15.000 hores de funcionament, superant la vida útil màxima.</p>                      |             |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>Les màquines més velles suposen un cost de manteniment més alt i tenen el risc de deixar de funcionar adequadament en qualsevol moment.</p>  | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Demandar pressupostos als diferents proveïdors i estudiar quin tipus d'adquisició s'adapta més a les necessitats de l'empresa.</p> |             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

### 3.4.4 DIAGNÒSTIC DEL TREPITJAT DE NEU

A partir de l'anàlisi realitzat de l'estat de les màquines trepitjaneus s'ha elaborat una taula FODA en la qual es recullen les principals afectacions en l'estat de les mateixes i les necessitats a tenir en compte en el Pla de Transitorietat i la valoració de les inversions a realitzar en els propers anys.

*Taula 59. Anàlisi FODA de les màquines trepitjaneu de l'estació de Boí Taüll*

| Fortaleses   | Oportunitats   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre suficient de màquines trepitjaneus per a treballar el domini.</li> <li>• Varietat de maquinària (ex. Pista, Park, Winch)</li> <li>• Bon estat de manteniment de les màquines malgrat les hores acumulades.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreixement de les hores de màquina per al trepitjat de les pistes adquirint softwares especialitzats per a les màquines trepitja neus.</li> <li>• Reduir el consum de dièsel apostant per les noves màquines trepitjaneus elèctriques.</li> <li>• Aconseguir millorar la fiabilitat i reduir les incidències tècniques gràcies a disposar de maquinària nova i moderna a través de contractes anuals/bianuals de lloguer que garanteixen la renovació dels actius amb més facilitat.</li> </ul> |
| Debilitats   | Amenaces   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'hores de funcionament massa alt per garantir una vida útil dels actius en els propers anys.</li> <li>• Ineficiència pel que fa al trepitjat de pistes no obertes al públic.</li> <li>• Manca d'aprofitament del benefici fiscal que suposa el lloguer degut a resultats negatius d'FGC TiM.</li> <li>• El lloguer és per 1 any, si no es renova per decisió de grup, caldrà fer una forta inversió de compra amb 2-3 màquines per la propera temporada.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desaprofitament dels recursos disponibles.</li> <li>• Excés de personal en trepitjaneus si no s'amplia el parc de maquinària en la propera temporada per cobrir les màquines donades de baixa i actualment substituïdes via lloguer.</li> </ul>   |

Font: Elaboració pròpia



### 3.5 NEU ARTIFICIAL

El domini esquiable de Boí Taüll gaudeix d'una situació geogràfica privilegiada dins la península, ja que és de les poques estacions que té la base situada a més de 2.000m d'alçada i dona accés a la cota esquiable més alta dels Pirineus a més de 2.700m. Aquestes circumstàncies, garanteixen la producció i la conservació de la neu durant la temporada d'hivern.

L'estació, té una capacitat de bombeig d'aigua màxima de 1.138 m<sup>3</sup>/h, amb 141 canons distribuïts per tot el domini, es disposa d'un total de 20km esquiables innivats, el que suposa un 45% del total del domini. Aquesta dada s'alinea amb la mitjana de les estacions catalanes.

*Taula 60. Anàlisi comparatiu del nombre de Remuntadors de les estacions d'esquí de Catalunya*

| Estació         | Km esquiables | Km Innivats | Cobertura  |
|-----------------|---------------|-------------|------------|
| Boí Taüll       | 45            | 20,2        | 45%        |
| Baqueira        | 165           | 110         | 66%        |
| Masella         | 74            | 53          | 72%        |
| La Molina       | 70            | 41          | 59%        |
| Port del Compte | 50            | 21          | 42%        |
| Port Ainé       | 27            | 11,5        | 43%        |
| Espot           | 25            | 15          | 60%        |
| Vallter 2.000   | 18,74         | 9           | 48%        |
| Vall de Núria   | 7,6           | 6,6         | 87%        |
| <b>Mitjana</b>  |               | <b>27</b>   | <b>51%</b> |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Institut Cerdà (2019)

Tot i que a nombres generals de Km esquiables innivats i cobertura total per neu artificial estigui alineat amb la resta d'estacions de Catalunya, cal remarcar la ineficiència existent pel que fa a la ubicació dels canons de neu i l'absència de segmentació de línies que no permet deixar sense efecte canons en pistes tancades. Actualment, existeix un gran nombre de canons que estan produint la majoria de la neu fora de la pista delimitada. A més, molts d'aquests canons, estan situats al mig de la pista i representen un perill per als esquiadors.

### 3.5.1 INVENTARI

L'estació disposa de dues sales de producció de neu, amb bombes i compressors independents per a cada sala i amb dues basses de captació d'aigua no connectades entre sí.

La principal problemàtica del sistema de producció de neu artificial és l'antiguitat dels compressors i de les bombes, cosa que dificulta la seva reparació en cas de necessitar peces de recanvi, alhora que es troben properes al final de la seva vida útil. A la vegada, cal tenir present que els sistemes de comunicació no estan optimitzats i existeixen diferències entre els diàlegs lent/ràpid que limiten la capacitat de producció.

#### 3.5.1.1 SALA DE PRODUCCIÓ DE NEU 1

La sala de producció de neu 1, situada a la base de l'estació, disposa dels següents equipaments:

**Taula 61.** Inventari de compressors de la sala de producció de neu 1 de la estació de Boí Taüll

| Compressors |      |                 |             |
|-------------|------|-----------------|-------------|
| Model       | Any  | Cabal Aire m3/h | Potència KW |
| 440 York    | 1989 | 3.800           | 450         |
| 220 York    | 1989 | 1.800           | 250         |
| 220 York    | 1989 | 1.800           | 250         |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 62.** Inventari de bombes de la sala de producció de neu 1 de la estació de Boí Taüll

| Bombes                |      |                 |             |
|-----------------------|------|-----------------|-------------|
| Model                 | Any  | Cabal Aire m3/h | Potència KW |
| Flowserve Submergible | 1989 | 90              | 150         |
| Flowserve 3Wdx7D      | 1997 | 90              | 160         |
| Flowserve 3Wdx7D      | 1998 | 90              | 160         |
| Flowserve 5Wdx5A      | 2007 | 200             | 450         |
| Flowserve 4Wdx7       | 2002 | 120             | 250         |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

### 3.5.1.2 SALA DE PRODUCCIÓ DE NEU 2

La sala de producció de neu 2, situada al Pla de Carlina, disposa dels següents equipaments:

**Taula 63.** Inventari de compressors de la sala de producció de neu 2 de la estació de Boí Taüll

| Compressors bombolles |      |                 |             |
|-----------------------|------|-----------------|-------------|
| Model                 | Any  | Cabal Aire m3/h | Potència KW |
| Atlas Copco GA 18     | 2002 | 18              | 18,5        |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 64.** Inventari de bombes de la sala de producció de neu 2 de la estació de Boí Taüll

| Bombes          |      |                 |             |
|-----------------|------|-----------------|-------------|
| Model           | Any  | Cabal Aire m3/h | Potència KW |
| Flowserve 4Wdx7 | 2002 | 120             | 250         |
| Flowserve 4Wdx7 | 2002 | 120             | 250         |
| Caprari         | 2016 | 200             | 250         |
| Flygt 3152      | 1989 | 120             | 13,5        |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 65.** Capacitats teòriques de la producció de neu de l'estació de Boí Taüll

| Capacitat total |         |       |        |                |
|-----------------|---------|-------|--------|----------------|
| Unitats         | Bombeig | Aire  | Altres | Total          |
| m3/h            | 1.138   | 7.400 | 18     | -              |
| Kw/h            | 2.088,5 | 950   | 57,9   | <b>3.096,4</b> |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

Actualment, la producció de neu de l'estació depèn de la capacitat màxima de bombeig d'aigua de les sales de producció de neu. Existeixen ineficiències pel que fa a l'organització dels equipaments i es troba a faltar inversió important pel que fa a equipaments tècnics.

Pel que fa als compressors, degut a la seva antiguitat, estan generant residus d'oli que no estan sent tractats de manera eficient. Instal·lant un filtre d'oli previ a l'entrada del compressor, els residus d'oli generats quedarien separats en un contenidor a part i facilitaria el seu tractament.

Cal tenir en compte també que existeix una coordinació entre els equips de pistes i conductors de màquines trepitjaneus a l'hora de planificar el trepitjat diari de les pistes. Tanmateix existeix una mancança del departament de producció de neu en aquesta coordinació. És de vital importància el coneixement de l'estat de la producció de neu per al trepitjat, conèixer quines àrees hi ha més o menys neu i es necessiten més o menys recursos.

### 3.5.1.3 CAPTACIÓ D'AIGUA

La captació d'aigua consisteix en recol·lectar l'aigua de les pluges o rius del domini en una bassa artificial per a la producció de neu. A l'estació de Boí Taüll existeixen dues basses i un sistema de captació directa. Les basses estan situades a la zona de Collbirrós i la zona de Roies. El sistema de captació existeix només per a la bassa de Collbirrós.

**Taula 66.** Estat actual bassa Collbirrós i Roies

| <b>Bassa Collbirrós</b> |                     |                                      |                                    |                           |
|-------------------------|---------------------|--------------------------------------|------------------------------------|---------------------------|
| <b>Classificació</b>    | <b>Capacitat m3</b> | <b>Estat de la làmina protectora</b> | <b>Estat del tancat perimetral</b> | <b>Altres</b>             |
| Sense classificació     | 30.000              | Defectuosa                           | Defectuós                          | Netejat i reparat el 2017 |
| <b>Bassa Roies</b>      |                     |                                      |                                    |                           |
| A                       | 40.000              | Defectuosa                           | Defectuós                          | Netejat i reparat el 2016 |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**Taula 67.** Estat actual captació directa Riu Mulleres

| <b>Captació directa Riu Mulleres</b> |                               |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| <b>Capacitat màxima m3/h</b>         | <b>Capacitat mitjana m3/h</b> |
| 200                                  | 100                           |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

La captació d'aigua de l'estació de Boí Taüll es realitza mitjançant la captació directa del Riu Mulleres o per captació natural de la precipitació. Donada la capacitat màxima dels llacs i de la captació d'aigua del Riu Mulleres és evident que s'han de crear noves formes de recaptació d'aigua, ja siguin provinents dels rius, o reconduint l'aigua drenada de les pistes.

Un element important en els sistemes de producció de neu artificial és poder disposar dels recursos hídrics i produir neu allà on és necessària, per la qual cosa disposar de 2 basses amb capacitats similars permet combinar la producció en diferents segments de l'estació. Tanmateix, el fet que actualment no estiguin connectades entre sí suposa una pèrdua de capacitat operativa en el cas que durant la temporada hi hagi una de les basses que s'hagi fet servir més que l'altra i no es puguin reequilibrar els volums en cas de necessitat. Millorant la connexió i treballant com a un únic volum fàcilment desplaçable d'un sector a l'altre pot resoldre possibles contingències operatives.

#### 3.5.1.4 CANONS DE NEU

Pel que fa als canons de neu, l'estació disposa d'un total de 141 canons operatius de tot tipus i 181 arquetes. La gran majoria d'aquests canons són antics i per tant no disposen de l'última tecnologia, la qual ha evolucionat molt en els darrers anys. A més, el diàleg de comunicació entre les sales de bombeig i els canons és diferent, fet que alenteix la comunicació entre els dos components i no optimitza les finestres de fred per a produir neu.

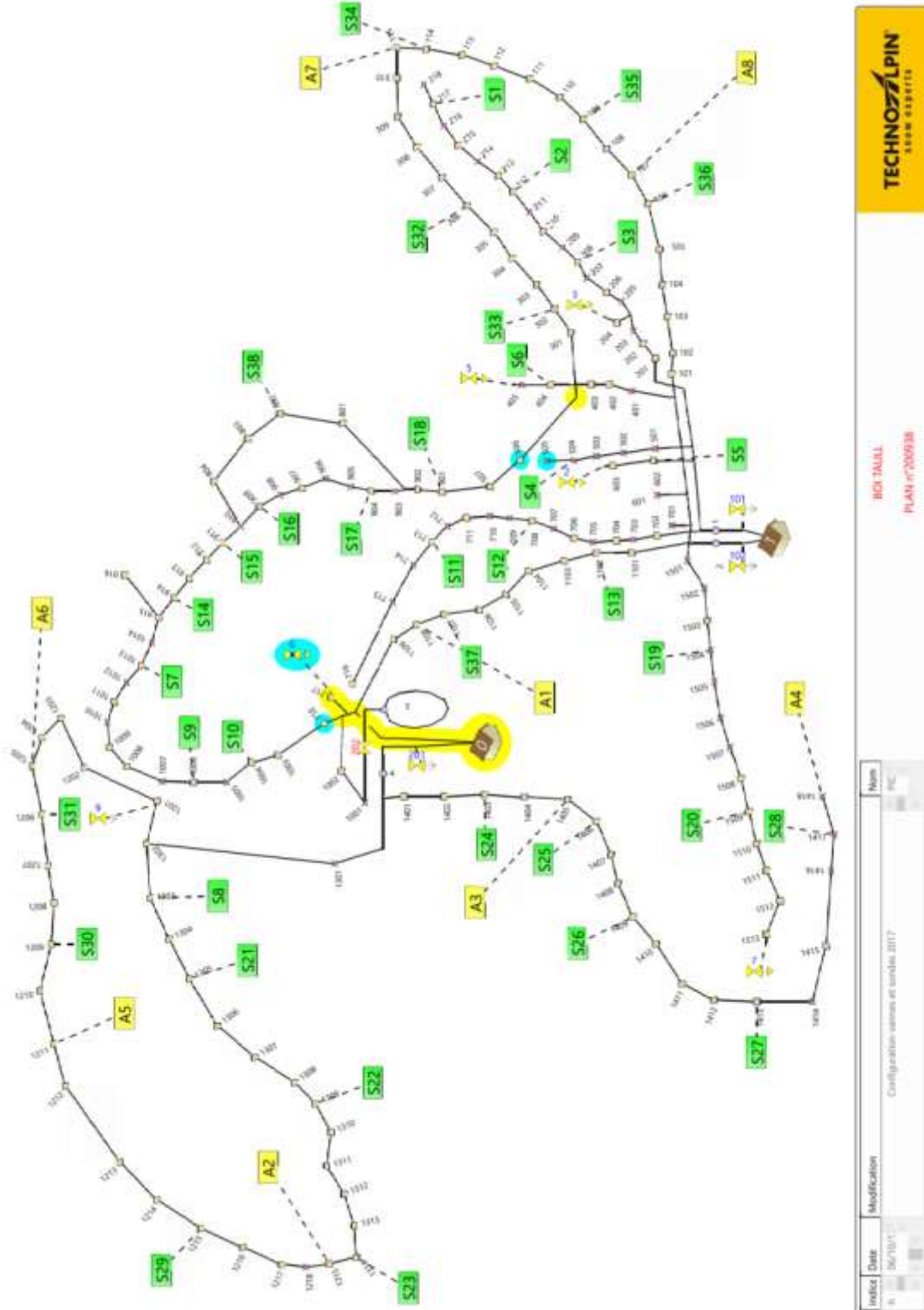
**Taula 68.** Inventari de canons i arquetes a l'estació Boí Taüll

| Arquetes                |            |
|-------------------------|------------|
| Concepte                | Quantitat  |
| Arquetes neu artificial | 181        |
| Arquetes equipades      | 140        |
| Canons de neu           |            |
| Rubi 10m                | 67         |
| Rubi 6m                 | 5          |
| Revol 10m               | 16         |
| Borax 3m                | 6          |
| Borax 6m                | 28         |
| Borax 6m doble          | 1          |
| Borax 9m                | 2          |
| Borax 12m               | 4          |
| TL6                     | 2          |
| Cyrus                   | 2          |
| Tr8                     | 2          |
| Areco                   | 1          |
| Zafir                   | 5          |
| <b>Total</b>            | <b>141</b> |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

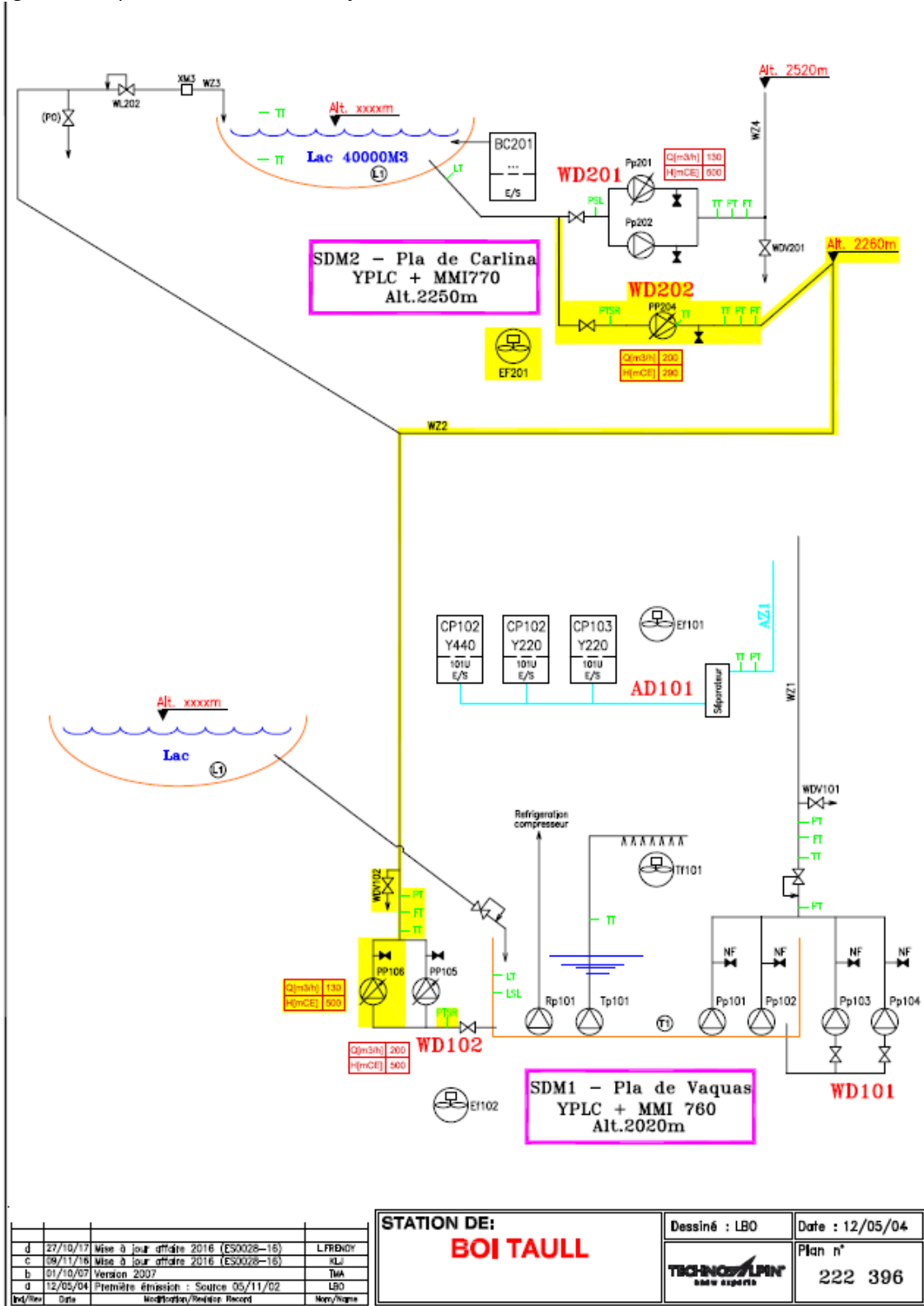
**Els canons, tot i tenir certa antiguitat, presenten un bon estat de manteniment i no mostren cap signe de inoperativitat. Dit això, cal remarcar la falta de segmentació de la línia de tubs de pas d'aigua. El fet de tenir-la segmentada permet utilitzar una mateixa línia de tubs per a produir neu a les cotes on hi hagi les condicions òptimes i no produir-ne a les cotes més baixes on les condicions són menys favorables.**

Figura 25. Mapa instal·lació Neu Artificial



Font: Document elaborat per TechnoAlpin facilitat per Actius de Muntanya

Figura 26. Esquema instal·lació neu artificial



Font: Document elaborat per TechnoAlpin facilitat per Actius de Muntanya

### 3.5.2 PLA DE MANTENIMENT

El pla de manteniment per als equipaments de producció de neu és extens, ja que és elevat el nombre d'instal·lacions a revisar. Aquest pla inclou les dues sales de producció, més les dues basses de recollida d'aigua i la captació del Riu Neret.

**Taula 69.** Pla de manteniment dels equipaments de producció de neu de la sala del Pla de Vaques

| Compressors            |             |      |               |      |      |      |
|------------------------|-------------|------|---------------|------|------|------|
| Concepte               | 2020        | 2021 | 2022          | 2023 | 2024 | 2025 |
| Refrigeració           |             |      | Revisió Anual |      |      |      |
| Alineació              |             |      | Revisió Anual |      |      |      |
| Canvi de filtres       |             |      | Revisió Anual |      |      |      |
| Seguretat              |             |      | Revisió Anual |      |      |      |
| Canvis d'olis          | C1          |      | C3            |      |      |      |
| Bombes d'innivació     |             |      |               |      |      |      |
| Alineació              |             |      | Revisió Anual |      |      |      |
| Greixar coixinets      |             |      | Revisió Anual |      |      |      |
| Proves de funcionament |             |      | Revisió Anual |      |      |      |
| Revisió elèctrica      |             |      | Revisió Anual |      |      |      |
| Revisió hidràulica     | B103 i B104 |      |               |      |      |      |

Font: Document facilitat per Actius de Muntanya

**Taula 70.** Pla de manteniment dels equipaments de producció de neu de la sala del Pla de Carlina

| Bombes d'innivació     |      |      |               |      |      |      |
|------------------------|------|------|---------------|------|------|------|
| Concepte               | 2020 | 2021 | 2022          | 2023 | 2024 | 2025 |
| Alineació              |      |      | Revisió Anual |      |      |      |
| Greixar coixinets      |      |      | Revisió Anual |      |      |      |
| Proves de funcionament |      |      | Revisió Anual |      |      |      |
| Revisió elèctrica      |      |      | Revisió Anual |      |      |      |
| Revisió hidràulica     |      |      | Revisió Anual |      |      |      |

Font: Document facilitat per Actius de Muntanya



**Taula 71. Pla de manteniment de les basses i la captació d'aigua**

| <b>Llac Collbirrós</b> |             |             |               |             |             |             |
|------------------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Concepte</b>        | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b>   | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
| Neteja                 |             |             | 0             |             |             |             |
| Reparació              |             |             | 0             |             |             |             |
| Captació               |             |             | Revisió Anual |             |             |             |
| Tanca perimetral       | 0           |             |               |             |             | 0           |
| <b>Llac Roies</b>      |             |             |               |             |             |             |
| Neteja                 | 0           |             |               |             | 0           |             |
| Reparació              | 0           |             |               |             | 0           |             |
| Captació               |             |             | Revisió Anual |             |             |             |
| Tanca perimetral       | 0           |             | 0             |             |             |             |
| <b>Captació Neret</b>  |             |             |               |             |             |             |
| Neteja                 |             |             | Revisió Anual |             |             |             |
| Reparació              | X           |             |               |             |             |             |
| Dipòsit                |             |             | Revisió Anual |             |             |             |

Font: Document facilitat per Actius de Muntanya

**Taula 72. Pla de manteniment dels canons de neu**

| <b>Canons d'alta pressió</b> |             |             |               |             |             |             |
|------------------------------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Concepte</b>              | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b>   | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> |
| Revisió vàlvules             | 30          | 24          | 25            | 17          | 46          | 30          |
| Revisió arquetes             |             |             | Revisió Anual |             |             |             |
| Revisió cap                  |             |             | Revisió Anual |             |             |             |
| <b>Canons d'alta pressió</b> |             |             |               |             |             |             |
| Revisió cap                  |             |             | Revisió Anual |             |             |             |
| Greixar i revisió ventilador |             |             | Revisió Anual |             |             |             |
| Revisió elèctrica            |             |             | Revisió Anual |             |             |             |

Font: Document facilitat per Actius de Muntanya

### 3.5.3 ACTUACIONS PREVISTES VS ACTUACIONS NECESÀRIES

La prioritat per part de l'estació és augmentar la capacitat de producció de neu del domini, per a poder tenir cobert la major part del ressort. A continuació es detallen les actuacions previstes més importants pel que fa a la producció de neu per als pròxims anys, amb l'import estimat per part d'Actius de Muntanya i la prioritat de l'actuació. Aquestes actuacions seran revisades en la següent fase del projecte.

**Taula 73.** Anàlisi de l'actuació "ampliació al 70% àrea coberta i modernització de la xarxa de canons"

| CONCEPTE  | IMPORT A 5 ANYS  | URGÈNCIA    |
|---|--|-------------|
| <b>Ampliació de la capacitat de producció de neu del domini i millora de la xarxa actual</b>  | <b>6.000.000 €</b>   | <b>Alta</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>Millorar la producció de neu del domini augmentant la capacitat de bombeig, l'eficiència de producció amb l'ajuda de les noves tecnologies.</p>   | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>Degut al canvi climàtic, la producció de neu és una prioritat a l'operar una estació d'esquí.</p>  |             |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>Si no s'efectués una millora en la producció de neu de l'estació, existiria el risc de no poder aprofitar les finestres de fred cada cop més petites per poder produir neu, fet que faria que les pistes estiguessin en pitjors condicions.</p> | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Realitzar una anàlisi en detall per a determinar quines són les deficiències actuals i quin és l'objectiu. A partir d'aquí, plantejar un pla segmentat en diverses fases per assolir dit objectiu i a la vegada mantenir l'operativitat de l'estació.</p> |             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 74.** Anàlisi de l'actuació "legalització basses"

| CONCEPTE   | IMPORT A 5 ANYS  | URGÈNCIA     |
|--|--|--------------|
| <b>Legalització de la bassa de Collbirrós</b>  | <b>20.000 €</b>  | <b>Baixa</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>La bassa de Collbirrós no compleix amb la normativa actual. S'ha de legalitzar per a complir amb el reglament vigent.</p>                          | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>L'actuació és important perquè la bassa compleixi amb la legislació actual.</p>  |              |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>Si no s'arribés a legalitzar, existeix la possibilitat que, per part del ajuntament, prohibissin la utilització de la bassa.</p> | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Presentar els informes tècnics d'acord amb la legislació vigent respecte a les bases de recaptació d'aigua i efectuar les modificacions pertinents per a complir amb la llei.</p> |              |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 75.** Anàlisi de l'actuació "tanques perimetrals de les basses"

| CONCEPTE   | IMPORT A 5 ANYS   | URGÈNCIA     |
|--|---|--------------|
| <b>Reconstruir les tanques perimetrals de les basses</b>   | <b>40.000 €</b>   | <b>Baixa</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>Reconstrucció de les tanques per a delimitar les basses de captació d'aigua de l'estació.</p>  | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>És important crear un tancat perimetral al voltant de les basses per evitar que els esquiadors entrin a la perifèria de les basses.</p> |              |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>Existeix el risc que els esquiadors no se n'adonin de l'existència d'una bassa d'aigua, ja que pot estar coberta per neu i patir algun tipus d'accident.</p> | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Preparar projecte constructiu, consultar pressupostos amb els diferents proveïdors i executar la inversió.</p>                       |              |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

A l'estació Boí Taüll són conscients de la importància de la neu artificial per al correcte funcionament de l'estació d'esquí. És per això, que la major part de les inversions futures que tenen programades, van destinades a aquest departament. Tot i així, en la següent fase del projecte, es determinarà si, tant aquesta inversió com les actuacions descrites amb anterioritat, són prioritàries per a millorar els serveis de l'estació.

### 3.5.4 DIAGNÒSTIC DE NEU ARTIFICIAL

A partir de l'anàlisi realitzat de l'estat del sistema de producció de neu s'ha elaborat una taula FODA en la qual es recullen les principals afectacions en l'estat del mateix i les necessitats a tenir en compte en el Pla de Transitorietat i la valoració de les inversions a realitzar en els propers anys.

**Taula 76.** Anàlisi FODA de la producció de neu artificial de l'estació de Boí Taüll

| Fortaleses  | Oportunitats   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Bones condicions climàtiques ofereixen la possibilitat de produir neu durant l'hivern.</li> <li>Bona orientació de les pistes per garantir les condicions de la neu.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la superfície innivada.</li> <li>Millora dels sistemes per uniformitzar el decalatge entre diàleg lent i ràpid.</li> <li>Increment del volum d'aigua emmagatzemat.</li> <li>Mesures de captació d'aigua de desgel.</li> </ul> |
| Debilitats  | Amenaces   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>No es pot afrontar incrementar la superfície innivada sense renovar aparells, millorar distribució de les bombes i segmentar les línies.</li> <li>Absència de segmentació de línies no permet evitar deixar sense efecte canons en pistes tancades.</li> <li>Els llacs no estan connectats i actuen com a 2 sistemes independents.</li> <li>Alt cost de producció (aigua + electricitat) desaprofitant les hores vall.</li> <li>Falta de coordinació entre departaments (pisters, trepitjaneus i producció de neu).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Increment de costos d'operació (aigua i electricitat).</li> <li>Pèrdua de capacitat de producció de neu per obsolescència de l'equipament.</li> <li>Mala ubicació de canons en les pistes pot ser un risc pels esquiadors.</li> </ul>     |

Font: Elaboració pròpia

### 3.6 SERVEIS DE L'ESTACIÓ

Actius de Muntanya ha assumit, des de 2018, la gestió de l'estació d'esquí i de nombrosos serveis complementaris que, de cara a la al futur, han de ser reconsiderats.

#### 3.6.1 INVENTARI DE SERVEIS

Entre els serveis que s'ofereixen a l'estació, s'han analitzat la restauració, el lloguer (esquí, snow, etc.), l'escola, les activitats de muntanya i els serveis de transport entre l'estació i els hotels, entre d'altres.

*Taula 77. Anàlisi Comparatiu de Serveis de Boí Taüll i FGC*

| Servei                     | Boí Taüll   | FGC   |
|----------------------------|---|---|
| <b>Forfets i Taquilles</b> | Preus públics   | Preus públics   |
| <b>VOL</b>                 | Canal VOL amb forfet recarregable   | Plataforma de VOL d'FGC amb forfet recarregable   |
| <b>Restauració</b>         | Intern (fins temporada 2019/2020)<br>Externalitzat a Aramark per 1 any (temporada 2019/2020)                                    | Externalitzat, FGC no pot assumir treballadors en el sector de l'hoteleria i restauració ja que és una activitat aliena regida per convenis sectorials aliens a FGC |
| <b>Lloguer</b>             | Servei propi (Boí Taüll és propietari del material)<br>Operació externalitzada.   | Servei propi en algunes estacions (ex. La Molina), externalitzat en la majoria.   |
| <b>Botiga</b>              | Concurs per externalitzar les operacions i llogar l'espai que és propi de l'estació   | Concurs per externalitzar les operacions i llogar l'espai que és propi de l'estació   |
| <b>Escola</b>              | Operadors externs homologats per Actius de Muntanya   | Operadors externs homologats per FGC en períodes de 3 anys.   |
| <b>Activitats</b>          | Gestió interna.<br>Baix volum de negoci.<br>Només activitat d'hivern.   | Operadors externs principalment La Molina i Vall de Núria ofereixen activitats tot l'any.   |
| <b>Bus a pistes</b>        | Servei propi de bus a pistes i de trasllat de treballadors des de Pont de Suert.<br>A externalitzar per la temporada 2020/2021. | Servei existent en altres estacions externalitzat ja que no és funció d'FGC (ex. Ski Bus a La Molina i al Pallars, Ski Tren a la Molina, Busos interns, etc.).      |
| <b>Central de Reserves</b> | Central de Reserves pròpia amb servei als hotels del Pla de l'Ermita.   | Central de Reserves d'FGC TiM en procés de redefinició.   |
| <b>Servei Mèdic</b>        | Externalitzat   | Externalitzat   |

Font: Elaboració pròpia

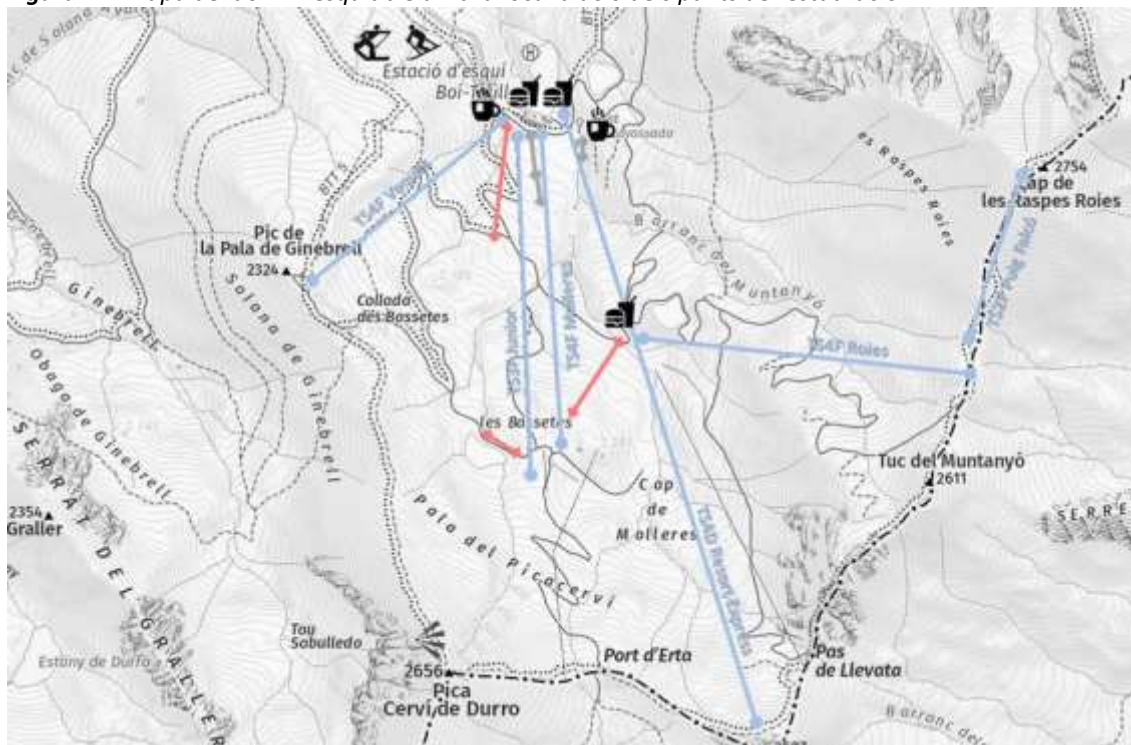
### 3.6.2 RESTAURACIÓ

Entre els serveis clau d'una estació d'esquí destaca l'oferta de restauració, no només a peu de pistes sinó dins del domini esquiable, com un dels elements que complementa l'experiència d'un dia a la neu i afavoreix un allargament del temps d'esquí. Disposar d'una bona oferta, variada i dimensionada per assumir la demanda d'esquiadors en les hores puntes és important per assegurar la satisfacció del client.

#### 3.6.2.1 INVENTARI

L'estació de Boí Taüll compta amb 3 punts de restauració principals (Isard i Guineu situats a la base de l'estació (2.020 m) i Carlina a la sortida del TS4F Roies (2.400 m)) un self-service (al primer pis sobre dels punts de restauració Isard i Guineu) més un parell de punts de consum (bar exterior terrassa de la base de l'estació i al costat del jardí de neu).

**Figura 27.** Mapa del domini esquiable amb la localització dels punts de restauració



Font: Elaboració pròpia amb base topogràfica de l'Institut Cartogràfic i Geològic de Catalunya (1:25.000)

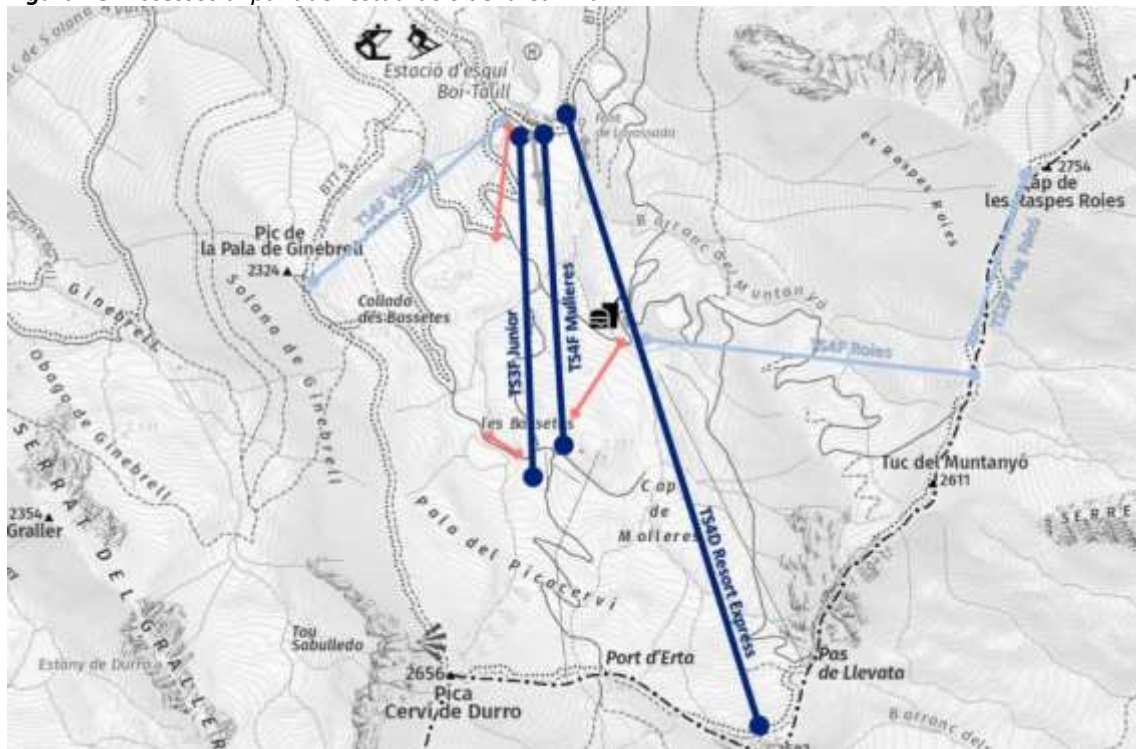
L'oferta de restauració consisteix doncs en 2 serveis clarament diferenciats (punt de restauració de tipus *fast-food* i *self-service*). La carta de productes disponibles als 3 punts de restauració és la mateixa, sense clara diferenciació per conceptes. La venda es concentra en productes de baix cost, amb un servei ràpid per fomentar una alta rotació i facilitat en la preparació de comandes.

L'estació no disposa d'espais específicament habilitats per al pícnic, si bé en la terrassa hi ha àrees de lliure consum, concretament en aquelles zones més allunyades dels accessos als punts de restauració.

A nivell operatiu, entre setmana i en dies de baixa afluència d'esquiadors, a l'estació només hi ha oberts un punt de restauració (Cafeteria Isard) i el self-service (que entre setmana atén principalment grups d'escolars). Els caps de setmana, festius i dies amb molts esquiadors els 2 punts de restauració a la base estan oberts i també està en funcionament el punt de Carlina.

Una de les principals dificultats operatives és la concentració d'esquiadors a la base de l'estació en dies de màxima afluència i les dificultats per accedir fins a la Carlina i derivar els fluxos d'esquiadors ja que l'accés només és possible esquiant i per tant limita que famílies amb nens i/o no esquiadors puguin anar-hi. No obstant això a la base de l'estació hi ha nombrosos cartells que informen de la seva existència però els itineraris d'accés no estan prou ben identificats.

**Figura 28.** Accessos al punt de restauració de la Carlina



Font: Elaboració pròpia amb base topogràfica de l'Institut Cartogràfic i Geològic de Catalunya (1:25.000)

En aquest espai es disposa d'una cuina totalment equipada com a la base i s'ofereix la mateixa carta de *fast-food* en un espai cobert, no hi ha un espai de terrassa com a tal per a dies de sol.

**No existeix una oferta diferenciada entre els diferents punts de restauració i es perd l'oportunitat de crear un producte diferenciats a la Carlina amb un concepte de menjar d'alta muntanya, per incrementar el tiquet mig. A mig termini es podria considerar que la Carlina podria oferir sopars de muntanya, d'acord amb el que l'operador de la restauració consideri oportú i en base a les necessitats d'inversió necessàries per adequar l'espai.**

*Figura 29. Imatges dels punts de restauració (terrassa exterior, Isard, Guineu i Carlina)*







Font: Fotografies preses durant la visita a l'estació.

### 3.6.2.2 SITUACIÓ ACTUAL

L'estació en la temporada 2018/2019 va facturar en torn als 580.000 € en els 3 punts de restauració amb un total de 150.000 esquiadors, cosa que representa un consum mitjà / tiquet mig de 3,86 €. Aquesta xifra estaria consonància amb els valors dels entrepans de la carta (entre 3 i 5 €) i que per persona la despesa estaria en torn als 10 €, sumat al fet que hi ha clients que porten el seu propi dinar, o bé baixen al Pla de l'Ermita o als pobles de la Vall de Boí si busquen un dinar més complet ja que l'estació no ofereix servei a la carta ni una oferta gastronòmica de valor afegit. Els entrepans són preparats al moment i hi ha poca preparació amb anticipació.

La carta és composta d'entrepans, amanides i begudes que es poden combinar en forma de menús a preus més econòmics per sota dels 10 €. L'opció més completa és el menú del self-service consistent en 1r plat, 2n plat, postres i beguda per 16 € pels adults.

*Figura 30. Imatge de la carta del punt de restauració de la Carlina*



*Font: Fotografia presa durant la visita a l'estació.*

La gestió dels punts de restauració de l'estació s'ha anat fent des de PTV fins l'any 2018 i d'Actius de Muntanya en a la temporada 2018/2019 amb els treballadors propis, i des de l'estació es gestionava la carta, les compres i aprovisionaments, inversions en els locals, manteniments etc. En la temporada 2019/2020 s'ha adjudicat, en base a un procediment d'urgència, l'explotació dels punts de restauració a Aramark i s'han transferit els treballadors i la gestió dels inventaris. Actius de Muntanya es manté com a propietària dels actius, però deixa de tenir treballadors en nòmina afectats pel conveni sectorial de l'hostaleria i la restauració, que és totalment aliè a l'objecte de negoci de FGC i que de cara a una futura integració es resol una "anomalia" ja que en la resta d'estacions no existeix cap situació similar.

En el contracte firmat per 1 any amb Aramark és un model d'externalització de serveis amb un control sobre el compte d'explotació amb un cànon sobre vendes i un variable basat en els beneficis de l'operació, amb una cobertura de pèrdues més 40.000 €.

**De cara a properes temporades serà convenient plantejar un model de concessió (externalització de serveis) tenint en compte elements com el control sobre facturació, un cànon fix/variable, un model de compensació que permeti fer/justificar inversions en millora de la qualitat dels espais, i dels equipaments, entre d'altres.**

### 3.6.2.3 MODEL A FUTUR

En la gestió dels espais de restauració en les estacions d'esquí existeixen diverses fórmules que passen des d'una operació directa (amb control sobre el dia a dia amb treballadors i actius propis) fins a una externalització completa (amb un contracte d'arrendament de l'espai sense actius). En el cas de l'estació de Boí Taüll, sota el paraigües de PTV conviuen dos models de negoci (hoteler i explotació de l'estació) en la qual existien sinergies en els serveis de restauració i similituds en els convenis laborals del sector de la restauració i, per tant, tenia sentit l'operació directa dels punts de restauració de l'estació.

Amb la fallida i l'entrada de capital públic en l'estació sota el marc d'Actius de Muntanya sorgeixen divergències en el model d'explotació de les estacions fonamentalment derivades dels objectes socials i els convenis sectorials amb els quals s'han de regir. Per la qual cosa, en les estacions d'FGC no hi ha cap negoci de restauració que sigui gestionat directament per FGC amb treballadors propis i aquesta és la directriu mestra sota la qual s'han de plantejar els diferents supòsits de futur per Boí Taüll, deixant, de manera clara, fora de les opcions la gestió directa.

És per això que en la temporada 2019/2020 s'ha adjudicat per caràcter d'urgència l'explotació a Aramark i s'han pogut subrogar els treballadors d'Actius de Muntanya que estaven adscrits a l'àmbit de restauració. De cara al futur, caldrà definir la tipologia de concurs i especificar en els plecs quines són les condicions d'explotació, compensació i la política d'inversions als locals.

#### **Model 1. Externalització de la prestació del servei**

L'estació es manté com a gestora del servei de restauració i el personal que realitza els serveis és extern i no hi ha una relació laboral directa amb els treballadors. L'estació té el control efectiu dels ingressos i gestiona conjuntament amb el prestador del servei les necessitats operatives (inversions, manteniments, reserves i programacions per a grups, etc.) i traslladant o no la responsabilitat de compres i aprovisionaments. El contracte d'externalització és un fix per la prestació de servei (dotació de personal a proveir) més un variable a considerar sobre vendes, si bé l'estació és la responsable de captar i atreure clients i hi ha poc marge d'actuació per l'operador per influir-hi.

**Taula 78.** Valoració dels impactes d'adoptar una externalització de la prestació del servei

| Elements a favor  | Elements en contra   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'estació manté un control efectiu dels espais de restauració.</li> <li>• Control directe dels ingressos i despeses.</li> <li>• Possibilitat d'empaquetar producte la restauració com a producte propi.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Depèn de la transparència i complicitat de l'operador.</li> <li>• Major exposició a reclamacions de treballadors per condicions laborals (prestamisme laboral / interlocució).</li> <li>• Es mantenen les funcions de compra i aprovisionaments.</li> </ul> |

Font: Elaboració pròpia

### Model 2. Concessió de l'exploració dels espais (Inversions des de l'estació)

L'estació, com a propietària dels locals, executa inversions de modernització dels espais i llança concurs d'exploració dels espais definint una concessió per un període superior a 1 any, però inferior a 4 anys més una pròrroga de fins a 2 anys, tal i com estableix la Llei de Contractes del Sector Públic. En aquest model, l'estació defineix quins productes, serveis i rang de preus s'han d'oferir en cada un dels punts, que poden ser explotats de manera conjunta o bé individual, i a canvi percep ingressos en concepte de lloguer de l'espai i es pot establir un variable segons evolucioni la temporada (nombre d'esquiadors de l'estació) o bé sobre el negoci (participació sobre vendes, sobre marge o sobre beneficis).

**Taula 79.** Valoració dels impactes d'adoptar una concessió de l'exploració dels espais (amb inversions)

| Elements a favor   | Elements en contra  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Traspasa el risc operatiu dels punts de restauració.</li> <li>• Manté el control sobre el producte i posicionament dels punts de restauració.</li> <li>• Les inversions es consensuen amb l'operador i les executa l'estació</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultats per recuperar les inversions en els locals segons el preu de lloguer de l'espai.</li> <li>• Capacitat limitada d'influir en el negoci.</li> <li>• Risc de no trobar un operador local que compleixi els requeriments.</li> </ul> |

Font: Elaboració pròpia

### Model 3. Concessió de l'exploració dels espais (Inversions de l'operador)

L'estació, com a propietària dels terrenys i dels edificis, llança un concurs d'exploració / arrendament dels locals definits per a la restauració. Les inversions de l'espai són a càrrec de l'operador i té llibertat per invertir en decoració, equipament, etc. i, per tant, la duració dels contractes d'arrendament han de ser suficientment llargs per tal de garantir que es puguin amortitzar.

**Taula 80.** Valoració dels impactes d'adoptar una concessió de l'exploració dels espais (sense inversions)

| Elements a favor   | Elements en contra   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingressos anuals per a l'estació sense compromís d'inversions.</li> <li>• Traspàs de la responsabilitat operativa.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contractes llargs no faciliten el canvi d'operador si les condicions d'inversió no són les adequades o el servei és insuficient.</li> <li>• Capacitat molt limitada per influir en l'estratègia de negoci de l'operador.</li> </ul> |

Font: Elaboració pròpia

**Tot i existir 3 models de gestió vàlids, en el cas d'una estació d'esquí com Boí Taüll la restauració és clau per incrementar el temps de permanència a l'estació i cobrir les necessitats dels clients ja que l'oferta a peu de pistes és limitada. Cal escollir un model que incentivi la qualitat, la diversitat d'oferta i els clients percebin un valor afegit en la seva estada.**

Prendre una decisió sobre el model de gestió dels punts de restauració comportarà la definició de les principals línies d'actuació en el futur, que afectaran a les inversions a realitzar.

**Sigui quin sigui el model adoptat en un futur, caldrà considerar tots els punts de restauració com una sola unitat de negoci, si bé plantejant una diferenciació de conceptes i serveis en un mateix espai si cal. D'aquesta manera es garantirà que les operacions quedin compensades ja que condicionar l'adjudicació amb l'obertura d'un punt de restauració només en períodes de gran afluència (com ara en caps de setmana i festius) pot no resultar atractiu ni operatiu.**

A dia d'avui, des d'Actius de Muntanya s'han identificat diversos punts de millora a considerar, que hauran de ser assumits per la propietat de l'estació o bé pels operadors dels serveis segons el model de contracte d'arrendament que finalment s'aprovi. En base a la valoració preliminar en els propers 2-3 anys es podien invertir fins a 550.000 € en els següents elements per millorar l'experiència:

- **Ampliació Terrassa cota 2.020 (base de l'estació):** Actualment l'espai és limitat i en dies de sol i caps de setmana està saturada. Es podrien guanyar alguns metres addicionals de terrassa i es podria aprofitar millor el terrat de la secció on es troba l'escola per tal de fer-lo més atractiu. Alhora caldrà crear drenatge per a l'aigua de desgel en estar a tocar del front de neu.
- **Remodelació de la Carlina amb un servei de brasa i amb barra exterior i terrassa:** Existeix la possibilitat de crear una oferta diferenciada en el punt de restauració situat al centre del domini esquiable amb una oferta gastronòmica de més qualitat, sense oferir el mateix producte *fast-food* que a la base. Per tal de reorientar el concepte es planteja crear una brasa i també millorar l'espai exterior per tal d'oferir una barra a l'aire lliure i un espai per descansar envoltats de pistes.
- **Canvi en el mobiliari i la decoració dels punts de Guineu i Isard:** En els darrers anys no s'ha invertit en posar al dia el mobiliari i si es vol millorar la proposta de valor seria convenient donar un nou aire a l'espai.
- **Remodelació del self-service:** El funcionament del self-service és correcte per les necessitats de l'estació, la seva remodelació no seria una prioritat però donada la manca d'inversions en els darrers anys caldria reservar una dotació per posar-lo al dia.
- **Millora del sistema de calefacció:** Actualment els sistemes de calefacció funcionen amb gasoil (a Carlina) o elèctric (Isard i Guineu), són poc eficients i tenen un elevat consum. De cara al futur es planteja el canvi cap a sistemes de calefacció de biomassa per guanyar en sostenibilitat mediambiental.
- **Revisió dels dipòsits de combustible:** Al punt de restauració de la Carlina hi ha un dipòsit de 48.000L fora d'ús que hauria d'estar precintat. Alhora cal plantejar on ubicar els dipòsits de combustible per a la calefacció.

**A nivell estratègic, l'actuació prioritària en inversions en l'àmbit de restauració seria la reconversió de la Carlina i tindria un retorn si s'aconsegueix incrementar el tiquet mig a través d'una oferta de més qualitat. Ara bé, cal establir quin és el model d'operació i com es justifiquen les inversions a dur a terme entre les diverses parts involucrades.**

#### 3.6.2.4 MILLORES NECESÀRIES

El punt de restauració de la Carlina es troba situat al mig de les pistes i per tant té uns accessos complexos i es troba rodejat de pistes i remuntadors. En base a la inspecció de les instal·lacions es van detectar alguns punts crítics en torn a la protecció contra incendis:

- Necessitat d'assegurar que hi ha un sistema ràpid i efectiu de comunicació entre la Carlina i l'operació del remuntador TS4D Resort Express en cas d'incendi de l'edifici.

**Figura 31.** TS4D Resort Express sobrevolant el punt de restauració Carlina



Font: Fotografia presa durant la visita a l'estació.

- Revisar l'estat dels dipòsits de gasoil fora d'ús que haurien de ser precintats o homologats de nou. Alhora que cal ubicar els bidons en locals ben condicionats.

**Figura 32.** Ubicació perillosa dels bidons de gasoil



Font: Fotografia presa durant la visita a l'estació.

### 3.6.3 LLOGUER

El servei de lloguer de material per a la pràctica de l'esquí és propietat d'Actius de Muntanya. Des dels inicis, i donada la configuració de la base de l'estació, ha estat sempre l'únic punt de lloguer a peu de pista, alhora que s'ofereix un servei de guarda-esquí ja que d'aquesta manera s'evita que els esquiadors hagin de carregar els esquís durant la seva estada. Al Pla de l'Ermita, així com als diferents pobles de la Vall de Boí hi ha botigues de lloguer d'esquí, però no tenen l'avantatge competitiu d'estar a peu de pistes i per tant els preus no són comparables, tot i ser de mitjana inferiors als del lloguer a peu de pistes.

#### 3.6.3.1 SITUACIÓ ACTUAL

En els darrers anys, Actius de Muntanya ha estat gestionant el lloguer com a un producte propi, si bé no ha dut a terme grans inversions de reposició dels esquís, pals i botes com a conseqüència del desgast en el seu ús. Tanmateix, en la darrera temporada s'ha fet una compra per començar a substituir alguns dels components.

En termes de gestió, el negoci és propietat d'Actius de Muntanya però el servei està externalitzat a l'empresa del Sr Manel del Pozo qui aporta els treballadors per cobrir l'atenció al client, el control d'inventaris i la realització de petits manteniments als equips. Alhora, des del lloguer es gestiona el servei de guarda-esquí en un local adjacent per a particulars i en un magatzem amb gàbies per a grups i escoles que estan durant varis dies.

**Taula 81.** Tarifes del lloguer de l'estació de Boí Taüll i d'una de les botigues del Pla de l'Ermita

|        |                                    | 1 DIA | 2 DIES | 3 DIES | 4 DIES | 5 DIES | 6 DIES | 7 DIES |
|--------|------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ADULT  | Equip complet Carving              | 26    | 39     | 57     | 73     | 89     | 102    | 115    |
|        | Equip complet Carrera Alta Carving | 33    | 50     | 72     | 93     | 113    | 129    | 146    |
|        | Equip complet Mini esquí           | 22    | 33     | 48     | 62     | 75     | 86     | 97     |
|        | Equip complet Snow                 | 27    | 41     | 59     | 76     | 92     | 106    | 119    |
| JUNIOR | Equip complet Carving Junior       | 21    | 32     | 46     | 59     | 72     | 82     | 93     |
|        | Equip complet Snow Junior          | 25    | 38     | 55     | 70     | 86     | 98     | 110    |

| LLOGUER               | 1 dia   | 2 dies | 3 dies | 4 dies | 5 dies | 6 dies | 7 dies |
|-----------------------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| EQUIP BASIC           | 16,50 € | 32 €   | 42 €   | 53 €   | 62 €   | 70 €   | 75 €   |
| ESQUÍS                | 13 €    | 25 €   | 33 €   | 44 €   | 50 €   | 57 €   | 66 €   |
| BOTES                 | 10 €    | 17 €   | 25 €   | 32 €   | 38 €   | 47 €   | 46 €   |
| EQUIP GAMA MITJA      | 20 €    | 40 €   | 55 €   | 71 €   | 83 €   | 94 €   | 104 €  |
| ESQUÍ / TAULA         | 16,50 € | 30 €   | 42 €   | 53 €   | 62 €   | 69 €   | 72 €   |
| BOTES                 | 10 €    | 18 €   | 25 €   | 32 €   | 38 €   | 43 €   | 45 €   |
| EQUIP GAMA ALTA       | 28,50 € | 46 €   | 65 €   | 83 €   | 96 €   | 112 €  | 120 €  |
| ESQUÍS                | 22 €    | 38 €   | 55 €   | 72 €   | 82 €   | 94 €   | 104 €  |
| BOTES                 | 12,50 € | 25 €   | 31 €   | 42 €   | 47 €   | 54 €   | 60 €   |
| EQUIP JUNIOR <12 ANYS | 12 €    | 22 €   | 28 €   | 34 €   | 40 €   | 44 €   | 50 €   |
| SNOW JUNIOR           | 15 €    | 30 €   | 33 €   | 44 €   | 50 €   | 56 €   | 66 €   |
| MINI KID <6 ANYS      | 10 €    | 20 €   | 27 €   | 30 €   | 37 €   | 42 €   | 45 €   |
| CASC JUNIOR           | 3 €     | 5 €    | 6 €    | 7 €    | 9 €    | 10 €   | 11 €   |
| CASC ADULT            | 5 €     | 8 €    | 10 €   | 12 €   | 14 €   | 15 €   | 16 €   |

Font: Tarifes de la pàgina web de l'estació de Boí Taüll i fotografia presa durant la visita a l'estació

### 3.6.3.2 MODEL A FUTUR

L'oferta de lloguer d'esquí a l'estació és un servei que és clau per als esquiadors de dia o d'estada, els debutants i especialment valorat per les escoles. En concret, el servei de lloguer ofereix una atenció especial a escoles i grups, partint de la preparació dels esquís pels grups segons les necessitats de talles, i el servei de guarda-esquís en acabar la jornada, sinó també oferint la possibilitat de recollir-los la tarda abans de l'inici de les classes just quan els autocars arriben i fer l'entrega a cada alumne del seu equipament degudament etiquetat.

*Figura 33. Botiga de Lloguer*



*Font: Fotografies preses durant la visita a l'estació*

A nivell de grup FGC, coexisteixen diverses casuístiques pel que fa als lloguers. A estacions com Vall de Núria i Vallter 2000 les botigues de lloguer són d'empreses locals; a La Molina FGC és una de les moltes botigues de lloguer d'esquís que hi ha a l'estació i al Pallars, FGC és la propietària del lloguer a les estacions. En aquest sentit, no hi ha un model únic sinó que ha vingut derivat de les circumstàncies de la seva integració i la preexistència de negocis propis. Per tant, el fet que Actius de Muntanya sigui propietària del lloguer no és un fet diferencial i que pugui generar una problemàtica de cara a una futura integració a FGC ja que és un tipus de negoci propi consolidat en el grup com un servei d'atenció al client sense uns requeriments contractuals i sectorials diferents i incompatibles.

**En el cas de l'estació de Boí Taüll, el dia a dia de les operacions estan externalitzades, cosa que comportarà un concurs públic de gestió amb uns plecs de condicions clars i on qualsevol operador s'hi pugui presentar. A més, es pot donar el cas que en un futur sorgeixin alguns conflictes de competència en no existir una alternativa a la pròpia base de l'estació i botigues de la Vall reclamin poder instal·lar-s'hi. És convenient valorar si les funcions de gestió del lloguer poden ser retornades a una gestió directa interna per part de l'estació en el cas que hi hagi un excés de plantilla i que sigui necessària una reubicació de funcions.**

**A nivell d'inversions caldrà seguir renovant l'equipament per tal de garantir la qualitat i per tant es considera des d'Actius de Muntanya la conveniència de dotar 70.000 € l'any en els propers 5 anys per completar la reposició iniciada l'any 2019.**



### 3.6.4 ESCOLA

La prestació de serveis d'escola d'esquí en les estacions del territori català i espanyol està totalment liberalitzat. En conseqüència, els propietaris de les estacions han de garantir l'exercici en els seus dominis esquiables d'aquelles persones físiques o jurídiques amb les qualificacions necessàries prèvia obtenció d'una homologació per part de l'estació i el pagament d'un forfet per a l'ús de les instal·lacions (tant dels professors com dels alumnes).

#### 3.6.4.1 SITUACIÓ ACTUAL

A l'estació de Boí Taüll, fa uns anys hi havia 2 grans escoles d'esquí amb implantació a l'estació, que amb l'arribada de la crisi es van fusionar en 1 de sola. Actualment, la principal escola d'esquí és l'Escola d'esquí Vall de Boí (entitat de capital públic municipal ja que depèn de l'Ajuntament de la Vall de Boí que va ser fundada l'any 1992, dos anys després de la inauguració de l'estació). Entre el serveis que s'ofereixen destaquen les classes particulars, o bé en grup per a particulars, el servei de classes per escoles (a través de la Central de Reserves de Boí Taüll) i a la vegada gestiona el Club GER. L'escola ofereix tant esquí com snowboard en diversos nivells.

L'escola disposa d'un ampli local a peu de pistes amb una recepció per atendre els clients de dia, despatxos per a l'administració de l'escola i sales per als monitors. Aquest local és llogat a l'estació cada temporada. La sortida dels grups es realitza just en front, al costat del centre mèdic, cosa que en moments de gran afluència genera problemes per accedir-hi.

A banda de l'Escola de la Vall de Boí que és la més gran en nombre de monitors, hi ha diverses escoles més petites que ofereixen serveis principalment en caps de setmana i que han estat homologades per l'estació. Tots els professionals que imparteixen classes disposen d'un forfet de temporada professional a un preu de 295 €. En la temporada 2018/2019 es van emetre 77 forfets i en la 2019/2020 se n'han emès 62.

**Taula 82.** Tarifes de les classes d'esquí

| CLASSES COL·LECTIVES                    | 1 DIA | 2 DIES | 3 DIES | 4 DIES | 5 DIES |
|---|-------|--------|--------|--------|--------|
| Curs 3 Hrs. al Dia Setmanes festives    | 55 €  | 75 €   | 105 €  | 126 €  | 142 €  |
| Curs 2 Hrs. al Dia Setmanes no festives | 40 €  | 58 €   | 74 €   | 95 €   | 105 €  |
| Final de Setmana 3 Hrs. al Dia          | -     | 75 €   | -      | -      | -      |
| Curs Especial de dia en dies festius    | 42 €  | -      | -      | -      | -      |

| CLASSES PARTICULARS | 1 PERS. | 2 PERS. | 3 PERS. | # ¿NOM?   |
|---------------------|---------|---------|---------|-----------|
| 1 Hora              | 49 €    | 55 €    | 68 €    | 5 € /alum |
| 2 Hores             | 94 €    | 104 €   | 124 €   | 9 € /alum |

Font: Tarifes de la pàgina web de l'estació de Boí Taüll

#### 3.6.4.2 MODEL A FUTUR

L'estació de Boí Taüll ha de seguir permetent a qualsevol persona física o jurídica que desitgi dur a terme la prestació de serveis professionals com a escola d'esquí sempre que es compleixin una sèrie de requisits. En el cas d'FGC, existeix un procediment administratiu a través del qual es concedeixen els permisos, a saber, **CONDICIONS D'HOMOLOGACIÓ QUE HAN D'ACOMPLIR LES ENTITATS QUE EXERCIXEN L'ACTIVITAT D'ESCOLA D'ESQUÍ I/O SNOWBOARD I ACTIVITATS DE MUNTANYA, DINS L'ÀMBIT DEL DOMINI ESQUIABLE DE LES ESTACIONS D'ESQUÍ QUE GESTIONA FERROCARRILS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA.** Les acreditacions tenen vigència màxima per un període de 3 anys (el trienni en curs va des de novembre 2019 a octubre 2022) i es concedeixen en base al compliment dels requisits especificats en la convocatòria (que inclouen experiència, certificació, compliment de bones pràctiques, control de qualitat, pagament de forfets. Els requeriments d'homologació s'han de presentar per cada una de les estacions en les quals les empreses desitgin operar sense limitació.

**De cara a una futura integració de l'estació de Boí Taüll en la xarxa FGC, presumiblement les condicions seran les mateixes i per tant s'obrirà el mercat a escoles que ja operen en estacions del grup FGC. Aquest fet pot generar major competència a nivell de preus i serveis però anar en detriment del volum de negoci de l'escola que ostenta la majoria del mercat i que és de caràcter municipal i contracta treballadors de la comarca.**

*Figura 34. Entrada de l'Escola Vall de Boí amb els punts de sortida de les classes al fons*



*Font: Fotografia presa durant la visita a l'estació*

A la vegada, les escoles poden demanar a l'estació un tracte equitatiu entre prestadors de servei i requereixen d'un espai a l'estació per poder comercialitzar els seus serveis, tal com existeix en altres estacions del grup. Actualment, s'ha procedit a una reducció de l'espai llogat a l'Escola de la Vall de Boí, però en els propers anys s'haurà de considerar la instal·lació de casetes en les quals les diferents escoles que ho sol·licitin disposin d'un espai per vendre.

### 3.6.5 ACTIVITATS

#### 3.6.5.1 SITUACIÓ ACTUAL

Actualment, Boí Taüll ofereix diverses activitats més enllà de l'esquí o l'snowboard.

D'una banda, Boí Taüll ofereix activitats d'hivern complementàries a l'estació com són les excursions amb raquetes amb la utilització dels remuntadors de les estacions, ja sigui per fer una simple ruta per la muntanya, gaudir de l'hora màgica de la posta de Sol o d'arribar al cim d'una muntanya. Aquestes activitats són productes propis de l'estació que es realitzen per una treballador fixe-discontinu a la temporada d'hivern.

D'altra banda, s'ofereixen activitats en grup més enllà de l'estació, tant per la Vall de Boí com pel Parc Nacional d'Aigüestortes i Estany de Sant Maurici, així com a l'estany de Llebre, amb col·laboració amb el Parc Nacional.

L'estació també disposa d'un parc lúdic que ofereix activitats pels més petits. Es tracta d'un servei propi de l'estació que està gestionat per personal propi amb un treballador fixe-discontinu i dos eventuals durant la temporada d'hivern.

#### 3.6.5.2 MODEL A FUTUR

**Amb la integració de Boí Taüll a FGC, l'organització d'activitats ofertes per l'estació hauria d'adaptar-se a la forma de funcionar d'aquestes a les polítiques de funcionament d'FGC.**

Així doncs, a l'empresa pública aquestes activitats són productes externs, que comercialitzen agències del territori, i FGC ho comercialitza com a venda delegada, és adir, ho ven FGC a taquilles però ho fa en nom de l'operador de l'activitat.



### 3.6.6 TAQUILLES I SISTEMES

#### 3.6.6.1 SITUACIÓ ACTUAL

L'estació disposa de 2 zones de taquilles (aparcament i a la base de l'estació) més un punt d'informació, les taquilles més properes a l'aparcament s'obren només en períodes de màxima afluència (caps de setmana i festius). Els pics de la demanda són a primera hora del matí i es cobreixen amb personal de reforç (becaris). Els responsables de taquilles un cop acaba la venda passen a donar suport a administració, atenció al client o gestió dels tancaments diaris.

En cada taquilla hi ha 4 punts de venda que estan dividits segons els clients vulguin que se'ls apliqui una promoció/descompte (atenció més lenta) i aquells que pagaran el preu normal (cua ràpida).

L'estació emet forfets tant en suport cartró com en suport plàstic (aquests per a forfets de varis dies o de temporada). El sistema de comercialització presencial es recolza amb la venda on-line de forfets amb preus promocionats per tal d'incentivar el seu ús i reduir la congestió a taquilles. Des de l'estació s'ha incentivat la reutilització dels forfets de temporada recarregables per tal de poder disposar de suports a l'inici de temporada ja que es van arribar a esgotar els estocs.

**Figura 35.** Taquilles de l'estació amb cues separades per venda amb Promocions i Sense



Font: Fotografia presa durant la visita a l'estació

### 3.6.6.2 MODEL A FUTUR

El sistema de forfets i taquilles d'Actius de Muntanya funciona sobre TeamAxess amb plataforma de BDR, cosa que permetrà una bona integració amb els sistemes d'FGC en un futur.

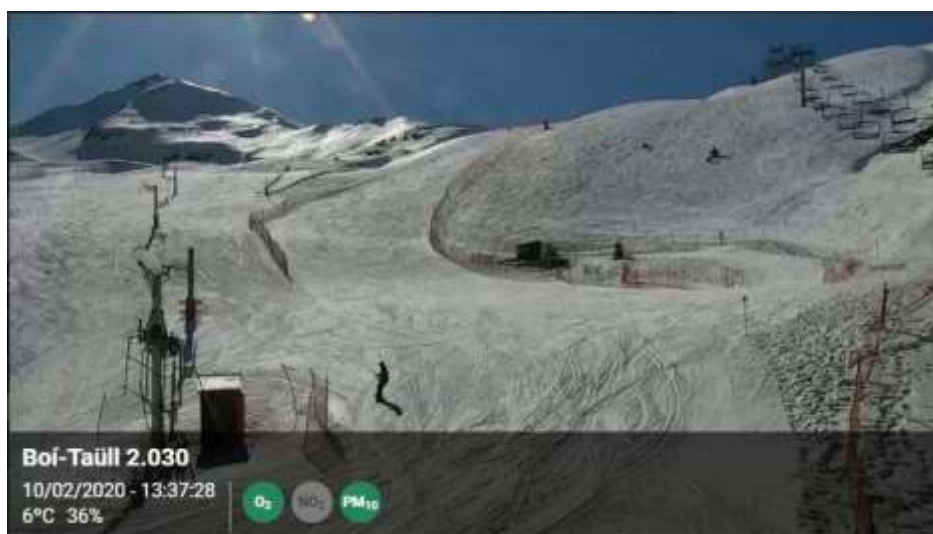
**Caldrà replantejar l'estratègia de descomptes de l'estació ja que l'existència de múltiples promocions pot alentir el procés de compra a peu de pista i es converteix en un greuge comparatiu respecte als esquiadors que paguen la tarifa plena.**

**La política d'FGC al respecte és simplificar els descomptes aplicables i traslladar les compres promocionades al canal on-line amb l'objectiu de maximitzar els ingressos a taquilla tenint en compte que el client que ja ha fet l'esforç d'arribar-hi estarà més predisposat a pagar la tarifa completa. Tanmateix, un ajust en la política tarifària serà necessari per tal de garantir que el client no percebi un canvi si s'ha acostumat a trobar grans descomptes a l'estació.**

Des d'Actius de Muntanya en col·laboració amb el departament de sistemes d'FGC s'ha fet una valoració de les necessitats d'adaptació per tal de dur a terme una plena integració en els propers anys. El pla s'ha distribuït en 4 fases a implementar en 3-4 anys i amb una dotació total de 640.000 € i inclou taquilles i facturació.

**TeamAxess és un proveïdor clau per a FGC ja que la resta d'estacions tenen implantat els mateixos sistemes de control. És per això que entre les contingències financeres de l'estació cal gestionar adequadament el deute de PTV amb TeamAxess ja que podria provocar un conflicte en l'execució dels diferents projectes en marxa al grup FGC. És per això que des d'Actius de Muntanya s'ha fet una periodificació del deute, si bé no vol reconèixer-lo com a propi ja que obriria la porta a futures reclamacions d'altres proveïdors.**

Entre les actuacions previstes a nivell de sistemes hi figura també l'ampliació del nombre de *webcams* per observar l'estat de la neu, la millora del sistema de videovigilància i la digitalització de l'accés a l'aparcament.



### 3.6.7 ACTUACIONS PREVISTES VS ACTUACIONS NECESÀRIES

L'estació és conscient que la qualitat dels serveis complementaris de l'estació es veu afectada per la manca d'inversions en dels darrers anys. És per això que les actuacions previstes en aquest apartat van enfocades a la millora de l'experiència del client. Tanmateix, algunes d'aquestes inversions identificades hauran de ser per compte dels operadors externs i no de l'estació.

**Taula 83.** Anàlisi de l'actuació de "inversió en material de lloguer"

| CONCEPTE   | IMPORT A 5 ANYS   | URGÈNCIA    |
|--|---|-------------|
| <b>Lloguer de material</b>   | <b>350.000 €</b>  | <b>Alta</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>Renovació i millora del material del lloguer propi de l'estació per compensar la manca de renovació feta en els darrers anys.</p>  | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>El lloguer necessita d'una actualització constant del material ofert degut al desgast que pateix amb el seu ús.</p> |             |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>Pèrdua de competitivitat respecte d'altres botigues de lloguer de la comarca si el material es troba en mal ús i es continua oferint un preu per sobre del que ofereix la competència.</p> | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Continuar amb la renovació de l'equipament i donar de baixa el material amb més desgast.</p>                     |             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 84.** Anàlisi de l'actuació "inversió en restauració"

| CONCEPTE   | IMPORT A 5 ANYS  | URGÈNCIA    |
|--|--|-------------|
| <b>Restauració</b>   | <b>550.000 €</b>   | <b>Alta</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>Renovacions i millores dels punts de restauració de l'estació</p>  | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>La creació d'una oferta diferenciada i segmentada segons preus pot ajudar a incrementar la rendibilitat de l'estació</p>   |             |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>Consolidació d'un model <i>fast-food low-cost</i> en tots els punts de restauració, forçant als esquiadors a baixar a la Vall per trobar una oferta gastronòmica variada i de preu mig superior.</p> | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Analitzar la conveniència de realitzar la inversió per part de Boí Taüll o formalitzar el nou contracte d'externalització de les operacions de restauració amb una clàusula d'inversió.</p> |             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 85.** Anàlisi de l'actuació "inversió en sistemes"

| CONCEPTE  | IMPORT A 5 ANYS  | URGÈNCIA    |
|---|--|-------------|
| <b>Sistemes</b>   | <b>680.000 €</b>   | <b>Alta</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>Una vegada realitzada l'auditoria de sistemes, s'han d'integrar als que ja disposa FGC, depenent del model d'integració escollit.</p> | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>Perquè per tal d'integrar-se en FGC TIM, els sistemes de comercialització, comptabilitat, facturació, etc. han de ser els mateixos que s'empren a FGC.</p> |             |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>Manca d'integració entre els sistemes de Boí Taüll i FGC.</p>   | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Integració dels sistemes de comptabilitat i facturació d'FGC a l'estació.</p>   |             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

### 3.6.8 DIAGNÒSTIC DELS SERVEIS

A partir de l'anàlisi realitzat de l'estat dels diversos serveis de l'estació s'ha elaborat una taula FODA en la qual es recullen les principals afectacions en l'estat dels mateixos i les necessitats a tenir en compte en el Pla de Transitorietat i la valoració de les inversions a realitzar en els propers anys.

**Taula 86.** Anàlisi FODA dels serveis de l'estació de Boí Taüll

| Fortaleses  | Oportunitats   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Model d'operativa externalitzada de restauració, lloguer i botiga equivalent a la política d'FGC</li> <li>• L'estació controlarà els productes i serveis que li són propis (forfets i lloguers), focalitzant-se en l'activitat pròpia de l'estació i fomentant el desenvolupament de l'economia del territori amb serveis complementaris (ex. Activitats, escola, transport, etc.).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar productes i serveis propis de l'estació reduint l'exposició a la intermediació.</li> <li>• Reducció de les necessitats d'inversió segons el tipus d'acord amb operadors.</li> </ul>   |
| Debilitats  | Amenaces   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deficient i redundant oferta de restauració als diferents punts de restauració de l'estació.</li> <li>• Manca d'inversió en reposició d'inventari de lloguer de material fins la temporada 2019/2020.</li> <li>• Excessiva concentració d'esquiadors a la base de l'estació en dies de màxima afluència.</li> <li>• Dificultats per accedir fins a la Carlina.</li> <li>• Necessitat de dur a terme externalitzacions de serveis fins ara propis.</li> <li>• Pèrdua de flux d'ingressos en restauració.</li> <li>• Pèrdua de control de negocis que ajudaven a crear una oferta completa (paquets).</li> <li>• Política de descomptes excessiva</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultats per a la subrogació del personal d'Actius de Muntanya a empreses externes que prestin serveis actualment internalitzats.</li> <li>• Necessitat de reubicar personal en unitats de negoci diferents per l'externalització o internalització de serveis.</li> <li>• Pèrdua de la possibilitat d'empaquetament amb productes externs per no tenir llicència d'agència de viatges.</li> <li>• Entrada de nous operadors d'escola, lloguer, activitats, etc. que reclamin igualtat de condicions amb els operadors existents.</li> <li>• Deutes de PTV acumulats amb proveïdors que podrien ser reclamats a Actius de Muntanya en cas de trencament de les bones relacions actuals.</li> </ul> |

Font: Elaboració pròpia



### 3.7 INFRAESTRUCTURES

L'operativa de l'estació d'esquí de Boí Taüll requereix també d'unes bones infraestructures de suport per tal que l'activitat de lleure sigui còmode pels esquiadors. En aquesta secció es detalla l'estat de les infraestructures bàsiques.

#### 3.7.1 ACCESSOS I APARCAMENTS

L'accés a l'estació de Boí Taüll es fa exclusivament per carretera, a través de la L-501. La majoria dels clients s'allotgen al Pla de l'Ermita i es desplacen amb el seu cotxe particular fins al peu de l'estació, si bé des dels hotels del resort s'ofereix la reserva de places del servei de transport en autobús, i existeix un servei de transport públic a primera i darrera hora des de Pont de Suert.

##### 3.7.1.1 ACCESSOS

Els accessos fins a l'estació són responsabilitat d'Actius de Muntanya i l'estació disposa de màquines llevaneus. Aquesta funció és necessària per garantir l'accés a l'estació dels treballadors i dels clients sense haver de dependre dels serveis de neteja de carreteres.

Caldrà estudiar la conveniència de mantenir el servei en propietat o bé externalitzar-lo, si bé és necessari activar-lo en circumstàncies especials (especialment després de fortes nevades).

A nivell d'accessos, des de l'estació es planteja també la millora de la senyalització cap a l'estació a la confluència de la N-260 i la L-500 al Pont de Suert.

##### 3.7.1.2 APARCAMENT

L'estació compta amb 2 àrees d'aparcament al peu de l'estació amb unes 1.500 places. La principal problemàtica que presenten és l'estat de la superfície no asfaltada.

L'absència d'asfaltat complica la correcta distribució dels vehicles en absència de marques de senyalització d'aparcament. Per aquest motiu, des de l'obertura de l'estació fins que els aparcaments queden plens, l'estació ha d'assignar un equip de 2-5 persones per guiar els conductors i assegurar que no es deixen espais buits o mal aprofitats amb l'objectiu de maximitzar la capacitat.

A la vegada, l'aparcament, en no estar asfaltat, genera un problema d'acumulació d'aigua i/o neu que ja que genera bassals i fangars que embruten els vehicles i generen molèsties als esquiadors, generant una mala imatge de l'estació en el primer punt de contacte. Des de l'estació s'ha plantejat un asfaltat de la superfície o bé realitzar un tractament superficial al terreny amb l'objectiu de pal·liar els inconvenients que es generen.

**Figura 36.** Visió general dels aparcaments al peu de l'estació



Font: Pàgina web de Barcelona Turisme

L'objectiu en els propers anys és consolidar l'esplanada d'aparcament, aplicar un tractament a la superfície que sigui compatible amb l'entorn sensible de l'alta muntanya (a determinar la millor solució ja sigui asfalt o altres), implantar un sistema de control d'accessos i organitzar millor els fluxos de circulació a la base de l'estació des de l'aparcament a taquilles i pistes.

A més, serà necessari millorar la seguretat de l'aparcament instal·lant un cordó o proteccions en els límits del terraplè per evitar caigudes accidentals.

Pel que fa a la configuració de l'aparcament, cal destacar que al final del mateix hi ha un espai reservat a aterratges d'helicòpters medicalitzats, però donat el mal estat del terreny, la densitat de cotxes i les dificultats de moviment, en cas d'emergència els helicòpters acaben aterrant en pistes al costat del centre mèdic.

Finalment, cal evitar l'acumulació de ferralla o maquinària en desús però no donada de baixa (ex. màquines trepitjaneus ja que poden convertir-se en un risc pels usuaris).

### 3.7.1.3 SERVEI D'AUTOBÚS

Actius de Muntanya opera un servei de transport entre el Pla de l'Ermita i l'estació d'esquí. Aquest servei és exclusiu pels clients que s'allotgen en els hotels del resort i funciona prèvia reserva ja que les places són limitades (50 places) i opera des de les 8:30 (primera pujada) fins al tancament de l'estació a les 16:30 (darrera baixada) amb serveis cada hora aproximadament.

L'estació ofereix el servei per reduir la congestió dels aparcaments al peu de l'estació, permetent que els clients deixin els cotxes al Pla de l'Ermita, alhora que facilita als esquiadors que han aparcat al llarg de la carretera en les diferents àrees amb apartadors la possibilitat de pujar a l'estació sense haver de caminar. Alhora, el servei d'autobús en els darrers anys ha actuat com a recollida final dels itineraris fora-pistes Vall de Moró i Vall de Ginebrell en 6 hores fixes de pas. Per tal de facilitar l'accés a pistes dels treballadors, el mateix autobús propietat d'Actius de Muntanya fa un servei especial de transport des de Pont de Suert.

*Figura 37. Autobús propietat d'Actius de Muntanya*



Font: Pàgina web de l'estació de Boí Taüll

Per tal de facilitar l'accés a pistes, hi ha un servei de transport públic, el Bus de la Neu que facilita l'accés des de Pont de Suert amb parades a tots els pobles de la Vall. El seu funcionament està lligat als períodes d'obertura de l'estació en caps de setmanes i festius amb només un servei de pujada i un de baixada a un preu d'1 €.

**Oferir un servei de bus a esquiadors com a una activitat interna suposa una complexitat elevada de cara a una futura integració, alhora que és un servei que en altres estacions d'esquí està externalitzat. Per una banda, no es pot prestar un servei de transport de viatgers sense una targeta de transportista i s'han de complir uns requeriments estrictes pel que fa als conductors i manteniments de l'autobús (que és propietat de l'empresa i funciona només un curt període de l'any). Per altra, FGC no té l'autorització per prestar serveis de transport per carretera i és per això que en d'altres estacions és un servei externalitzat.**

### 3.7.2 SUBMINISTRAMENTS

En l'operació de qualsevol estació d'esquí és indispensable que els subministraments estiguin ben dimensionats i ofereixin unes prestacions adequades a les necessitats de potència, intensitat i/o cabal adequats a uns preus competitius i amb una elevada fiabilitat. En aquesta secció es valorarà la situació pel que fa a la disponibilitat d'electricitat, aigua i connexió telefònica.

#### 3.7.2.1 ELECTRICITAT

En l'estació de Boí Taüll no es genera electricitat per fonts d'energia renovable i depèn exclusivament de la connexió a la xarxa elèctrica de la Vall de Boí. La línia que arriba a l'estació prové des de Pont de Suert, dona servei als diferents pobles de la vall i també als hotels del Pla de l'Ermita. Es tracta d'un ramal de línia única de tensió nominal 15/25 KV amb una longitud de 3640 m i una tensió en servei de 25 KV i no es troba connectat amb cap xarxa de redundància.

El darrer tram del cable principal d'electricitat que subministra potència a l'estació és propietat de l'estació i des de la seva instal·lació a finals dels anys 80 no s'hi ha fet cap treball de millora o reposició. Per tant, existeix el risc de qualsevol afectació o tall que es pugui produir i Actius de Muntanya es trobaria sense connexió i hauria de construir una nova línia fins a l'estació.

El traçat de la línia segueix la carena est de la vall fins arribar a l'estació, discorre soterrat i no hi ha un accés fàcil per vehicles per poder inspeccionar i/o intervenir-hi amb maquinària. L'estat de la línia és una de les principals preocupacions d'Actius de Muntanya i també de FGC ja que una línia enterrada de més de 30 anys pot experimentar defectes en l'aïllament que sota els efectes de baixes temperatures, cicles de gel-desgel, o consolidació del terreny poden haver generat un punt de fissura i en qualsevol moment sense previ avís deixar l'estació sense electricitat.

**Figura 38.** Caseta on s'inicia la línia elèctrica fins a l'estació de Boí Taüll



Font: Fotografia presa durant la visita a l'estació

En l'any 2019 es va encarregar un estudi a l'empresa Eiffage per tal de determinar l'estat del cablejat i diagnosticar possibles defectes en l'aïllament del cable.

**Figura 39.** Conclusions del diagnòstic de la línia elèctrica

#### Diagnòstic

Si bien no hay evidencias de degradación grave del aislamiento principal a tenor de las pruebas efectuadas se ha detectado la existencia de múltiples puntos de rotura de cubierta externa.

Estos puntos de rotura de cubierta, en cables de cierta antigüedad de polietileno y sin obturación longitudinal, como el cable ensayado, acaban desarrollando el fenómeno denominado watertreeing.

Dicho fenómeno comienza con la penetración de humedad a través de las roturas de la cubierta externa. Esta humedad se propaga longitudinalmente a lo largo del cable durante decenas de metros, oxidando la pantalla, deteriorando la capa semiconductora externa y llegando al aislamiento principal, donde desarrolla microcanales transversales denominados arborescencias acuosas.

Estos microcanales son de crecimiento muy lento (8-15 años) y compatibles con el servicio, porque su incidencia en la constante dieléctrica no es suficiente para producir un fallo. Se desarrollan en presencia de tensiones dieléctricas bajas (< de 1kV/mm) y sólo generan descargas parciales en los últimos estados previos a una avería inminente, por lo que no son detectables con este medio de diagnóstico.

Al alcanzarse un determinado tamaño crítico, el remanente de aislamiento es suficiente para soportar la tensión de servicio, pero es muy vulnerable frente a solicitaciones extraordinarias como por ejemplo los transitorios de tensión en maniobras ó averías en otros puntos de la red.

Este efecto en sus fases finales suele provocar sucesiones de averías en cadena motivadas por la existencia de múltiples arborescencias desarrolladas en paralelo a lo largo de tramos de varias decenas de metros de cable, a partir de un solo punto de rotura de cubierta e ingreso de humedad.

Font: Informe Eiffage (2019)

El cable està capacitat per seguir prestant servei però és convenient plantejar una substitució o la instal·lació d'una nova línia per tal de tancar el cicle i en cas de fallida garantir la connexió de l'estació amb la xarxa. En el nou cablejat elèctric, el punt de partida seria el mateix, però per tal de facilitar la inspecció i eventuals reparacions en un futur, s'aconsella que discorri en paral·lel a la carretera d'accés a l'estació.

**Aquesta intervenció s'ha anat posposant en els darrers anys, tot i que s'ha tingut plena consciència dels riscos que s'estan assumint ja que comportaria un tancament total de l'estació fins que no es torni a disposar d'un enllaç (si més no temporal a falta d'una inversió definitiva). De cara a garantir l'explotació futura sense riscos és convenient afrontar la inversió de forma urgent de cara a la propera temporada. Aquesta està valorada en torn als 3 milions d'euros amb una nova línia d'Alta Tensió d'uns 5 Km des de la cota 1.700 a 2.020m que discorri enterrada (per minimitzar l'impacte visual i mediambiental) en paral·lel a la carretera d'accés.**

A nivell de l'estació, cal tenir en compte que seran necessàries diverses intervencions com ara dur a terme un auditoria de l'estat dels sistemes de baixa tensió, la renovació de les 5 estacions transformadores, la legalització de les instal·lacions de baixa tensió (pendents Cau, Guarderia, taquilles i Carlina) entre d'altres actuacions.

### 3.7.2.2 AIGUA

L'estació compta amb 2 basses (independents una de l'altra) per a la producció de neu artificial durant l'hivern. La captació es fa directament al riu Mulleres i un dels principals problemes de l'estació és el cost de l'aigua que es consumeix per a l'emmagatzematge en els llacs d'acord amb les tarifes vigents de l'ACA. Per tant cal impulsar mecanismes per retenir aigua i gestionar de manera eficient els recursos emmagatzemats ja que l'aigua provinent dels desgels canalitza a través de drenatges que desemboquen a la vall i es retorna al medi.

Per a dotar de més capacitat als sistemes de producció de neu artificial, es troba en estudi d'ampliació de les mateixes, però el primer pas és aconseguir que estiguin degudament classificades. Fruit de la classificació caldrà dur a terme una revisió dels tancaments i d'altres sistemes de protecció que es derivin de la classificació.

**Figura 40.** Localització de les 2 basses



Font: Base topogràfica ICGC 1:5.000

Entre les actuacions que es proposen en relació amb l'aigua destaca la instal·lació de sistemes de cloració en tots els edificis. Aquesta actuació permetrà millorar la qualitat de l'aigua i podrà ser un punt de partida per implementar sistemes de filtrat per a consum dels clients, reduint l'impacte mediambiental derivat de la generació de residus consistents en ampolles d'aigua.

### 3.7.2.3 COBERTURA TELEFÒNICA

L'estació no presenta deficiències en la recepció de senyal de telefonia mòbil. Només en algunes zones altes del domini, així com en les valls adjacents a l'estació on es du a terme la pràctica de freeride hi ha zones de penombra.

Des de les principals proveïdors de serveis de telefonia mòbil s'han anat impulsant programes de millora de la cobertura en les estacions:

- **Instal·lació de pals senyalitzadors de cobertura per trucar al 112:** En zones amb baixa cobertura CAT112 ha començat a instal·lar des de l'any 2019 diversos senyals indicatius dels punts de recepció per a comunicar incidències/accidents. A la comarca de l'Alta Ribagorça està previst col·locar-ne 20, molts d'ells al Parc Nacional però alguns també s'ubicaran en l'entorn de l'estació en les àrees de fora pista.
- **Pla de servei 4G en Estacions d'Esquí d'Orange:** llançat el 2018 al que s'ha destinat un total de 5 milions d'euros a tot Espanya per garantir cobertura i capacitat per atendre la demanda de servei en les 25 estacions d'esquí més important, entre les quals s'inclou Boí Taüll.
- **Vodafone** ja va apostar el 2013 per donar de bona cobertura a les principals estacions de l'Estat.

**Figura 41.** Localització pals 112 a l'Alta Ribagorça



Font: CAT112

### 3.7.3 EDIFICIS I MAGATZEMS

#### 3.7.3.1 BASE DE L'ESTACIÓ

L'estació de Boí Taüll concentra tots els edificis de serveis a la base de l'estació a cota 2.020. Allà s'hi troben les taquilles, les oficines de l'estació (ubicades a la torre), la majoria dels punts de restauració, el servei de lloguer i guardaesquís, l'escola d'esquí, una botiga i els magatzems i tallers. Tot això es concentra en 1 edifici principal construït l'any 1989 i que amb els anys ha anat quedant obsolet i resulta poc funcional en alguns aspectes com ara les oficines de l'estació.

*Figura 42. Base de l'estació (mapa i visió general)*



*Font: Fotografia presa durant la visita a l'estació (esquerra) i Diari de la neu (dreta).*

Els fluxos d'esquiadors conflueixen tots a la base de l'estació i caldrà que es replantegin fruit de la redistribució d'usos dels espais. És necessari considerar quin és el recorregut actual que un esquiador fa des de l'aparcament fins a que es posa els esquís passant per taquilles i pel lloguer respecte a un recorregut òptim. Alhora, cal identificar punts crítics de confluència d'esquiadors per evitar saturació (ex. sortida classes de l'escola, centre mèdic i entrada a peu a pistes des del lloguer) i determinar quines activitats han d'ubicar-se en llocs clau de l'estació (ex. taquilles, oficines, punts de venda de classes, botigues, punts de restauració, etc.). Conseqüència d'una revisió de la funcionalitat de l'edifici, les actuacions de millora dels espais s'hauran d'anar coordinant, entre les quals hi ha la instal·lació de calefacció de biomassa, la legalització de les instal·lacions, la reforma dels espais comuns, entre d'altres.

**Actualment, Actius de Muntanya està plantejant la conveniència de moure les oficines ubicades a la torre cap a la zona on està l'Escola d'Esquí, a la qual ha reduït l'espai llogat en la temporada 2019/2020. Tanmateix, allà on se situa l'escola és un dels punts més centrals de l'estació i per on hi ha més flux d'esquiadors i per tant és una localització estratègica a nivell comercial. Hi ha marge per ampliar el sostre edificat, modernitzar les instal·lacions i hi ha la possibilitat d'ampliar els espais exteriors amb terrasses més àmplies.**



### 3.7.3.2 MAGATZEM I TALLERS

Per a la bona operació d'un domini esquiable, és de vital importància tenir accés a peces de recanvi per als principals equipaments de l'estació, com són els remuntadors, canons de neu i les màquines trepitjaneus. El més important és que estigui centralitzat i no dispers pel domini.

A l'estació de Boí Taüll, l'edifici que agrupa magatzem i taller està situat a la base de l'estació, al costat de l'embarcament del TS4D Resort Express. Aquest edifici té una dimensió total de 1.000 m<sup>2</sup> distribuïts en dues plantes. La planta inferior disposa d'un garatge per a les màquines trepitjaneus i altres vehicles, un taller per a reparar material i una petita part de magatzem de peces clau per a les màquines i els remuntadors. La part de dalt disposa d'una petita oficina per als pistes i conductors de màquines i l'altra part serveix com a magatzem de peces per als canons de neu.

Gràcies a les dimensions de què disposen dedicat a les màquines trepitjaneus, tots els vehicles queden resguardats de les condicions climàtiques adverses, quan no estan en funcionament. Aquesta és una raó de pes per la qual les màquines trepitjaneus presenten tan bon estat de conservació.

Cal remarcar que l'estació disposa d'una màquina hidràulica per a fabricar peces específiques difícils de trobar en estoc a les companyies del territori. Això agilitza el procés de reparació dels equipaments en qüestió ja que, al fabricar-ho per ells mateixos, no han de realitzar el procés habitual de compra.

Pel que fa al magatzem, disposa en estoc de les peces claus per a la reparació immediata dels principals equipaments de l'estació. Tot i així, les peces específiques pels equipaments de producció de neu, també estan situats en aquest edifici i no a les pròpies sales de producció. Aquest fet, dificulta l'operativa quan hi ha una incidència en aquest departament.

**Figura 43.** Magatzem de l'estació

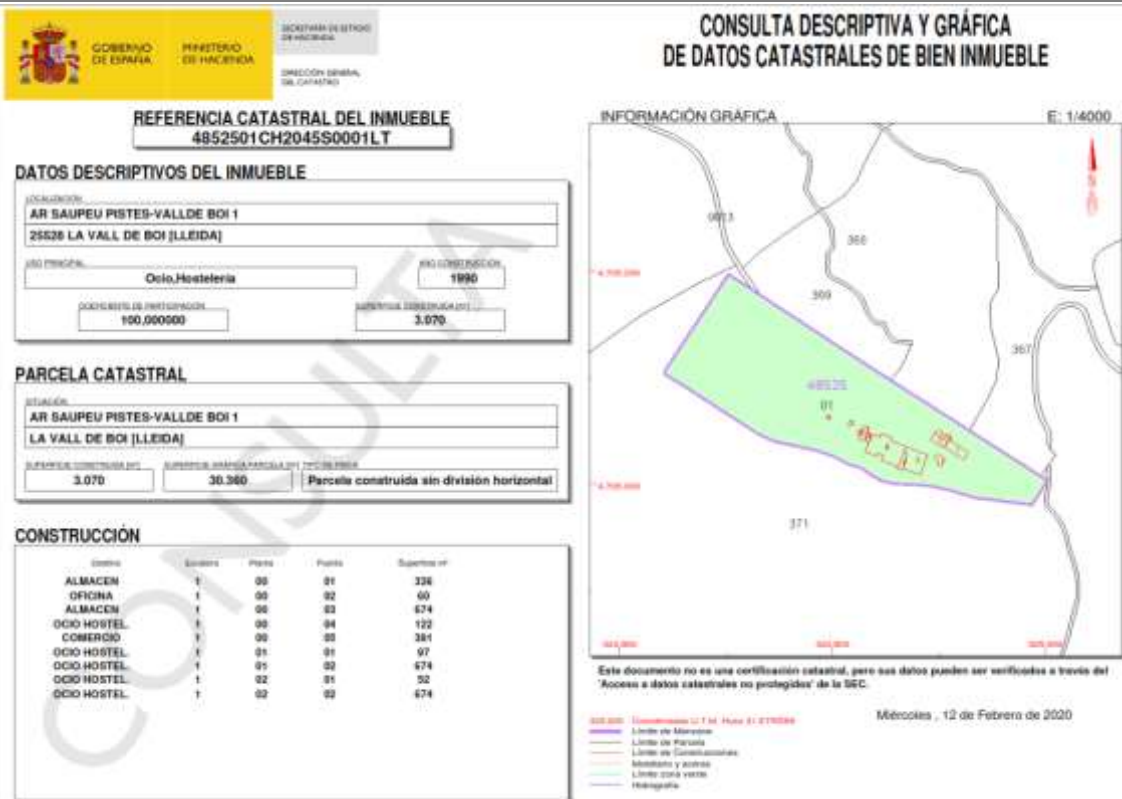


Font: Fotografia presa durant la visita a l'estació

### 3.7.3.3 DIMENSIONAMENT

L'estació d'esquí es recolza en els edificis a la base amb taquilles, lloguer, escola, restauració, oficines i magatzems. Malgrat la superfície edificada existent, el pla urbanístic permetria fer ampliacions en un projecte de redimensionament i reordenació de la base de l'estació.

**Taula 87. Dimensions dels edificis de la base de l'estació d'esquí. Situació actual i ràtios desitjables**

| Parcel·la  | 4852501CH2045S0001LT (3.070 m <sup>2</sup> construïts) |   |  |                           |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
|--|--|---|--|---------------------------|----------|--------|-------|---------------------------|---------|---|----|----|-----|---------|---|----|----|----|---------|---|----|----|-----|-------------|---|----|----|-----|----------|---|----|----|-----|-------------|---|----|----|----|-------------|---|----|----|-----|-------------|---|----|----|----|-------------|---|----|----|-----|
|  <p><b>REFERENCIA CATASTRAL DEL INMUEBLE</b><br/>4852501CH2045S0001LT</p> <p><b>DATOS DESCRIPTIVOS DEL INMUEBLE</b></p> <p>UBICACIÓN: AR SAUPEU PISTES-VALLDE BOI 1<br/>25226 LA VALL DE BOI (LLEIDA)</p> <p>USO PRECISIÓN: Ocio,Hosteleria      AÑO CONSTRUCCIÓN: 1990</p> <p>CAPACIDAD DE PRECISIÓN: 100,000000      SUPERFICIE CONSTRUCCIÓN (m<sup>2</sup>): 3.070</p> <p><b>PARCELA CATASTRAL</b></p> <p>UBICACIÓN: AR SAUPEU PISTES-VALLDE BOI 1<br/>LA VALL DE BOI (LLEIDA)</p> <p>SUPERFICIE CONSTRUIDA (m<sup>2</sup>): 3.070      SUPERFICIE ÚTIL PARCELA (m<sup>2</sup>): 30.360      Parcela construida sin división horizontal</p> <p><b>CONSTRUCCIÓN</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Código</th> <th>Cantitat</th> <th>Planta</th> <th>Puntu</th> <th>Superficie m<sup>2</sup></th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ALMACEN</td><td>1</td><td>00</td><td>01</td><td>336</td></tr> <tr><td>OFICINA</td><td>1</td><td>00</td><td>02</td><td>60</td></tr> <tr><td>ALMACEN</td><td>1</td><td>00</td><td>03</td><td>674</td></tr> <tr><td>Ocio HOSTEL</td><td>1</td><td>00</td><td>04</td><td>132</td></tr> <tr><td>COMERCIO</td><td>1</td><td>00</td><td>05</td><td>384</td></tr> <tr><td>Ocio HOSTEL</td><td>1</td><td>01</td><td>01</td><td>97</td></tr> <tr><td>Ocio HOSTEL</td><td>1</td><td>01</td><td>02</td><td>674</td></tr> <tr><td>Ocio HOSTEL</td><td>1</td><td>02</td><td>01</td><td>52</td></tr> <tr><td>Ocio HOSTEL</td><td>1</td><td>02</td><td>02</td><td>674</td></tr> </tbody> </table> |  |   |  | Código                    | Cantitat | Planta | Puntu | Superficie m <sup>2</sup> | ALMACEN | 1 | 00 | 01 | 336 | OFICINA | 1 | 00 | 02 | 60 | ALMACEN | 1 | 00 | 03 | 674 | Ocio HOSTEL | 1 | 00 | 04 | 132 | COMERCIO | 1 | 00 | 05 | 384 | Ocio HOSTEL | 1 | 01 | 01 | 97 | Ocio HOSTEL | 1 | 01 | 02 | 674 | Ocio HOSTEL | 1 | 02 | 01 | 52 | Ocio HOSTEL | 1 | 02 | 02 | 674 |
| Código   | Cantitat   | Planta  | Puntu  | Superficie m <sup>2</sup> |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| ALMACEN  | 1  | 00  | 01   | 336                       |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| OFICINA  | 1  | 00  | 02   | 60                        |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| ALMACEN  | 1  | 00  | 03   | 674                       |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| Ocio HOSTEL  | 1  | 00  | 04   | 132                       |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| COMERCIO   | 1  | 00  | 05   | 384                       |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| Ocio HOSTEL  | 1  | 01  | 01   | 97                        |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| Ocio HOSTEL  | 1  | 01  | 02   | 674                       |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| Ocio HOSTEL  | 1  | 02  | 01   | 52                        |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| Ocio HOSTEL  | 1  | 02  | 02   | 674                       |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
|  | <b>m<sup>2</sup> actuals Boí Taüll</b>                 | <b>m<sup>2</sup> mínim per 1.000 esquiadors</b> | <b>dimensionament per a 3.600 esquiadors</b> |                           |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| <b>SERVEIS</b>   |  |   |  |                           |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| Taquilles  | 30-45  | 12  | 45   |                           |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| Taquilles - Guarda esquís  |  | 30  | 110  |                           |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| Lloguer  | 500 – 750  | 85  | 310  |                           |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| Acollida i escola  |  | 35  | 125  |                           |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| Guarderia  | 75- 100  | 40  | 145  |                           |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| Rebedor i informació   | 15   | 20  | 70   |                           |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| <b>RESTAURACIÓ / COMERÇ</b>  |  |   |  |                           |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| Bar/cafeteria  |  | 300   | 1.080  |                           |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| Restaurant ràpid/convencional  | 1.500 -2.000   | 175   | 630  |                           |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| Cuines   |  | 150   | 540  |                           |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |
| Botiga   | 50-75  | 55  | 200  |                           |          |        |       |                           |         |   |    |    |     |         |   |    |    |    |         |   |    |    |     |             |   |    |    |     |          |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |             |   |    |    |    |             |   |    |    |     |

**EXPLOTACIÓ**

|                          |         |    |     |
|--------------------------|---------|----|-----|
| Administració, despatxos | 150-200 | 74 | 265 |
| Personal i manteniment   |         | 30 | 110 |
| Centre mèdic             | 60      | 30 | 110 |

Font: Dades de l'Oficina Cadastre i dimensionament fet en base a estàndards del sector i amb una estimació del 80% del pic de demanda d'esquiadors en un sol dia

A nivell dels magatzems i tallers, l'estació de Boí Taüll està ben dimensionada, les màquines entren totes dins els tallers i els elements emmagatzemats estan ordenats, en un únic punt en l'estació i l'edifici es troba en bones condicions.

**Taula 88. Dimensions dels magatzems de l'estació d'esquí**

**Parcel·la 25052A006003670001FG (1.459 m<sup>2</sup> construïts)**

**m<sup>2</sup> actuals Boí Taüll      m<sup>2</sup> mínim per 1.000 esquiadors      dimensionament per a 3.600 esquiadors**

**ALTRES**

|  |       |                              |     |
|--|-------|------------------------------|-----|
| Magatzem                                 |       | 109                          | 392 |
| Locals tècnics                           |       | per m <sup>2</sup> construït | ND  |
| Taller/garatge trepitjaneu               | 1.500 | per número de màquines       | ND  |
| Entrades, passadissos, circulació, porxo |       | 81                           | 267 |

Font: Dades de l'Oficina Cadastre i dimensionament fet en base a estàndards del sector i amb una estimació del 80% del pic de demanda d'esquiadors en un sol dia

### 3.7.4 SERVEI MÈDIC

El Servei Mèdic de l'estació està totalment externalitzat a l'empresa TMEH – Traumatologia i Medicina d'Esports d'Hivern SL. L'equip mèdic del doctor Aleix Vidal està especialitzat en lesions de diferent índole i compta amb centres a Baqueira, Boí Taüll i a la clínica Teknon a Barcelona.

El centre mèdic de l'estació de Boí Taüll, en funcionament des de l'any 2000 i amb més de 20.000 pacients atesos, compta amb 3 boxes per a atenció al pacient, equip de radiologia, suport vital avançat, ECG, transport sanitari i d'emergències. El centre està obert de 9:00 a 17:30 durant la temporada d'esquí i l'hospital de Vielha és l'hospital de referència per al trasllat de pacient crítics. En cas d'evacuació de pacients en estat més greu, els helicòpters medicalitzats poden aterrar just en front del centre mèdic i en menys de 30 min. arribar a Barcelona.

El Dr. Vidal, Dr. Ponce, Gemma Altarriba i Karen Rosero, conformen un equip qualificat d'especialistes en traumatologia, metges generals, infermeres, tècnics sanitaris i personal administratiu. Les funcions principals de l'equip són posar en marxa el tractament immediat especialitzat, realitzar un diagnòstic ràpid, ajudar a resoldre els temes burocràtics (amb asseguradores) i fan seguiment dels pacients. Com a valor afegit dels serveis destaca l'atenció privada a escoles durant la seva estada a la Vall de Boí i fora de l'horari d'obertura es desplacen als hotels per atendre consultes de medicina general.

*Figura 44. Centre Mèdic TMEH*



Font: TMEH

**De cara a mantenir el servei del Centre Mèdic caldrà dur a terme un concurs per tal de garantir jurídicament la continuïtat de l'explotació per part de TMEH tal com porta fent fins a l'actualitat. És important tenir en compte el fet que l'equipament del centre és propietat de TMEH, cosa que suposa una barrera d'entrada molt important de cara a l'entrada de nous operadors. Donades les distàncies als principals centres hospitalaris, disposar d'un equip de radiografies és un servei d'alt valor pels accidentats ja que poden obtenir un diagnòstic in situ.**

**Les dimensions del centre són excessivament reduïdes amb només 60 m<sup>2</sup>. Donat el potencial volum d'esquiadors compta amb només 3 boxes i una mínima sala d'espera a la recepció, condicionat pel fet que els aparells de raig X ocupen una bona part del local.**

### 3.7.5 ACTUACIONS PREVISTES VS ACTUACIONS NECESÀRIES

L'estat de les infraestructures que donen suport l'estació també s'ha vist afectat per la manca d'inversions i la realització de treballs de manteniment preventiu en dels darrers anys. És per això que les actuacions previstes en aquest apartat, van enfocades garantir que l'estació segueixi funcionant de manera adequada en els propers anys sense exposar-se a riscos de subministrament o bé d'accés.

**Taula 89.** Anàlisi de l'actuació "inversió en escomesa elèctrica"

| CONCEPTE  | IMPORT A 5 ANYS  | URGÈNCIA |
|---|--|----------|
| Escomesa Elèctrica  | 3.430.000 €  | Alta     |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>L'escomesa elèctrica des del punt en què l'estació n'és responsable manca de redundància i podria fallar, ocasionant greus perjudicis per l'estació. A més a més, s'haurien de renovar les estacions transformadores.</p> | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>Perquè es tracta d'una línia sense redundància, que ja ha fallat a la banda propietat d'Endesa i podria donar-se el mateix cas a la banda de la qual és responsable l'estació.</p> |          |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>Possible fallida del sistema que podria ocasionar greus perjudicis a l'estació d'ocórrer en temporada alta, donada la dificultat d'accés d'alguns dels trams de l'escomesa.</p>                         | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Renovació de l'escomesa i de els estacions transformadores per tal d'evitar els perjudicis que podria ocasionar una caiguda de la xarxa elèctrica.</p>                          |          |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 90.** Anàlisi de l'actuació "inversió en accessos"

| CONCEPTE   | IMPORT A 5 ANYS   | URGÈNCIA    |
|--|---|-------------|
| <b>Accessos</b>  | <b>1.087.000 €</b>  | <b>Alta</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>Millora aparcament i nou magatzem a la carretera</p>   | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>Perquè l'accés a l'estació es col·lapsa durant els dies pic de l'hivern, ja que no hi ha places suficients a l'aparcament per tot aquell qui intenta arribar a l'estació i aparcuen els vehicles als marges de la carretera.</p> <p>A més a més, l'aparcament no està asfaltat i manca de marques al terra i senyalització.</p> |             |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>Continuar mantenint la situació actual de col·lapse de l'accés els dies pic amb la imatge de mal dimensionament que això suposa per l'estació.</p> | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Asfaltat de l'aparcament amb un material d'acord amb els principis mediambientals que regeixen FGC i millora de la senyalització tant per aparcar com per indicar per on accedir a pistes.</p>   |             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 91.** Anàlisi de l'actuació "inversió en edificis"

| CONCEPTE   | IMPORT A 5 ANYS  | URGÈNCIA     |
|--|--|--------------|
| <b>Edificis</b>  | <b>413.000 €</b>   | <b>Mitja</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>Legalitzacions, millores i canvi a calefaccions de biomassa.</p>   | <p><b>Per què és important aquesta actuació?</b></p> <p>És necessària la legalització d'instal·lacions elèctriques i obres d'edificis que ja s'han realitzat però no han estat legalitzades.</p> <p>Actius de Muntanya està plantejant la conveniència de moure les oficines ubicades a la torre. A més a més, l'homologació de diverses escoles per la temporada 2020/2021 comportarà l'adequació d'uns espais per oferir els seus serveis de cara al públic que ara ocupa només una escola.</p> <p>Actualment els sistemes de calefacció funcionen amb gasoil (Carlina) o elèctric (Isard i Guineu), són poc eficients i tenen un elevat consum. De cara al futur es planteja el canvi cap a sistemes de calefacció de biomassa per guanyar en sostenibilitat mediambiental.</p> |              |
| <p><b>Quins riscos tindria no efectuar-la?</b></p> <p>Consideració d'obres realitzades com a il·legals i possibles demandes d'obstrucció a la competència de les altres escoles per no proveir-les d'un espai per oferir els seus serveis.</p> | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Tramitar la legalització de les instal·lacions elèctriques i obres realitzades, realització d'obres necessàries per millorar la distribució d'oficines i escoles, i canvi dels sistemes de calefacció.</p>  |              |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

### 3.7.6 DIAGNÒSTIC DE LES INFRAESTRUCTURES

A partir de l'anàlisi realitzat de l'estat de les diverses infraestructures de l'estació s'ha elaborat una taula FODA en la qual es recullen les principals afectacions en l'estat de les mateixes i les necessitats a tenir en compte en el Pla de Transitorietat i la valoració de les inversions a realitzar en els propers anys.

**Taula 92.** Anàlisi FODA de els infraestructures de l'estació de Boí Taüll

| Fortaleses   | Oportunitats   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestació d'un servei d'autobús de valor afegit al client (des dels hotels i per recollir esquiadors <i>freeride</i>).</li> <li>• Bona cobertura telefònica en el domini.</li> <li>• Bon clima amb nevades duradores, bona localització.</li> <li>• Centre Mèdic molt ben equipat amb professionals amb experiència i reconeixement.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reordenació dels espais d'aparcament per maximitzar el nombre de places útils.</li> <li>• Implementació d'energies renovables, millores en eficiència energètica.</li> <li>• Millora de la programació d'activitats per aprofitar les tarifes vall per a grans consums (ex. producció de neu artificial).</li> <li>• Optimització de l'aprofitament del cicle de l'aigua (ex. drenatges, connexió de basses).</li> </ul>                                  |
| Debilitats   | Amenaces   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Punt de connexió a la xarxa elèctrica sense redundància.</li> <li>• Baixa optimització dels fluxos de visitants a la base de l'estació.</li> <li>• Mala qualitat/estat de la superfície dels aparcaments, embrutant els cotxes i els esquiadors en dies de pluja/neu.</li> <li>• Alta demanda de subministraments per l'explotació (especialment en l'arrencada dels sistemes de producció de neu artificial i en l'operació de remuntadors).</li> <li>• Manca d'organització en el sistema d'aparcament que requereix personal per acompanyar vehicles.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estat de degradació de l'escomesa elèctrica és un risc en cas d'incidència.</li> <li>• Necessitat d'externalitzar el servei d'autobús.</li> <li>• Cost elevat derivat de la captació d'aigua (les tarifes de l'ACA són elevades).</li> <li>• Limitació en futures intervencions en l'entorn (nou cablejat elèctric, asfaltat dels aparcaments, etc.).</li> <li>• Risc d'incomunicació en cas d'accident per part d'esquiadors <i>freeride</i>.</li> </ul> |

Font: Elaboració pròpia



### 3.8 CONCLUSIONS DE L'ANÀLISI TÈCNIC

A partir de l'anàlisi tècnic realitzat de la totalitat dels equipaments de l'estació s'ha elaborat una taula FODA en la qual es recullen les principals afectacions en l'estat dels mateixos i les necessitats a nivell global que caldrà a tenir en compte en el Pla de Transitorietat i la valoració de les inversions a realitzar en els propers anys.

**Taula 93.** Anàlisi FODA general de l'estat dels equipaments de l'estació de Boí Taüll

| Fortaleses   | Oportunitats   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>L'estació presenta un bon estat de manteniment.</li> <li>L'oferta de serveis a l'estació cobreix les necessitats bàsiques dels visitants (esquiadors, famílies, no esquiadors, escoles).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estandardització de processos de manteniment i explotació de sinergies en la integració amb FGC.</li> </ul>   |
| Debilitats   | Amenaces   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Actius de Muntanya s'haurà de desprendre (tal com ha fet amb la restauració) d'unitats de negoci més rendibles per orientar-se només al producte propi (forfets, assegurances i lloguer).</li> <li>Pèrdua del control del client intermediat</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>L'obertura de l'estació a nous operadors externs que s'ocupin de part del negoci controlat per Actius de Muntanya pot generar conflictes sobre competència entre el territori.</li> <li>Canvi en les relacions de força entre l'estació i els hotels del Pla de l'Ermita en la gestió del client i la prestació de serveis complementaris.</li> </ul> |

Font: Elaboració pròpia

## 4 ANÀLISI OPERATIU

### 4.1 INTRODUCCIÓ

L'Estació Boí Taüll registra la majoria de visitants a l'hivern (habitualment des del dia 1 o 6 de desembre, pont de la Constitució i la Puríssima, fins a finals d'abril), mentre que la comarca té una estacionalitat menys marcada. En els darrers anys ha estat rebent entre 120.000 i 150.000 esquiadors cada any i l'estructura operativa s'ha anat assentant per tal d'oferir un servei satisfactori fent equilibris pressupostaris en dotació d'inversions i manteniments.

La secció a continuació detalla l'anàlisi operatiu de l'estació a partir del qual s'identifiquen el perfil dels clients, com es posiciona l'estació al mercat, quins són els factors clau en la gestió dels recursos humans de l'estació i com es compatibilitza l'activitat de l'estació en un entorn sensible com l'alta muntanya.

En l'anàlisi operatiu s'han tingut en compte doncs els següents elements:

- Estacionalitat de la demanda
- Central de Reserves
- Marca Boí Taüll
- Recursos Humans
- Medi Ambient

L'equip de consultors de Neugest 1957 ha comptat amb el suport dels responsables de l'estació de Boí Taüll (Sr. David Ros [Director], Sr. Xavier González [Cap d'Operacions i Serveis Generals], i Sra. Laura Talan [responsable de recursos humans i Secretària de Direcció]) per a l'elaboració de l'anàlisi operativa.

En l'anàlisi operativa de l'estació s'ha analitzat la informació facilitada per Actius de Muntanya, s'han estudiat els informes sectorials sobre l'impacte de l'estació a la comarca elaborats per l'Institut Cerdà (2015 i 2019), així com les informacions recopilades en les diferents entrevistes realitzades durant la visita a l'estació.

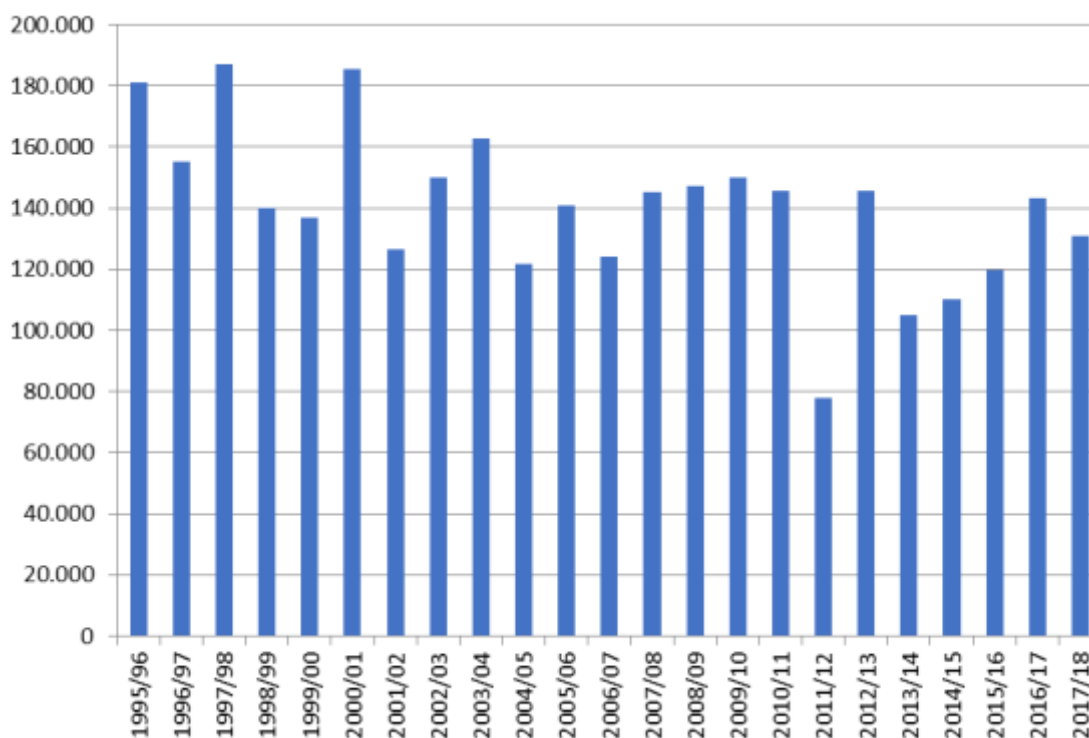
**Com a resultat de l'anàlisi operativa de l'estació es tindrà una visió global del funcionament de l'estació cobrint aspectes com la caracterització de la demanda, el posicionament de l'estació al mercat, les funcions comercials, de l'estructura organitzativa i els recursos humans, sense oblidar les accions de preservació del medi ambient.**

## 4.2 CARACTERITZACIÓ DE LA DEMANDA

L'estació de Boí Taüll és una estació de mida mitjana i compta amb una bona dotació de planta hotelera a una curta distància amb uns 4.500 llits. Si bé no disposa d'un peu de pista amb allotjaments i serveis, el complex hotelier del Pla de l'Ermita actua com a tal (situat a menys de 10 km, fàcilment accessible amb el servei d'autobús de l'estació i es procura que els accessos es mantinguin en bones condicions durant l'hivern).

En els darrers 20 anys, des de l'obertura dels hotels del Pla de l'Ermita, la comarca no ha experimentat grans canvis en l'oferta hotelera i l'estació tampoc ha fet ampliacions del domini esquiable, per tant l'evolució de la demanda d'esquiadors i els dies d'esquí s'han degut principalment a factors externs a l'estació com la crisi econòmica que va afectar al mercat immobiliari de segones residències a la comarca i a la fallida de Promocions Turístiques de la Vall, així com els efectes derivats de les condicions climàtiques (intensitat de nevades, distribució de les nevades durant la temporada, temperatures que van permetre fabricació de neu, etc.)

**Figura 45.** Evolució del nombre de forfaits venuts a l'estació de Boí Taüll



Font: Institut Cerdà (2019) en base a dades facilitades per l'estació de Boí Taüll

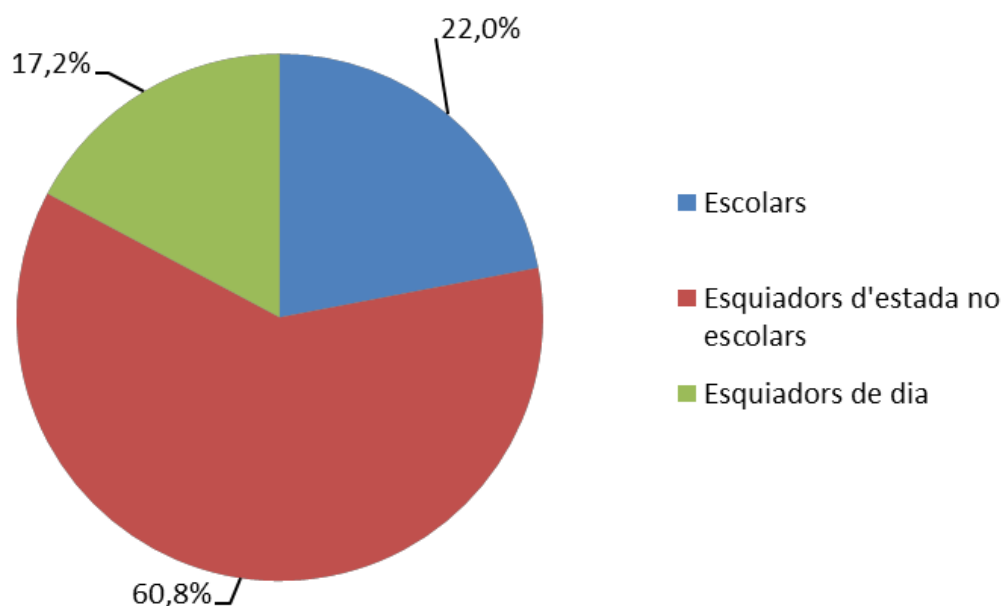
L'estació de Boí Taüll ha estat rebent una xifra d'esquiadors entre els 100.000 i els 150.000 per temporada, cosa que en el curt-mitjà termini fa pressuposar una tendència a l'estabilització. Per tant es considerarà que l'estació en els propers anys rebrà entre els 120.000 i 150.000 esquiadors per any, a partir dels quals es valorarà el pla de negoci de Boí Taüll.

La distància respecte als principals mercats de l'estació té un impacte en com l'esquiador consumeix el destí Boí Taüll i com és majoritàriament d'estada o pernoctació, és a dir, que realitza pernoctació en algun dels allotjaments de la zona o bé en una de les segones residències existents al Pla de l'Ermita i ens els petits nuclis de la comarca.

Per tant, l'estació presenta uns valors mitjans de dies d'esquiada més elevats que en d'altres del Pirineu conseqüència que s'esquia més d'un dia a l'estació. D'acord amb l'estudi elaborat per l'Institut Cerdà, s'estima que un 82,8% dels esquiadors visitants pernocten en algun dels allotjaments de la zona, així com els habitants de l'àrea d'influència i persones que disposen de segona residència en les proximitats de l'estació.

En aquest aspecte, des de l'estació de Boí Taüll, conjuntament amb els hotels del Pla de l'Ermita es va fer una forta aposta per l'atracció de grups escolars.

**Figura 46.** Evolució Distribució dels visitants rebuts per l'estació durant la temporada d'hivern en funció de la seva tipologia



Font: Institut Cerdà (2019) en base a dades facilitades per l'estació de Boí Taüll

**Els objectius de creixement de l'estació de Boí Taüll en els propers anys han d'estar orientats a consolidar les xifres d'esquiadors (sempre que els factors macroeconòmics i climàtics ho permetin). L'estació té marge de creixement en període de entre setmana i en temporades mitja-baixa per tal de captar més esquiadors, però la principal palanca del Pla de Transitorietat ha de ser un increment de la rendibilitat a través d'un progressiu increment de les despeses per esquiador, evitant un posicionament massa marcat de baix cost i oferint productes de valor afegit per a esquiadors familiars de cap de setmana.**

### 4.3 CENTRAL DE RESERVES

L'estació de Boí Taüll ofereix preus especials/paquets per a facilitar la creació d'ofertes atractives de cap de setmana o bé de setmana escolar per a ser comercialitzats a través de minoristes/majoristes/operadors turístics, així com per a grups o escoles en directe.

#### 4.3.1.1 SITUACIÓ ACTUAL

Actualment, en les funcions d'atenció al client de l'estació de Boí Taüll hi ha l'empaquetament de productes d'esquí (forfet, assegurança, classes d'esquí, lloguer de material, dinar a pistes, etc.) per tal de ser venuts a particulars a través d'agències, que al seu temps creen paquets amb allotjament a la comarca. Gràcies a la creació de paquets, els hotels de la comarca estan plens tant entre setmana amb escolars com els caps de setmana amb grups i particulars.

Des de l'estació s'elabora anualment un manual de vendes on es detallen els preus dels diferents serveis i els paquets varis per a agències. Actualment l'estació no ofereix paquets amb allotjament, si bé en els seus inicis l'objecte de PTV era la comercialització conjunta d'allotjament més esquí en paquets promocionals.

**En la temporada 2019/2020, Actius de Muntanya només ofereix productes de l'estació i treballa amb agències com a intermediaris seguint els models de contractes que la Central de Reserves de FGC Turisme i Muntanya utilitza.**

*Taula 94. Serveis inclosos en els paquets de la Central de Reserves*

| Producte            | Responsable Negoci                  |
|---------------------|-------------------------------------|
| Forfet              | Actius de Muntanya                  |
| Assegurança         | Venda delegada a Actius de Muntanya |
| Dinar Self-service  | Aramark                             |
| Lloguer de material | Actius de Muntanya                  |
| Classes d'esquí     | Escola                              |

*Font: Elaboració pròpia a partir del Manual de Vendes de l'estació de Boí Taüll*

#### 4.3.1.2 MODEL A FUTUR

Actualment FGC està en procés de redefinició del rol de la Central de Reserves de l'àrea de Turisme i Muntanya amb el supòsit que a partir de la temporada 2020/2021 es deixarà d'empaquetar i comercialitzar producte extern (no FGC). Per la qual cosa, si bé actualment els productes que formen part dels paquets de la Central de Reserves de Boí Taüll són similars als de FGC, a partir de la temporada vinent el dinar i les classes d'esquí deixarien d'entrar dins dels productes que es podrien comercialitzar. En aquest cas, s'haurà de cobrir la demanda d'aquests serveis que formen part habitualment dels paquets amb acords directes entre agències i prestadors dels serveis externalitzats (tant els que ho estan a dia d'avui com aquells que previsiblement s'externalitzin en un futur).

#### 4.4 MARCA BOÍ TAÜLL RESORT

L'estació de Boí Taüll s'ha comercialitzat en els darrers anys en conjunció amb els hotels sota la marca Boí Taüll Resort, propietat de la societat Promocions Turístiques de la Vall (PTV). Amb la fallida i el posterior procés de liquidació de la societat, la marca ha quedat en una situació anòmala ja que encara no ha estat adjudicada a cap de les societats involucrades en la gestió actual dels negocis derivats de l'estació i segueix en mans de l'administrador concursal.



##### 4.4.1 MARQUES BOÍ TAÜLL

L'explotació de Boí Taüll resort sota PTV tenia diverses marques en propietat (Boí Taüll – amb logotip, Boí Taüll Resort i Boí Taüll Resort Escola – amb logotip) que no han estat encara adjudicades als operadors de l'estació (Actius de Muntanya SA) i el seu traspàs està en procés de negociació.

**Figura 47.** Expedients de l'OEPM sobre les marques de Boí Taüll

Marca nacional M3723310(6) - BOI TAULL RESORT

• Fecha solicitud: 12/06/2018 A LAS 09:33 EN INTERNET  
 • Fecha presentación solicitud otorgada: 12/06/2018  
 • Tipo: Denominativa    • Estado: En vigor  
 • Solicitante / Titular:

|                     |  |
|---------------------|--|
| Nombre:             | Promocions Turístiques de la Vall S.A. |
| Dirección:          | C/ Compte Borrell, nº 124 - B          |
| Código Postal:      | 08015                                  |
| Localidad:          | BARCELONA                              |
| Provincia:          | Barcelona                              |
| País de residencia: | (ES) ESPAÑA                            |

• Agente:

|                    |                             |
|--------------------|-----------------------------|
| Código del agente: | 0531 (2)                    |
| Nombre:            | Isabel Carvajal y Urquijo   |
| Dirección:         | C/ Suero de Quiñones, 34-36 |
| Código postal:     | 28002                       |
| Localidad:         | Madrid                      |
| Provincia:         | Madrid                      |

• Clasificación de Viena:  
 00 00 00

• Clases y productos / servicios o actividades solicitados:

|    |   |
|----|---|
| 36 | SERVICIOS INMOBILIARIOS; SERVICIOS DE AGENCIAS DE ALQUILER (APARTAMENTOS)   |
| 39 | ORGANIZACION DE VIAJES  |
| 41 | FORMACION; SERVICIOS DE ENTRETENIMIENTO; ORGANIZACION DE ACTIVIDADES Y COMPETICIONES DEPORTIVAS; ORGANIZACION Y DIRECCION DE COLOQUIOS, CONFERENCIAS, SEMINARIOS, CONGRESOS Y SIMPOSIOS; ORGANIZACION DE CEREMONIAS DE PREMIOS Y ENTREGA DE PREMIOS; SERVICIOS DE PRESENTACIONES AUDIOVISUALES CON FINES DE ESPARCIMIENTO; EDUCACION E INSTRUCCION; SERVICIOS DEPORTIVOS Y MANTENIMIENTO FISICO; ESCUELA DE ESQUI |
| 43 | SERVICIOS DE RESTAURACION (ALIMENTACION); HOSPEDAJE TEMPORAL; SERVICIOS DE BAR Y RESTAURANTE; ALBERGUES PARA  |

**BOÍ TAÜLL RESORT**

Marca nacional M2929391(X) - BOI TAÜLL RESORT ESCOLA

• Fecha solicitud: 10/05/2010 A LAS 11:58 EN INTERNET

• Fecha presentación solicitud otorgada: 10/05/2010

• Tipo: Mixta • Estado: En vigor

• Solicitante / Titular:

|                     |                |
|---------------------|----------------|
| Nombre:             | BOI TAÜLL S.A  |
| Dirección:          | C/ AMIGO 14-16 |
| Código Postal:      | 08021          |
| Localidad:          | BARCELONA      |
| Provincia:          | Barcelona      |
| País de residencia: | (ES) ESPAÑA    |



• Agente:

|                    |                             |
|--------------------|-----------------------------|
| Código del agente: | 0531 (2)                    |
| Nombre:            | Isabel Carvajal y Urquijo   |
| Dirección:         | C/ Suero de Quiñones, 34-38 |
| Código postal:     | 28002                       |
| Localidad:         | Madrid                      |
| Provincia:         | Madrid                      |

• Clasificación de Viena:

02.01.08 27.05.01 27.05.08

Font: OEPM

A nivell d'Actius de Muntanya s'ha contractat un estudi de valoració de la marca per tal de determinar un preu de compra. L'objectiu d'Actius de Muntanya és poder explotar l'estació amb seguretat jurídica, alhora que en garantirà la seva integritat en estar directament associada al negoci de l'estació i evitant potencials conflictes amb els hotelers del Pla de l'Ermita que també n'exploten la marca seguint amb la situació com fins ara.

En base a una valoració preliminar, la marca Boí Taüll tindria una valoració en torn als 250.000 – 300.000 € tenint en compte el que suposaria un cost de reposició dels actius actualment identificats amb la marca Boí Taüll (ex. senyalització, cartells, material de l'estació, uniformes, etc.). Des d'Actius de Muntanya s'està negociant amb l'administrador concursal per tal de resoldre el buit en la propietat de la marca ja que en cas que no s'adjudiqués a la societat, es perdria el fons de comerç que s'ha anat generant i consolidant durant els darrers anys.

**En el procés de negociació i compra de les marques de Boí Taüll Resort, s'hi ha incorporat la regularització de diversos actius de l'estació d'esquí que en el seu moment no van ser escripturats correctament i en els acords de transmissió dels actius de PTV no van quedar legalment transferits. Per tant, en el preu de compra de la marca es preveu que s'hi incloguin també la "compra" dels actius pendents de manera que l'operació podria oscil·lar en una xifra entre 250.000 i 500.000 €.**

**Una nova marca per a l'estació pot suposar un elevat cost de creació i, alhora, una forta inversió en posicionament de marca *on-line* i *off-line* per tal d'assegurar la fidelització del client i la captació de nous esquiadors.**

#### 4.4.2 POSICIONAMENT DE L'ESTACIÓ

L'estació de Boí Taüll competeix en un mercat de l'esquí amb grans estacions d'esquí com Baqueira i grups d'estacions tant a Aragó (Aramon) com Catalunya (Grup FGC). Els mercats als quals l'estació de Boí Taüll són coincidents amb els de les estacions de Cerler, Baqueira i Espot i Port Ainé en tant que geogràficament es troben en una ubicació similar, comporten temps de viatge similar des dels principals mercats emissors i es basen amb una oferta d'esquí més allotjament. Serà doncs, important definir una estratègia de posicionament que sigui diferenciada i que en una futura integració en el grup FGC no canibalitzi esquiadors del Pallars, sinó que esdevingui una estació amb perfil propi.

**Boí Taüll és:** *Una estació d'esquí amb 45 quilòmetres de pistes, que si per la banda alta té el privilegi de ser la que més cota alta té dels Pirineus, per la part baixa, a el fons de la vall, té un patrimoni arquitectònic i històric declarat Patrimoni de la Humanitat.*

**En les diferents webs del sector es poden trobar que presenten l'estació com a:**

*"On la neu no té temps de sortir dels núvols." – valldeboi.cat*

*"L'estació d'esquí més alta dels Pirineus." – valldeboi.cat*

*"Boí Taüll – El techo del Pirineo esquiable." – esquiades.com*

*"Situada al Pirineu de Lleida, l'estació d'esquí de Boí Taüll, ofereix als l'esquiador tot el necessari per gaudir del seu esport favorit a el màxim nivell." – boitaull.cat*

**Boí Taüll és una de les estacions amb les cotes més altes del Pirineu (2.751m. Cota màxima i 2.020m. Cota mínima) i una privilegiada situació encarada al nord, l'estació garanteix una neu d'excel·lent qualitat. El cim de Puig Falcó i el seu telecadira són un dels signes d'identitat de l'estació i gràcies a això l'estació té un posicionament clar en els esquiadors experimentats.**

L'estació destaca pel gran nombre de pistes de dificultat avançada, cosa que en els darrers anys ha estat un element negatiu de cara a impulsar un re-posicionament cap a un públic més familiar iniciat 2016. En aquest sentit, l'oferta hotelera del Pla de l'Ermita va apostar per millorar les activitats de caràcter familiar per tal de recuperar esquiadors. En aquest segment és on hi ha més potencial de creixement, si bé és el que més es treballa des de les estacions d'esquí.

Des de 2019, l'estació de Boí Taüll s'ha començat a promocionar com una estació *freeride* amb la creació del servei *Freebus* i la senyalització dels itineraris fora del domini esquiable. En aquest segment hi ha un potencial, però es tracta d'un nínxol de mercat que moltes estacions hi estan apostant fort en els darrers anys.

**En els propers anys, en paral·lel amb l'execució del Pla de Transitorietat, caldrà, revertir la percepció negativa de l'estació que s'ha difós després de les incerteses en la seva continuïtat, la fallida de PTV i el rescat de la Generalitat de Catalunya. La manca d'inversions en un sector acostumat a les novetats serà un dels punts a abordar de forma prioritària.**

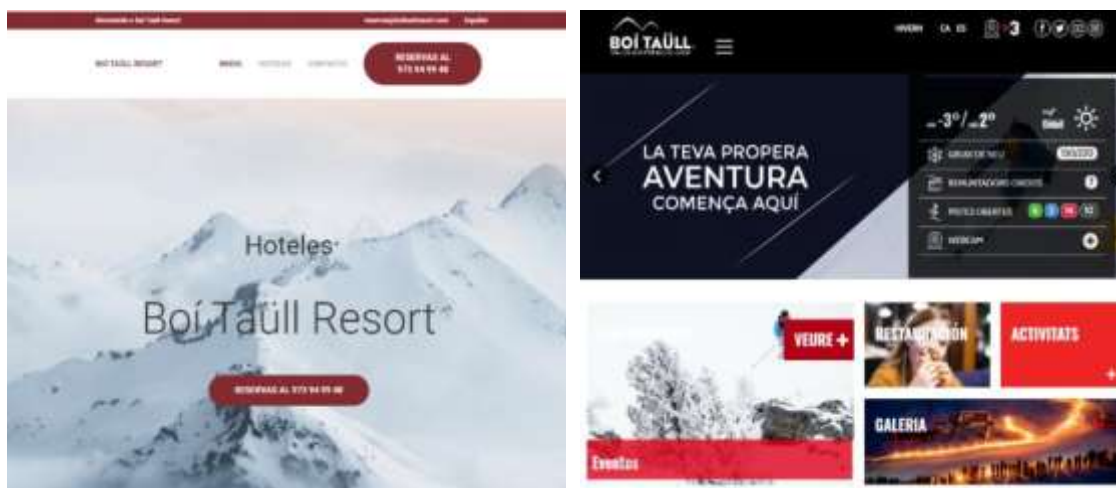


#### 4.4.3 PRESENCIA WEB

La marca Boí Taüll com a destinació turística es troba consolidada en els principals mercats català i espanyol i s'associa a l'oferta de pràctica d'esports d'hivern i la els hotels de la Vall de Boí.

Des de l'inici de la temporada 2019/2020, el domini [www.boitauillresort.com](http://www.boitauillresort.com) és explotat per Gestboi SL com a resultat de l'adjudicació dels actius hotelers per l'operació i comercialització. Aquesta situació va deixar a l'estació de Boí Taüll sense un domini web on informar de la pròpia estació, fins on fa uns mesos hi convivia les dues parts (hotels + esquí). Per tal de mitigar el problema i cobrir la vacant, per la temporada 2019/2020 Actius de Muntanya ha activat un lloc web nou [www.boitauill.cat](http://www.boitauill.cat) amb baix posicionament en els cercadors web.

**Figura 48.** Captures de les pàgines principals de la destinació Boí Taüll i principals magnituds



##### [www.boitauillresort.com](http://www.boitauillresort.com)

###### Redireccions

- 57 llocs web amb enllaç
- Principals redireccions des de [esquiades.com](http://esquiades.com)
- Enllaços a l'estació no actualitzats
  - [vallboi.cat](http://vallboi.cat) no redirigeix correctament al domini de l'estació

###### Paraules clau

- boi taull
- boi taull resort

##### [www.boitauill.cat](http://www.boitauill.cat)

###### Redireccions

- 2 llocs web amb enllaç

###### Paraules clau

- boi taull
- boi taull webcam

Font: [boitauillresort.com](http://boitauillresort.com) (esquerra) i [boitauill.cat](http://boitauill.cat) (dreta) i dades d'Alexa





**Sense un bon posicionament l'esquiador no disposa de la informació necessària de primera mà per planificar la seva estada i si la informació més accessible no és controlada per l'estació pot generar confusions a nous clients que busquin la destinació per primer cop.**

#### 4.4.4 XARXES SOCIALS

Les xarxes socials i el màrqueting en línia han revolucionat la manera de trobar i comunicar les estacions d'esquí amb els seus clients. Les principals estacions d'esquí dels Pirineus, moltes d'elles gestionades per FGC, ja han iniciat el procés de transició dels seus esforços de marca cap a la digitalització i deixant enrere el màrqueting tradicional. Cada cop més, el caràcter estacional i el fet d'oferir un producte de nínxol cal fidelitzar millor el client i comunicar els missatges de forma directa a les persones interessades.

La gestió del màrqueting de Boí Taüll es feia fins ara englobant l'estació i els hotels, i és una tasca que es troba externalitzada amb un cost anual en torn als 160.000 €.

**Taula 95.** Anàlisi comparatiu de la presència de Boí Taüll en xarxes socials

|                                     |                  |  |  |  |  | Esquiadors<br>anuals |
|-------------------------------------|------------------|---|---|--|---|----------------------|
| <b>Boí Taüll</b>                    | <b>Catalunya</b> | <b>33.000</b><br><b>boitau</b>  | <b>6.600</b><br><b>boi_tau</b>  | <b>12.300</b><br><b>boitau_</b>  | <b>81</b><br><b>puigfalco</b>   | <b>150.000</b>       |
| Baqueira                            | Catalunya        | 60.500  | 23.100  | 52.300   | 1.740   | 876.000              |
| La Molina                           | Catalunya        | 65.700  | 11.100  | 32.700   | ND  | 330.000              |
| Masella                             | Catalunya        | 17.000  | 9.600   | 25.100   | 474   | 440.000              |
| Ski Pallars<br>Port Ainé i<br>Espot | Catalunya        | 12.100  | 5.600   | 12.800   | 187   | 183.000              |
| Grandvalira                         | Andorra          | 175.500   | 32.800  | 90.800   | 3.760   | 1.800.000            |
| Ordino<br>Arcalís                   | Andorra          | 23.000  | 2.800   | 35.900   | 159   | 200.000              |
| Vallnord –<br>Pal Arinsal           | Andorra          | 8.800   | 986   | 24.400   | 116   | 490.000              |
| Aramon –<br>Cerler                  | Aragó            | 41.000  | 8.800   | 21.800   | 1.960   |                      |

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades en xarxes socials

**De cara a una integració amb FGC, caldrà estudiar quin perfil es vol donar a l'estació, si es manté un perfil propi independent o bé integrar-la en l'estratègia global de comunicació i l'alineament amb els objectius de marca de Turisme FGC.**

**En paral·lel, els diferents perfils i pàgina web s'hauran d'adequar-la al sistema digital d'FGC amb la identitat de marca alineada i aprofitar sinergies en la generació de continguts i planificació de les diferents accions comercials.**

#### 4.4.5 RECONeixEMENT DE L'ESTACIÓ

Boí Taüll Resort ha estat reconeguda com la millor estació d'esquí d'Espanya per l'organització World Ski Awards en els anys 2018 i 2019. Aquests guardons dedicats exclusivament a el sector de l'esquí s'entreguen des de 2013, tant per a estacions com hotels de muntanya. Aquest premi va ser creat per l'organització World Travel Awards, que des de l'any 1993 ve premiant l'excel·lència en la indústria del turisme i els viatges. Aquesta organització és la germana petita dels World Travel Awards, que fa poc va celebrar el seu 25 aniversari.

L'elecció no està en mans d'un jurat. Els vots provenen dels aficionats / esquiadors i professionals hotelers, operadors turístics i agències de viatges. En les darreres edicions s'han assolit rècords en el nombre de vots emesos amb més d'1,5 milions de vots realitzats. La llista de premiats és molt àmplia, ja que és molt important la part dedicada als hotels, però les estacions d'esquí tenen la seva representació. Des de l'estació d'esquí de Boí Taüll s'ha apostat en els darrers anys per comunicar els períodes de votació entre els seus seguidors en xarxes socials per tal d'incentivar el reconeixement i aconseguir una posició destacada.

*Figura 49. World Ski Awards*



Font: Nevasport.com

#### 4.4.6 COMPETICIONS

L'Estació Boí Taüll es caracteritza per l'organització de multitud de competicions de clubs i escoles d'esquí de la comarca i d'altres indrets, com ara el **Trofeu GER/CES** que aquest any 2020 se celebra els dies 8 i 9 de febrer.

L'estació també ha sigut un punt destacat en el món del *freeride* per la seva aposta per la competició **El Dorado Freeride**, que s'ha vingut celebrant a l'estació durant els últims anys. No obstant això, aquest 2020 únicament es realitzarà l'escola de *freeride* per la formació, educació i evolució en la modalitat per a joves entre 11 i 16 anys, abandonant la competició que se celebrava en el sector de Llevata.

També es va celebrar el passat 18 i 19 de gener de 2020, a Boí Taüll, la **Copa d'Espanya d'Skimo**. Des dels 2.020 m de la base de l'estació fins aproximadament els 2.500 m (ja que degut a les condicions climatològiques no es va poder arribar als 2.751 m del Puig Falcó), els competidors van realitzar la cronoescalada.



#### 4.4.7 PATROCINADORS

Des de fa unes quantes temporades l'estació té diversos acords comercials amb marques reconegudes dins i fora del sector de l'esquí.

Per una banda destaca l'acord comercial amb Helly Hansen, convertint Boí Taüll en l'única estació de la península que forma part del programa "Ski Free with Helly Hansen", conjuntament amb altres estacions com Vail i Aspen Snowmass.

Per altra banda Subaru és un dels patrocinadors principals amb la seva campanya "Subaru patrocinador oficial d'hivern". A nivell de restauració l'acord és amb San Miguel i contribueix en la conscienciació pel medi ambient amb els gots fets amb blat de moro en comptes de plàstic.

*Figura 50. Patrocinadors estació Boí Taüll*



*Font: Pàgina web de l'estació de Boí Taüll*

**A nivell d'integració amb el grup FGC, caldrà revisar l'encaix dels acords vigents tenint en compte les similituds i/o diferències/incompatibilitats amb els patrocinadors actuals.**

*Figura 51. Patrocinadors estacions grup FGC*

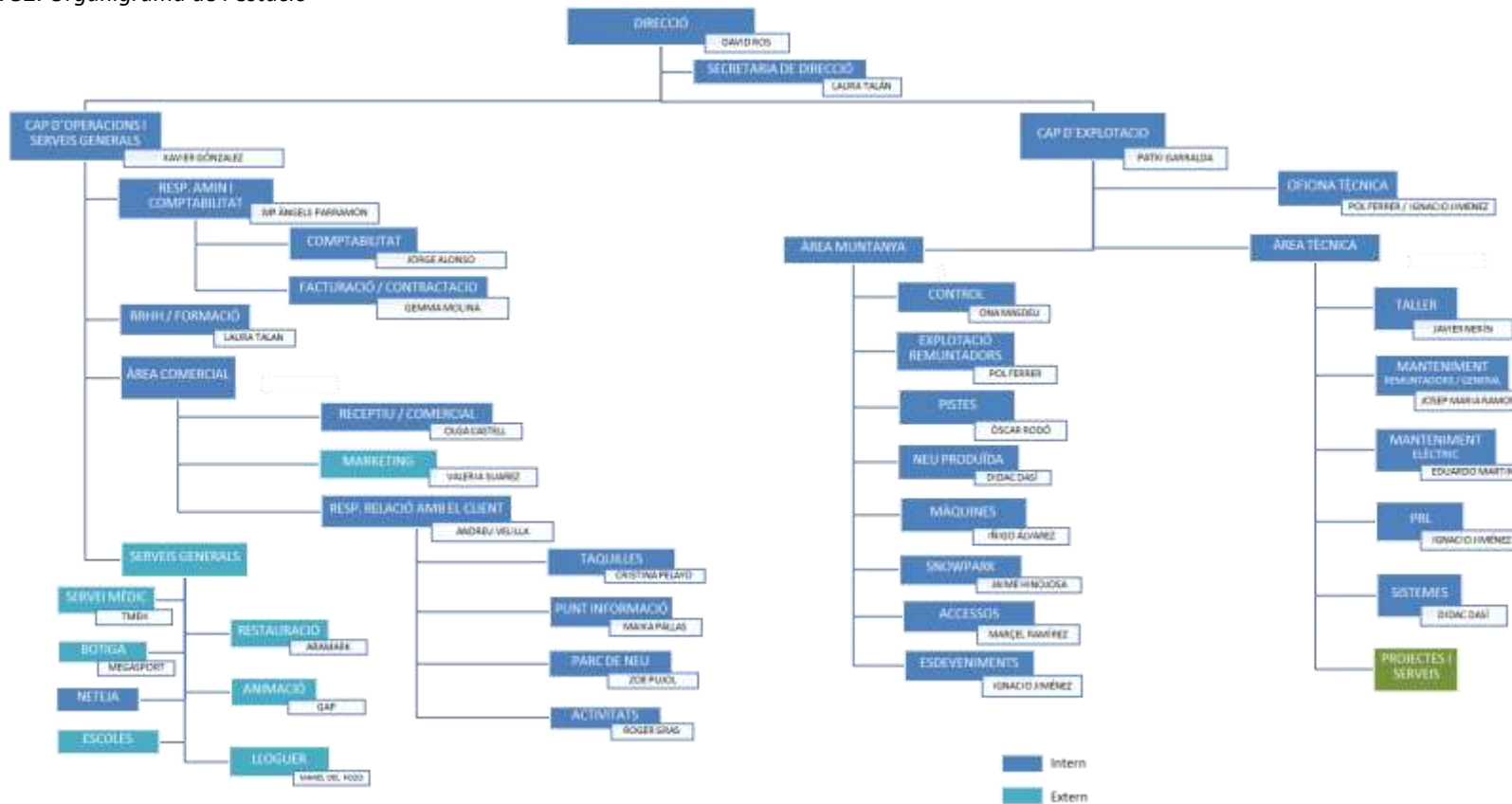


*Font: Pàgina web de La Molina – Grup FGC*

**4.5 RECURSOS HUMANS**

**4.5.1 ORGANIGRAMA**

*Figura 52. Organigrama de l'estació*



Font: Organigrama facilitat per Actius de Muntanya SA

#### 4.5.2 DOTACIÓ DE PERSONAL

L'estació té una plantilla fixa de 24 treballadors que es complementa fins als 89 treballadors + 29 becaris a l'hivern. Actius de Muntanya era una societat pública sense personal fins l'any 2018 (novembre i desembre) en què van subrogar-se els treballadors de PTV de l'àmbit de l'estació.

Entre la temporada 2018/2019 i la 2019/2020 hi ha hagut canvis en la plantilla en externalitzar-se el servei de restauració, per la qual cosa, l'anàlisi de la dotació de personal es farà en base al personal de l'organigrama 2020.

*Taula 96. Nombre de treballadors segons contractes – Temporada 2019/2020*

| Tipologia de contracte                     | Nombre treballadors |             | Antiguitat mitjana (anys) |
|--|---------------------|-------------|---------------------------|
| <b>FIXES</b>                               | <b>24</b>           | <b>27%</b>  | <b>16</b>                 |
| <b>FIXES DISCONTINUS</b>                   | <b>33</b>           | <b>37%</b>  | <b>10</b>                 |
| • FD D'HIVERN I ESTIU (9 mesos)            | 5                   |             | 11                        |
| • FD HIVERN (6 mesos)                      | 25                  |             | 10                        |
| • FD HIVERN - CAP DE SETMANA               | 2                   |             | 13                        |
| • FD HIVERN - REDUCCIÓ MATERNITAT          | 1                   |             | 10                        |
| <b>OBRA I SERVEI</b>                       | <b>25</b>           | <b>28%</b>  | <b>-</b>                  |
| • OBRA I SERVEI– 40h. setmana              | 23                  |             | 1                         |
| • OBRA I SERVEI – 32h. setmana             | 1                   |             | 0                         |
| • OBRA I SERVEI – 24h. setmana             | 1                   |             | 1                         |
| <b>EVENTUAL</b>                            | <b>7</b>            | <b>8%</b>   | <b>-</b>                  |
| <b>Total Professionals Estació</b>         | <b>89</b>           | <b>100%</b> | <b>8</b>                  |
| <b>BECARIS Pràctiques Cicles Formatius</b> | <b>29</b>           |             | <b>0</b>                  |
| <b>Total Global Estació</b>                | <b>118</b>          |             | <b>6</b>                  |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA

Les restriccions pressupostàries en els darrers anys han dificultat la contractació de treballadors fixes o fixes discontinus de caràcter indefinit. Per la qual cosa, s'ha reforçat la plantilla amb treballadors per obra i servei o eventuals per a fer torns en caps de setmana i festius en posicions d'atenció al públic i per cobrir torns extensions en àrees clau de l'operació.

La majoria de treballadors viuen a la comarca, cosa que genera un fort arrelament al territori.

**De cara a una futura integració amb FGC caldrà avaluar les diferents modalitats contractuals i la conveniència de realitzar aquells ajustos que siguin pertinents en els contractes de caràcter temporal sense incórrer en una situació d'assimilació a fixe-discontínu per la recurrència en la contractació any rere any i la reclamació de formar part de plantilla fixa de l'estació.**

Operativament, la distribució dels llocs de treball estan principalment enfocats a la part d'operacions, sent els remuntadors aquells que requereixen més personal.

**Taula 97. Distribució dels llocs de treball per funcions– Temporada 2019/2020**

|  | Nombre de treballadors |             |
|--|------------------------|-------------|
| ACCESSOS   | 5                      | 6%          |
| ACTIVITATS (inclou Parc de Neu, Snowpark)  | 7                      | 8%          |
| ADMINISTRACIÓ (inclou compres, comptabilitat, recursos humans, control, prevenció i comercial) | 7                      | 8%          |
| ALTRES (inclou autobús i neteja)   | 5                      | 6%          |
| ATENCIÓ CLIENT (inclou taquilles, punt informació, receptiu)                                   | 7                      | 8%          |
| DIRECCIÓ   | 2                      | 2%          |
| MANTENIMENT  | 7                      | 8%          |
| MÀQUINES TREPITJANEUS  | 8                      | 9%          |
| NEU ARTIFICIAL   | 3                      | 3%          |
| PISTERS SOCORRISTA   | 10                     | 11%         |
| REMUNTADORS  | 26                     | 29%         |
| TALLER   | 2                      | 2%          |
| <b>Total Global Estació</b>  | <b>89</b>              | <b>100%</b> |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA





#### 4.5.2.1 PERSONAL FIXE

El personal fixe de l'estació està dimensionat per cobrir totes les funcions bàsiques de l'explotació amb personal fixe, sent els principals departaments **Administració i Manteniments** aquells que tenen necessitats durant tot l'any. Entre temporada les tasques van orientades a la gestió del dia a dia (que són recolzades amb personal en temporada) i a la preparació de la temporada amb actuacions comercials i administratives, així com en la realització/supervisió dels manteniments.

**Taula 98.** Distribució dels llocs de treball fixos durant tot l'any

| Departament  | FIXES     |             |
|--|-----------|-------------|
| ACCESSOS (responsables d'exterior)                                       | 2         | 8%          |
| <b>ADMINISTRACIÓ</b>   | <b>6</b>  | <b>25%</b>  |
| ADMINISTRACIÓ- COMPTABILITAT/LABORAL                                     | 1         | 4%          |
| ADMINISTRACIÓ-COMPTABILITAT  | 1         | 4%          |
| ADMINISTRACIÓ-COMPRES  | 1         | 4%          |
| ADMINISTRACIÓ-RECURSOS HUMANS  | 1         | 4%          |
| COMERCIAL  | 1         | 4%          |
| PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS   | 1         | 4%          |
| ATENCIÓ CLIENT (durant tot l'any hi ha la gestió de Central de Reserves) | 1         | 4%          |
| DIRECCIÓ   | 2         | 8%          |
| <b>MANTENIMENT (inclou elèctric, mecànic i interiors)</b>                | <b>7</b>  | <b>29%</b>  |
| MANTENIMENT ELÈCTRIC   | 2         | 8%          |
| MANTENIMENT MECÀNIC  | 2         | 8%          |
| MANTENIMENT INTERIORS  | 1         | 4%          |
| MANTENIMENT  | 2         | 8%          |
| MÀQUINES TREPITJANEUS  | 2         | 8%          |
| NEU ARTIFICIAL - SISTEMES  | 1         | 4%          |
| PISTERS SOCORRISTA   | 1         | 4%          |
| REMUNTADORS  | 1         | 4%          |
| TALLER   | 1         | 4%          |
| <b>Total Global Estació</b>  | <b>24</b> | <b>100%</b> |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**A nivell de personal fixe, amb la integració de Boí Taüll al grup FGC, poden generar-se duplicitats de funcions en l'àrea administrativa ja que part dels serveis es poden gestionar des de serveis centrals i no a nivell de l'estació com fins ara.**

#### 4.5.2.2 PERSONAL DE TEMPORADA (FIXE DISCONTINU / TEMPORAL / OBRA I SERVEI)

El personal de temporada de l'estació està ocupat en funcions directament lligades a l'activitat d'hivern i es requereixen els seus serveis des del moment en què l'estació obre fins al tancament.

El personal fixe discontinu ha estat dimensionat per cobrir les necessitats bàsiques de funcionament de l'estació tenint en compte les dimensions del domini esquiable i la dotació en equipaments d'explotació. A partir de la identificació del personal de base, l'estació compta amb personal contractat per obra i servei (a 40h però també a 32h i 24h) així com eventuals que treballen en pics de demanda i caps de setmana.

**Taula 99.** Distribució dels llocs de treball de temporada

|   | FD Hivern<br>i Estiu | FD<br>Hivern | Obra i<br>Servei | Eventual | TOTAL<br>Temporada |             |
|---|----------------------|--------------|------------------|----------|--------------------|-------------|
| ACCESSOS  | 2                    |              |                  | 1        | 3                  | 5%          |
| ACTIVITATS<br>(inclou Parc de Neu,<br>Snowpark) | 1                    | 2            | 2                | 2        | 7                  | 11%         |
| ADMINISTRACIÓ<br>(Control de l'estació)         |                      | 1            |                  |          | 1                  | 2%          |
| ALTRES<br>(inclou autobús i neteja)             |                      |              | 2                | 3        | 5                  | 8%          |
| ATENCIÓ CLIENT<br>(Taquilles i Punt informació) |                      | 3            | 3                |          | 6                  | 9%          |
| MÀQUINES TREPITJANEUS                           |                      | 4            | 2                |          | 6                  | 9%          |
| NEU ARTIFICIAL                                  |                      | 2            |                  |          | 2                  | 3%          |
| PISTERS SOCORRISTA                              |                      | 5            | 3                | 1        | 9                  | 14%         |
| <b>REMUNTADORS</b>                              | <b>1</b>             | <b>11</b>    | <b>13</b>        |          | <b>25</b>          | <b>38%</b>  |
| TALLER  | 1                    |              |                  |          | 1                  | 2%          |
| <b>Total Global Estació</b>                     | <b>5</b>             | <b>28</b>    | <b>25</b>        | <b>7</b> | <b>65</b>          | <b>100%</b> |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**En aquest sentit, l'estació està gairebé completament dimensionada si en caps de setmana es compta a més a més amb becaris que poden contribuir a donar suport a les operacions, però en cap cas ser responsables operatius de cap de les àrees ja que la responsabilitat recau en professionals degudament qualificats per a garantir la seguretat en les operacions. Amb la integració amb FGC, la figura dels becaris hauria de ser revisada.**

#### 4.5.2.3 BECARIS

L'estació de Boí Taüll acull estudiants en pràctiques dins del programa CICLE DE NEU - CFGM Tècnics en Explotació d'Estacions d'Esquí, que és la única formació professional reglada a Catalunya a Pont de Suert. L'estació en els darrers anys ha aprofitat el marc de col·laboració amb l'Institut del Pont de Suert per tal de cobrir els pics de demanda que es produeixen els caps de setmana sense haver de recórrer a un increment de plantilla amb personal eventual.

La funció de l'estació (tal com també fan les estacions de Cerler i Baqueira) és facilitar el component pràctic dins del programa curricular al llarg dels 2 cursos que formen el cicle. Les condicions que actualment s'estan oferint als alumnes sense qualificació ni experiència són:

- Pràctiques no remunerades als alumnes de 1r curs.
- Pràctiques remunerades a 30 € per dia als alumnes de 2n curs.

Anualment s'ofereix una programació amb el nombre de places disponibles segons els requeriments operatius i es posen a disposició dels 40 alumnes que cursen el cicle. En l'any 2019 l'estació va acollir gairebé 30 estudiants en pràctiques/becaris, representant el 25% de la plantilla.

**Figura 53.** Exemple dels horaris del Cicle de Neu i calendari de pràctiques

| HORARIS 1r CURS CICLE DE NEU |                   |            |           |                   |           |
|------------------------------|-------------------|------------|-----------|-------------------|-----------|
| HORA                         | DILLUNS           | DIMARTS    | DIMECRES  | DIJOUS            | DIVENDRES |
| 9 A 10                       | CAMINS            | 1R ALIURUS |           |                   | BTT       |
| 10 A 11                      | CAMINS            | 1R ALIURUS |           | GESTIÓ            | BTT       |
| 11 A 12                      | CAMINS            | SEGURETAT  | GESTIÓ    | DIN GRUPS         | BTT       |
| 12 A 13                      | CAMINS            | SEGURETAT  |           |                   | BTT       |
| 13 A 14                      | FON/NIVO/<br>MEDI | SEGURETAT  | DIN GRUPS | FON/NIVO/<br>MEDI | BTT       |
| 14 A 15                      | FON/NIVO/<br>MEDI |            |           |                   |           |
| 16 A 17                      | TRANSP1           |            |           |                   |           |
| 17 A 18                      | MAQ 1             | TRANSP 1   |           |                   |           |
| 18 A 19                      |                   | MAQ2       |           |                   |           |



**INICI CLASSES 12/09/19**  
**FI CLASSES 1R TRIME 20/12/19**  
**INICI CLASSES 2N TRIME 8/01/20**  
**Del 13/01 al 24/01 TÈCNICA ESQUÍ I I II**  
**FI CLASSES 2N TRIMESTRE 3/04/20**  
**INICI CLASSES 3R TRIM 14/04/20**  
**DIES DE LLIURE DISPOSICIÓ (FESTA)**  
**DIVENDRES 11/10/19**  
**DIJOUS 5/12/19**  
**DILLUNS 20/01/20**  
**DILLUNS 17/02/20**  
**DILLUNS 1/06/20**

**Divendres (2n trím no fem BTT). Qualsevol dia del calendari hi pot haver pràctica obligatòria. Durant les vacances de Puríssima, Nadal i Setmana Santa, hi haurà pràctiques obligatòries**

Font: Cicle de Neu – Institut Pont de Suert

#### 4.5.2.4 SITUACIÓ A FUTUR

Tenint en compte els horaris d'obertura de l'estació (56 hores setmanals) i els equipaments de l'estació, el personal és l'adequat en termes generals, però per garantir incidències cal personal eventual de reforç degudament qualificat i amb la modalitat de contracte que sigui convenient, per no dependre exclusivament de becaris per evitar exposició a riscos d'explotació.

**Taula 100.** Dotació de personal segons característiques de l'estació– Temporada 2019/2020

|                       | Treballadors | Equipament      | Dotació      |
|-----------------------|--------------|-----------------|--------------|
| MÀQUINES TREPITJANEUS | 8            | 6 màquines      | ADEQUADA     |
| NEU ARTIFICIAL        | 3            | 20 km innivats  | <b>BAIXA</b> |
| PISTERS SOCORRISTA    | 10           | 45 km de pistes | ADEQUADA     |
| REMUNTADORS           | 26           | 11 remuntadors  | ADEQUADA     |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA

La dotació actual de personal és doncs adequada si bé donades les característiques de l'estació i la complexitat dels treballs seria convenient avaluar l'increment de plantilla de tècnics a l'hivern. Per a l'anàlisi de la dotació del personal s'han pres com a referent els ràtios operatius de les estacions catalanes i andorranes.

- **Pisters Socorristes.** Tenint en compte l'extensió del domini, la dotació de 10 treballadors és força adequada tenint en compte les dotacions que es donen en estacions similars, els pisters socorristes necessaris serien en torn als 10 per cobrir de forma adequada el domini i també les rotacions. Tanmateix, en la temporada 2019/2020 on el TS2F de Puig Falcó està fora de servei afectant a un 27% del domini esquiable, la incidència és menor.
- **Producció de neu:** Per gestionar correctament la producció de neu artificial combinant producció de dia i de nit (nocturnitats), alhora que assegurar el control dels sistemes, bombes i canons, 3 persones és un nombre massa reduït i, per una estació com Boí Taüll, amb l'objectiu d'incrementar el domini innivat, es necessitarien entre 5 i 10 treballadors.
- **Màquines trepitjaneus:** Amb la dotació actual de 6 màquines trepitjaneus la dotació de personal és l'adequada tenint en compte les rotacions necessàries. Tanmateix, si el nombre de màquines es redueix com a resultat de la baixa anticipada d'algunes de les màquines més velles, la no renovació dels contractes de lloguer o bé la demora en la compra de nou equipament, es pot produir un excés de personal.

**El fet que l'estació compti amb una xifra entre 20-30 becaris permet cobrir necessitats de personal en departaments concrets sense un major cost salarial, però amb una major exposició al risc en no ser professional qualificat i la necessitat d'estar supervisat.**

**Per una banda, les funcions d'atenció al client i taquilles poden ser cobertes de forma adequada (hi ha 8 taquilles a l'estació). Però per altra, funcions de pisters socorristes, neu artificial i remuntadors no poden quedar baixes de personal que requereix d'uns coneixements específics.**

### 4.5.3 SITUACIÓ LABORAL I CONDICIONS SALARIALS

Els treballadors fixes i fixes-discontinus de l'estació, que al 2020 sumen 57, estan regits pel Pacte d'Empresa signat el 1997 i que no ha sofert cap modificació exceptuant les actualitzacions salarials que es van fer els anys 2006, 2007, 2009 i 2010. Cal tenir present que en els darrers anys alguns dels increments han estat condicionats per l'increment del salari mínim interprofessional i per tant s'han hagut de fer ajustos puntuals.

Donat que l'última actualització salarial és de fa 10 anys i el Pacte no es renova des de fa 23 anys, les condicions en ell establertes, tant salarials com d'altre tipus, disten molt d'aquelles establertes en el Conveni Col·lectiu aplicable a FGC. En el moment en què els treballadors de PTV van passar a formar part d'Actius de Muntanya, adquireixen la condició de treballadors d'una empresa pública en la qual els increments salarials venen marcats pels acords de pressupostos.

Tanmateix, en els darrers anys, donades les circumstàncies operatives d'Actius de Muntanya, no s'han aplicat els increments en la seva totalitat. Està previst que en els propers mesos es faci una regularització de la situació dels increments pendents.

#### 4.5.3.1 TAULES SALARIALS

Actius de Muntanya disposa d'un pacte d'empresa firmat fa uns quants anys, al qual s'han anat incorporant els increments i segons les dades facilitades per part d'actius de muntanya, els costos salarials de la temporada 2019/2020 són:

**Taula 101.** Cost salarial brut anual per àrees i categories– Temporada 2019/2020

|                       | Responsable | Especialista          | Ajudant Especialista |
|-----------------------|-------------|-----------------------|----------------------|
| <b>Pistes</b>         | -           | 19.200,00             | 13.484,16            |
| <b>Màquines</b>       | 39.333,60   | 24.000,00             | -                    |
| <b>Manteniment</b>    | 31.092,12   | 20.657,64             | 13.075,80            |
| <b>Taller</b>         | 35.673,96   | 14.690,76             | -                    |
| <b>Remuntadors</b>    | -           | 27.500,00             | 12.025,20            |
| <b>Neu artificial</b> | -           | 19.999,92             | 12.290,76            |
| <b>Taquilles</b>      | 33.000,00   | 16.611,96             | 12.290,76            |
| <b>Administració</b>  | 37.999,92   | 18.000,00 – 26.220,00 |                      |

**Notes:**

- S'han pres com a referència valors orientatius de les posicions clau de l'estació, pot ser que alguns dels treballadors tinguin consolidat un salari superior al acordat en les taules de l'empresa i se'ls han respectat les condicions.

- Els salaris es presenten com anualitats, considerant l'equivalent a 12 mesos treballats.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA

L'estació contempla a part del sou base els següents plusos:

- Plus de Transport.
- Plus de Reforç.
- Plus de Descans (esmorzar i/o dinar).
- Plus de Remuntadors (desembragable, pinça fixa i cintes).
- Plus de Pistes (2 categories: Novell i Superior a 3 anys d'experiència).
- Plus de Festiu.
- Plus de 6è dia.

En les condicions salarials hi ha especificades les hores extres i els sisens dies (com a regla general es treballen 5 dies i en cas que siguin necessari es fan extres).

**A nivell d'FGC hi ha un conveni general per a l'empresa i cada estació té el seu annex amb condicions particulars. En els possibles escenaris de futur, la plantilla d'Actius de Muntanya pot ser traspasada cap a FGC o bé si s'opta per una integració d'Actius de Muntanya dins del grup FGC (tal com es va fer amb Vallter SA), l'equiparació de les condicions s'haurà de gestionar de forma diferent ja que en un cas hi hauria subrogació i en l'altre una continuïtat en l'estructura societària amb diferents propietaris (sempre com a empresa pública, però fins ara d'Avançsa pertanyent a Empresa i Ocupació i en un futur ho seria d'FGC que pertany a Territori i Sostenibilitat).**

La definició del model de gestió de l'estació de Boí Taüll formarà part del disseny del Pla de Transitorietat. En la segona fase es plantejaran els diversos models de gestió i es farà una justificació raonada dels impactes a nivell econòmic de la regularització de les condicions, tenint en compte per una banda la recuperació dels increments salarials acumulats en els darrers anys però no aplicats per les restriccions pressupostàries d'Actius de Muntanya, i per altra banda una eventual equiparació salarial als nivells definits al grup FGC en cas d'existir grans diferències comparatives entre estacions similars.

## 4.6 MEDI AMBIENT

### 4.6.1 ACCIONS DEL CONSELL COMARCAL

L'àrea de medi ambient del Consell Comarcal de l'Alta Ribagorça ha impulsat aquesta tardor diverses iniciatives enfocades al reciclatge i la prevenció en la generació de residus. Concretament, en relació amb el sector turístic, s'han iniciat les visites als establiments d'hostaleria per fer les recomanacions necessàries per aconseguir una millor separació dels residus generats, sobre tot dels envasos i de la matèria orgànica. En aquesta línia, i dins el projecte "Esquem i reciclem", s'ha treballat conjuntament amb l'estació d'esquí de Boí Taüll per distribuir gratuïtament un nou cendrer ecològic als esquiadors i facilitar que no es llencin burilles a l'entorn natural.

*Figura 54. Punts de recollida selectiva a l'estació*



*Font: Consell Comarcal de l'Alta Ribagorça*

Segons dades del Consell Comarcal de l'Alta Ribagorça, els últims resultats de recollida de residus a les comarques de Lleida, situen l'Alta Ribagorça com la comarca amb millor percentatge en recollida de paper-cartró. És per això que els objectius de futur són millorar els resultats en la recollida selectiva que malgrat ser superiors al 40 %, són encara lluny del 50 % que marquen les directives europees.

En l'estació hi ha instal·lats diversos punts de recollida selectiva (a les terrasses i als punts de restauració) instal·lats en col·laboració amb el consell comarcal. Des del Parc de Neu s'impulsen també accions de conscienciació als infants per tal de separar adequadament els residus que es generen en les activitats de treballs manuals que es duen a terme en les instal·lacions.

#### 4.6.2 CAMPANYA “ESQUIEM I RECICLEM”



La campanya “Esquiem i reciclem” vol fomentar i millorar la gestió de residus tant a l'estació d'esquí com als establiments hotelers del Pla de l'Ermita. L'estació d'esquí de Boí Taüll amb la col·laboració del Consell Comarcal de l'Alta Ribagorça van impulsar a finals de 2017 un acord per promoure un canvi en la gestió dels residus al incorporar vaixelles compostables a les cafeteries de l'estació i fomentar la recollida selectiva del vidre.

L'acord signat implica la millora de la recollida selectiva d'envasos lleugers i matèria orgànica a Boí Taüll Resort mitjançant la implantació d'un sistema de gestió de residus a l'estació d'esquí i als establiments de restauració del complex. Respecte la matèria orgànica, a les cafeteries de l'estació, una part del menjar es serveix en vaixel·la compostable deixant enrere el plàstic. En aquest projecte també intervé l'entitat ECOVIDRIO que impulsarà una campanya específica per a fomentar la recollida selectiva del vidre. Per preservar l'entorn natural, de la mateixa manera que en totes les estacions del grup FGC, es reparteixen cendrers portàtils ecològics per tal d'evitar la dispersió de residus de cigarretes i conscienciar al públic de la cura del medi ambient.

A les cafeteries de l'estació es fan servir vasos pels refrescos i coberts que ja no són de plàstic. El nou material escollit que substitueix el plàstic, és el midó de blat de moro o PLA: un material totalment compostable, obtingut de les plantes i *ecofriendly*. Aquesta innovació és un punt a favor de la conscienciació del medi ambient, i el fet que els vasos tinguin la marca patrocinadora de cerveses ajuda a difondre la iniciativa. No obstant això, si el client no s'adona del canvi i no es comunica adequadament es pot generar un efecte contrari i augmentar el percentatge d'impropis recollits en les diferents papereres de recollida selectiva ubicades als punts de restauració.



La campanya “Esquiem i reciclem” es fonamenta en la comunicació i en la publicació de missatges als clients a través de les xarxes socials i organitzar concursos, esdeveniments i tallers de cap de setmana, vinculats amb el medi ambient, els residus i l'esquí amb l'objectiu de conscienciar la ciutadania de la necessitat de reduir la fracció resta i incrementar la recollida selectiva. En el primer any es va a incrementar un 12% el reciclatge.



### 4.6.3 CONCLUSIONS DE L'ANÀLISI OPERATIU

A partir de l'anàlisi operatiu realitzat sobre el funcionament de l'estació s'ha elaborat una taula FODA en la qual es recullen les principals afectacions operatives i les necessitats a nivell global que caldrà a tenir en compte en el Pla de Transitorietat i la valoració de les inversions a realitzar en els propers anys.

**Taula 102.** Anàlisi FODA general de les operacions de l'estació de Boí Taüll

| Fortaleses  | Oportunitats   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Bona dotació de planta hotelera a una curta distància.</li> <li>Forta aposta en anys anteriors per l'atracció de grups escolars</li> <li>Forta presència en xarxes socials</li> <li>Bon posicionament de la imatge entre els esquiadors i amb un calendari d'esdeveniments anual</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Trencar l'estacionalitat de l'estació oferint algun producte d'estiu (a llarg termini).</li> <li>Marge de creixement en període de entre setmana i en temporades mitja-baixa.</li> <li>Integració al grup FGC per millorar comunicació, processos interns i explorar sinergies comercials.</li> </ul>   |
| Debilitats  | Amenaces   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Elevada estacionalitat, quasi exclusivament a l'hivern.</li> <li>Manca d'inversions recents en la planta hotelera del Pla de l'Ermita.</li> <li>Fluix posicionament web de <a href="http://www.boitaull.cat">www.boitaull.cat</a></li> <li>Manca de personal en posicions clau, com ara producció de neu i pistes socorristes.</li> <li>Risc operatiu en cobrir funcions amb becaris.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estancament del nombre de visitants a l'estació en les últimes dècades.</li> <li>Sobresaturació de serveis en caps de setmana i temporada alta.</li> <li>Excessiu posicionament en el mercat de baix cost, amb una elevada gama de promocions</li> <li>Risc de pèrdua del dret a comercialitzar-se sota el nom Boí Taüll.</li> <li>Regularització de diversos actius de l'estació d'esquí que en el seu moment no van ser escripturats correctament.</li> <li>Reclamació de conversió a fix discontinu per part de treballadors eventuais.</li> <li>Adaptació de les condicions laborals dels empleats de Boí Taüll a les establertes al Conveni Col·lectiu d'FGC, inclús una eventual reclamació d'aplicació retroactivament.</li> </ul> |

Font: Elaboració pròpia

## 5 ANÀLISI ECONÒMIC I FINANCER

### 5.1 INTRODUCCIÓ

L'anàlisi de la situació financera de l'estació de Boí Taüll s'ha dut a terme a partir de la informació històrica disponible en tant que Actius de Muntanya és una empresa pública i els seus comptes estan auditats i són accessibles al portal de transparència de la Generalitat de Catalunya. En l'estudi de les dades històriques cal destacar que la societat no té uns comptes anuals comparables d'un any a l'altre. En particular, l'any 2018 es va produir un fet rellevant com és el trencament amb Nozar i per tant Actius de Muntanya va haver d'afrontar la temporada 2018/2019 assumint la gestió de la totalitat de l'estació i s'hi van subrogar els treballadors. Alhora, en aquest moment es van haver de fer provisió de nombrosos deutes i contingències que van influir negativament en el resultat i el balanç.

Els comptes de l'any 2019 presenten una imatge que s'aproxima al que l'estació de Boí Taüll ha de ser en un futur, si bé hi ha nombroses excepcions que s'hauran de resoldre durant la temporada 2019/2020 (entre elles l'externalització de la restauració) a partir de la qual es podrà obtenir una visió més realista dels comptes de l'empresa. A partir de les dades disponibles de vendes de forfets de la temporada 2019/2020 s'han pogut identificar els principals clients a crèdit, valorar els productes que compra cada tipologia de client i establir els principals ràtios de rendibilitat com preus mitjos de forfets, dies d'esquí venuts, tiquets mitjos i marges per producte.

Des d'Actius de Muntanya en el moment en què es va assumir l'any 2019 la gestió de l'explotació s'ha dut a terme un exercici de definició d'un Pla d'Inversions pel període 2019-2024 i s'ha fet una identificació i valoració de les Contingències. Aquests 2 documents seran una part rellevant de l'anàlisi econòmic i financer en tant que es revisaran els diferents aspectes identificats i se'n farà una valoració crítica a partir de la qual s'assentaran les bases per l'elaboració del Pla de Transitorietat.

L'equip de consultors de Neugest 1957 ha comptat amb el suport dels responsables de l'estació de Boí Taüll (Sr. David Ros [Director], Sr. Xavier González [Cap d'Operacions i Serveis Generals] i Sra. Laura Talan [Secretària de Direcció]) per a l'elaboració de l'anàlisi.

**Com a resultat de l'anàlisi econòmic i financer de l'estació es tindrà una visió global de l'estat de comptes de l'empresa, s'identificaran quins factors influiran en l'evolució del compte d'explotació els propers anys, i es valoraran les contingències i inversions que d'Actius de Muntanya s'han identificat i que seran la base sobre la qual es construirà el Pla de Transitorietat.**

## 5.2 COMPTE D'EXPLOTACIÓ

L'anàlisi del compte d'explotació de l'estació de Boí Taüll s'ha fet a partir dels comptes de l'empresa pública Actius de Muntanya SA. La societat Promocions Turístiques de la Vall es troba en situació concursal des de 2012.

Ambdues societats presenten, com veurem, uns comptes d'explotació anòmals per diferents situacions. AM, d'una banda, degut al canvi d'activitat de l'empresa, al passar de ser la propietària dels actius i rebre un arrendament per part de PTV a ser, a més, l'operadora de l'estació. PTV, per la seva banda, per passar d'operar l'estació a presentar concurs de creditors.

### 5.2.1 COMPTE D'EXPLOTACIÓ ACTIUS DE MUNTANYA SA (2015 – 2019)

A la plataforma de transparència de la Generalitat de Catalunya hi ha publicats els comptes auditats de la societat entre els anys 2015 i 2018. Actius de Muntanya SA ha facilitat el tancament comptable corresponent a l'any 2019 actualment en fase d'auditoria.

**Taula 103.** Compte de Pèrdues i Guanys Actius de Muntanya (2015 – 2019) - (€)

|  | 2015            | 2016            | 2017            | 2018                  | 2019*            |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|------------------|
| <b>Import net de la xifra de negocis</b> | 389.748         | 497.214         | 197.499         | 1.007.403 (1)         | <b>3.559.619</b> |
| <b>Aprovisionaments</b>                  | -               | -               | -               | -67.637 (2)           | -203.163         |
| <b>Despeses de personal</b>              | -               | -               | -               | -317.900 (3)          | -1.737.166       |
| <b>Altres despeses d'explotació</b>      | -432.344        | -545.501        | -178.001        | -980.248 (4)          | -1.537.614       |
| <b>A) EBITDA</b>                         | <b>-42.596</b>  | <b>-48.286</b>  | <b>19.498</b>   | <b>-358.381</b>       | <b>81.676</b>    |
| <b>Amortització de l'immobilitzat</b>    | -623.236        | -659.031        | -772.151        | -711.694              | -793.339         |
| <b>Altres resultats</b>                  | -               | -               | -               | -1.342.700 (5)        | 2.518            |
| <b>B) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ (BAIT)</b>   | <b>-665.832</b> | <b>-707.317</b> | <b>-752.653</b> | <b>-2.412.776</b>     | <b>-709.145</b>  |
| <b>Ingressos financers</b>               | -               | -               | -               | 14.440                | -                |
| <b>Despeses financeres</b>               | -               | -               | -               | -247                  | -                |
| <b>C) RESULTAT FINANCER</b>              | <b>-665.832</b> | <b>-707.317</b> | <b>-752.653</b> | <b>-2.398.583</b>     | <b>-709.145</b>  |
| <b>D) RESULTAT DE L'EXERCICI (BN)</b>    | <b>-665.832</b> | <b>-707.317</b> | <b>-752.653</b> | <b>-2.398.583 (6)</b> | <b>-709.145</b>  |

Font: Informes d'Auditoria d'Actius de Muntanya 2015, 2016, 2017 i 2018; Tancament comptable 2019 provisional;

L'anàlisi dels Comptes de Pèrdues i Guanys d'Actius de Muntanya reflecteix el canvi d'activitats que aquesta ha experimentat en els últims 5 anys. Fins el 2017, la seva activitat comptable consistia bàsicament en l'ingrés de l'arrendament del negoci a PTV i el manteniment dels actius de l'estació que eren de la seva propietat.

A partir de 2018, degut a la renúncia al contracte d'arrendament amb opció de compra de PTV i l'assumpció per part d'Actius de Muntanya de la gestió directa de l'estació, els comptes d'Actius de Muntanya experimenten una gran variació en totes les partides d'ingressos i despeses respecte dels d'anys anteriors. En concret, les principals variacions són les següents:

- Els ingressos d'Actius de Muntanya anteriors a 2018 provenien de l'arrendament del negoci a PTV, mentre que a partir del 2018 ja incorpora la venda de forfets i totes les prestacions que, fins el 8 de novembre de 2018, gestionava directament PTV **(1)**
- Arrel de la incorporació de la restauració al catàleg de prestacions que formen part de l'activitat d'Actius de Muntanya, s'han dut a terme despeses per aprovisionaments **(2)**
- L'any 2017 l'empresa no disposava de personal però, al 2018, Actius de Muntanya se subroga en els contractes dels personal de l'estació **(3)**
- La resta de despeses d'explotació s'incrementen degut a la gestió directa per part d'Actius de Muntanya de l'operativa normal de l'estació **(4)**
- La subrogació del personal ha comportat l'assumpció d'un deute de 1.342.700 € de PTV amb la Tresoreria General de la Seguretat Social i, en previsió de pagament, es va fer una provisió el 2018 **(5)**
- Resultats d'explotació negatius al voltant d'1.000.000 € tant al 2019 com al 2018 si descomptem les provisions fetes al 2018 per l'assumpció del deute amb la Seguretat Social **(6)**

#### 5.2.1.1 IMPLICACIONS TEMPORADA 2019/2020 VS TEMPORADA 2020/2021

En el moment de fer l'anàlisi del compte de pèrdues i guanys no s'ha conclòs la temporada 2020/2021 però s'han identificat les principals variacions per canvi de model de negoci.

**Taula 104.** Compte de Pèrdues i Guanys Actius de Muntanya (2019 – 2020) - (€)

|  | 2019*            | 2020   |
|--|------------------|--|
| <b>Import net de la xifra de negocis</b> | <b>3.559.619</b> | <b>Disminució dels ingressos de restauració</b>  |
| <b>Aprovisionaments</b>                  | -203.163         | <b>0 per l'Externalització de la Restauració</b> |
| <b>Despeses de personal</b>              | -1.737.166       | <b>↓ per l'Externalització de la Restauració</b> |
| <b>Altres despeses d'explotació</b>      | -1.537.614       | =  |
| <b>A) EBITDA</b>                         | <b>81.676</b>    |  |
| <b>Amortització de l'immobilitzat</b>    | -793.339         |  |
| <b>Altres resultats</b>                  | 2.518            |  |
| <b>B) RESULTAT D'EXPLORACIÓ (BAIT)</b>   | <b>-709.145</b>  |  |

Font: Elaboració pròpia a partir dels Comptes Anuals Actius de Muntanya SA Tancament comptable 2019 provisional

## 5.2.2 COMPTE D'EXPLOTACIÓ DE PTV

El compte de pèrdues i guanys de Promocions Turístiques de la Vall (PTV) reflecteix la situació excepcional en la que es trobava en el moment de la presentació del concurs voluntari de creditors en 2012.

**Taula 105.** Compte de Pèrdues i Guanys de Promocions Turístiques de la Vall (2009 – 2013)

|  | 30/04/2013<br>EUR | 30/04/2012<br>EUR | 30/04/2011<br>EUR | 30/04/2010<br>EUR | 30/04/2009<br>EUR |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Cuentas de pérdidas y ganancias</b> |                   |                   |                   |                   |                   |
| Ingresos de explotación                | 3.454.161         | 5.041.522         | 8.448.394         | 9.804.980         | 10.629.739        |
| Importe neto Cifra de Ventas           | 3.313.067         | 4.842.303         | 8.046.545         | 9.342.536         | 10.153.149        |
| Consumo de mercaderías y de materias   | n.d.              | n.d.              | n.d.              | n.d.              | n.d.              |
| Resultado bruto                        | n.d.              | n.d.              | n.d.              | n.d.              | n.d.              |
| Otros gastos de explotación            | n.d.              | n.d.              | n.d.              | n.d.              | n.d.              |
| Resultado Explotación                  | -10.099.440       | -13.883.301       | -2.065.098        | -2.018.010        | -2.531.258        |
| Ingresos financieros                   | 9.728.772         | 133               | 1.782             | 3.414             | 6.706             |
| Gastos financieros                     | 1.111.863         | 1.581.134         | 1.127.820         | 1.227.489         | 2.358.698         |
| Resultado financiero                   | 8.616.909         | -1.581.001        | -1.126.038        | -1.224.076        | -2.351.992        |
| Result. ordinarios antes Impuestos     | -1.482.531        | -15.464.302       | -3.191.136        | -3.242.086        | -4.883.250        |
| Impuestos sobre sociedades             | -9.597            | -10.305           | -11.026           | 3.455             | 4.065             |
| Resultado Actividades Ordinarias       | -1.472.934        | -15.453.997       | -3.180.110        | -3.245.541        | -4.887.314        |
| Ingresos extraordinarios               | n.d.              | n.d.              | n.d.              | n.d.              | n.d.              |
| Gastos extraordinarios                 | n.d.              | n.d.              | n.d.              | n.d.              | n.d.              |
| Resultados actividades extraordinarias | n.d.              | n.d.              | n.d.              | n.d.              | n.d.              |
| Resultado del Ejercicio                | -1.472.934        | -15.453.997       | -3.180.110        | -3.245.541        | -4.887.314        |
|  |                   |                   |                   |                   |                   |
| Materiales                             | 549.508           | 5.698.885         | 896.345           | 1.007.398         | 1.290.256         |
| Gastos de personal                     | 2.433.514         | 2.966.427         | 3.653.514         | 4.284.056         | 5.378.034         |
| Dotaciones para amortiz. de inmovil.   | 2.257.305         | 2.432.689         | 2.448.371         | 2.580.431         | 2.541.278         |
| Otros Conceptos de Explotación         | -8.313.274        | -7.826.822        | -3.515.260        | -3.951.106        | -3.951.429        |
| Gastos financieros y gastos asimilados | 1.111.863         | 1.581.134         | 1.127.820         | 1.227.489         | 2.355.107         |
|  |                   |                   |                   |                   |                   |
| Cash flow                              | 784.371           | -13.021.308       | -731.739          | -665.110          | -2.346.036        |
| Valor agregado                         | 4.320.150         | -8.484.052        | 4.038.570         | 4.849.890         | 5.391.170         |
| EBIT                                   | -10.099.440       | -13.883.301       | -2.065.098        | -2.018.010        | -2.531.258        |
| EBITDA                                 | -7.842.135        | -11.450.612       | 383.273           | 562.420           | 10.020            |

Font: SABI

S'aprecia un constant resultat negatiu del Compte d'Explotació, que sumat a unes despeses financeres de més d'1 milió d'euros provinents del pagament del crèdit que PTV va sol·licitar a l'Institut Català de Finances, es tradueixen en un resultat de l'exercici negatiu de més de 3 milions durant els últims 5 anys d'operació independent de l'empresa.

A l'any 2012, PTV presenta concurs voluntari de creditors. Aquesta situació, conjuntament amb una baixada dels ingressos d'explotació de més del 60% respecte del 2011, fa que el resultat d'explotació s'enfonsi.

### 5.3 BALANÇ DE SITUACIÓ D'ACTIUS DE MUNTANYA

D'acord amb les memòries anuals d'Actius de Muntanya SA, s'han valorat les principals variacions en les diferents partides tenint en compte els canvis en el compte d'exploació.

**Taula 106.** Balanç de Situació d'Actius de Muntanya (2015 – 2019) - (€)

|  | 2015              | 2016              | 2017             | 2018              | 2019*             |
|--|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Actiu No Corrent (ANC)</b>            | <b>8.496.210</b>  | <b>9.237.302</b>  | <b>8.888.225</b> | <b>8.848.272</b>  | <b>8.248.958</b>  |
| Immobilitzat material                    | 8.213.583         | 8.444.865         | 8.057.194        | 8.800.557         | 8.190.373         |
| Deutors comercials no corrents           | 282.628           | 792.437           | 831.031          | - (1)             | -                 |
| <b>Actiu Corrent (AC)</b>                | <b>2.710.846</b>  | <b>1.880.116</b>  | <b>675.776</b>   | <b>1.522.131</b>  | <b>2.433.302</b>  |
| Existències                              | -                 | -                 | -                | 33.047            | -                 |
| Deutors comercials corrents              | 287.859           | 522.149           | 545.565          | 216.485           | 372.930           |
| Caixa                                    | 2.422.986         | 1.350.843         | 130.211          | 1.272.599 (2)     | 2.060.372         |
| <b>TOTAL ACTIU</b>                       | <b>11.207.056</b> | <b>11.117.418</b> | <b>9.564.000</b> | <b>10.370.403</b> | <b>10.682.260</b> |
| <b>Patrimoni Net (PN)</b>                | <b>11.000.271</b> | <b>10.292.954</b> | <b>9.540.301</b> | <b>7.373.718</b>  | <b>7.645.629</b>  |
| Capital                                  | 11.760.136        | 11.760.136        | 11.760.136       | 11.760.136        | 11.760.136        |
| Resultats Exercicis Anteriors            | -156.046          | -821.878          | -1.529.191       | -2.281.848        | -4.680.431        |
| Resultat Exercici                        | -665.832          | -707.317          | -752.653         | -2.398.583        | -898.802          |
| Altres (Reserves i aportacions de socis) | 62.013            | 62.013            | 62.009           | 294.013           | 1.464.726         |
| <b>Passiu No Corrent (PNC)</b>           | <b>-</b>          | <b>-</b>          | <b>-</b>         | <b>2.543.700</b>  | <b>2.542.700</b>  |
| Provisions a llarg termini               | -                 | -                 | -                | 1.342.700 (3)     | 1.342.700         |
| Deutes amb empreses del grup             | -                 | -                 | -                | 1.200.000 (4)     | 1.200.000         |
| <b>Passiu Corrent (PC)</b>               | <b>206.785</b>    | <b>824.464</b>    | <b>23.699</b>    | <b>453.985</b>    | <b>493.931</b>    |
| Creditors comercials                     | 206.785           | 257.922           | 23.699           | 326.189           | 356.640           |
| Periodificacions                         | -                 | -                 | -                | 157.583           | 190.675           |
| <b>TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU</b>      | <b>11.207.056</b> | <b>11.117.418</b> | <b>9.564.000</b> | <b>10.371.403</b> | <b>10.682.260</b> |

Font: Informes d'Auditoria d'Actius de Muntanya 2015, 2016, 2017 i 2018; Tancament comptable 2019 provisional;

D'igual manera que els Comptes de Pèrdues i Guanys, els Balanços de Situació d'Actius de Muntanya dels últims 5 anys reflecteixen la variació en les funcions que aquesta ha experimentat.

Existeix una gran variació en algunes de les partides del balanç de situació del 2018 respecte dels anys anteriors degut a la renúncia al contracte d'arrendament amb opció de compra de PTV i l'assumpció per part d'Actius de Muntanya de la gestió directa de l'estació. En concret, les principals variacions són les següents:

- Els Deutors comercials no corrents, que al 2017 sumaven 831.031 €, han quedat saldats amb la dació en pagament **(1)**
- La partida de Caixa s'ha multiplicat per 10 degut a l'entrada d'efectiu de la venda de forfets i altres serveis que abans comercialitzava PTV **(2)**
- La subrogació del personal ha comportat l'assumpció d'un deute d'1.342.700 € de PTV amb la Tresoreria General de la Seguretat Social i, en previsió de pagament, s'ha fet una provisió **(3)**
- El 8 de febrer de 2018, Avançsa, com a accionista únic d'Actius de Muntanya, atorga un préstec participatiu d'1.200.00 € **(4)**



#### 5.4 PRINCIPALS RÀTIOS FINANCERES

Les principals ràtios financeres obtingudes de l'anàlisi dels estats comptables d'Actius de Muntanya reflecteixen la **situació anòmala de l'empresa**. Des del 2014 al 2017 l'activitat de l'empresa consistia en el cobrament de l'arrendament amb opció de compra dels terrenys de l'estació a PTV i la gestió del manteniment dels actius de l'estació que ja n'eren de la seva propietat, mentre que, a partir del 2018, passa a gestionar les operacions de l'estació.

**Taula 107.** Principals Ràtios Financeres d'Actius de Muntanya

|  | 2015      | 2016      | 2017    | 2018                 | 2019*     |
|--|-----------|-----------|---------|----------------------|-----------|
| <b>Ràtios del Balanç de Situació</b>             |           |           |         |                      |           |
| Fons de Maniobra (AC-PC) - €                     | 2.504.061 | 1.055.652 | 652.076 | 1.068.147 <b>(1)</b> | 1.939.371 |
| Ràtio Fons de Maniobra (AC/PC)                   | 13,11     | 2,28      | 28,51   | 3,35 <b>(2)</b>      | 6,82      |
| Disponibilitat (Caixa/Passiu Corrent)            | 11,72     | 1,64      | 5,49    | 2,8 <b>(3)</b>       | 4,17      |
| Immobilització (ANC/Actiu)                       | 76%       | 83%       | 93%     | 85% <b>(4)</b>       | 77%       |
| Endeutament (Passiu/PN)                          | 2%        | 8%        | 0%      | 41% <b>(5)</b>       | 40%       |
| <b>Ràtios del Pèrdues i Guanys</b>               |           |           |         |                      |           |
| Rendibilitat de les vendes (Benefici Net/Vendes) | -171%     | -142%     | -381%   | -240%                | -26%      |
| Rendibilitat bruta de vendes (EBITDA/Vendes)     | -11%      | -10%      | 10%     | -36%                 | -3%       |
| Rendibilitat Econòmica (BAIT/Actiu)              | -6%       | -6%       | -8%     | -23%                 | -8%       |
| Rendibilitat del Capital (BN/Capital)            | -6%       | -6%       | -6%     | -20%                 | -7,6%     |

Font: Elaboració Pròpia basada en els Informes d'Auditoria d'Actius de Muntanya 2015, 2016, 2017 i 2018 i el Tancament comptable 2019 provisional.



Hi ha una gran diferència entre els resultats de les ràtios del balanç i les ràtios del compte de resultats.

- D'una banda, **les ràtios del balanç, majoritàriament al 2018, ofereixen la imatge d'una empresa sanejada**. Un Fons de Maniobra **(1)** positiu, de més d'un milió d'euros i una Ràtio de Fons de Maniobra **(2)** de 3,35 vegades l'Actiu Corrent sobre el Passiu Corrent, i una Ràtio de Disponibilitat **(3)** de quasi 3 punts reflecteixen un alt grau de liquiditat i solvència per fer front a les seves obligacions de pagament. A més a més, la Ràtio d'Immobilització **(4)** i la d'Endeutament **(5)** se situen en valors normals per una empresa d'aquest tipus. Aquesta última ràtio ha experimentat un creixement al 2018 en assumir Actius de Muntanya el deute de PTV amb la Tresoreria General de la Seguretat Social i rebre un préstec participatiu d'Avançsa.
- D'altra banda, **les ràtios del compte de resultats ofereixen una imatge més negativa de l'empresa**. Totes elles donen rendibilitats negatives, sobre tot al 2018 una vegada Actius de Muntanya assumeix ingressos i despeses operatives de la gestió de l'operació de l'estació.



## 5.5 ANÀLISI PER UNITAT DE NEGOCI / SERVEIS DE L'ESTACIÓ

Tenint en compte les circumstàncies a nivell operatiu de l'estació de Boí Taüll i les dades de facturació disponibles, s'ha considerat convenient prendre la temporada 2018/2019 com a model de referència a partir de la qual fer les projeccions a futur. Tanmateix, hi ha diversos factors externs que determinaran a futur canvis en l'estructura d'ingressos i variacions significatives en la partida de despeses com és l'externalització de l'activitat de restauració.

### 5.5.1 INGRESSOS

En l'any 2019, prop del 60% dels ingressos d'Actius de Muntanya van ser dels Forfets (*core business*) i que es convertiran en la primera font d'ingressos a futur de l'estació. En segon lloc se situen els ingressos de restauració, que a partir de la temporada 2019/2020 deixaran de ser un ingrés rellevant per Boí Taüll, en tant que el contracte signat amb Aramark (per 1 any d'entrada) estableix un model de compensació sobre ingressos i una participació sobre beneficis, per tant la partida de la restauració baixarà en externalitzar.

**Taula 108.** Distribució dels ingressos de l'estació de Boí Taüll – Temporada 2018/2019

|                           | Tipus d'ingrés            | Any 2019            | %          | Temporada 2019/2020       |
|---------------------------|---------------------------|---------------------|------------|---------------------------|
| <b>FORFAITS</b>           | <i>Venda directa</i>      | <b>1.861.324,95</b> | <b>52%</b> | <i>Venda directa</i>      |
| <b>FORFAITS TEMPORADA</b> | <i>Venda directa</i>      | <b>247.259,88</b>   | <b>7%</b>  | <i>Venda directa</i>      |
| <b>ASSEGURANCES</b>       | <i>Venda comissionada</i> | <b>134.006,50</b>   | <b>4%</b>  | <i>Venda comissionada</i> |
| RESTAURACIÓ               | <i>Venda directa</i>      | 594.357,45          | 17%        | <b>Aramark</b>            |
| <b>LLOGUER</b>            | <i>Venda directa</i>      | <b>364.712,19</b>   | 10%        | <i>Venda directa</i>      |
| <b>GUARDAESQUIS/Fotos</b> | <i>Venda directa</i>      | <b>12.201,40</b>    | 0%         | <i>Venda directa</i>      |
| ESCOLA                    |                           | 287.965,32          | 8%         |                           |
| • Cursos Remuntadors      | <i>Venda comissionada</i> | 239.079,86          | 7%         | <i>Venda comissionada</i> |
| • <b>Neteja Escola</b>    | <i>Ingrés directe</i>     | <b>638,40</b>       | 0%         | <i>Ingrés directe</i>     |
| • <b>Cànon</b>            | <i>Ingrés directe</i>     | <b>51.360,73</b>    | 1%         | <i>Ingrés directe</i>     |
| <b>ALTRES</b>             |                           | <b>57.792,02</b>    | 2%         |                           |
| • Activitats              | <i>Venda directa</i>      | 33.038,94           | 1%         | <i>Venda directa</i>      |
| • Club Infantil Estació   | <i>Venda directa</i>      | 17.100,49           | 0%         | <i>Venda directa</i>      |
| • Lloguer locals          | <i>Ingrés directe</i>     | 8.852,59            | 0%         | <i>Ingrés directe</i>     |
| • Serveis al Personal     |                           | 0,00                | 0%         |                           |
| <b>TOTAL INGRESSOS</b>    |                           | <b>3.559.619,71</b> |            |                           |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA

## 5.5.2 DESPESES

Pel que fa a les despeses de l'any 2019, més del 50% corresponen a despeses de personal. L'altre 50% es reparteix entre els diferents departaments de l'estació. No obstant això, aquestes partides de despeses es veuran modificades degut a l'esmentada externalització de les operacions de restauració a Aramark, el que farà que les despeses en restauració desapareguin del compte de resultats d'Actius de Muntanya.

**Taula 109.** Distribució de les despeses de l'estació de Boí Taüll – Temporada 2018/2019

|  | Tipus de Despesa               | Any 2019            | %          | Temporada 2019/2020                            |
|--|--------------------------------|---------------------|------------|--|
| CONSUM. RESTAURACIÓ                    | <i>Cost directe explotació</i> | 150.416,81          | 5%         | <b>0 € à Aramark gestiona i compra</b>         |
| ALTRES COMPRES                         |                                | 36.087,50           | 1%         |  |
| • <i>Altres Compres Estació: FF</i>    |                                | 13.286,41           | 0%         |  |
| • <i>Transport</i>                     |                                | 14.990,42           | 0%         |  |
| <i>Altres Compres Lloguer Material</i> |                                | 340,00              | 0%         |  |
| • <i>Contingències</i>                 |                                | 7.470,67            | 0%         |  |
| MANTENIMENT                            | <b>Agregat manteniment</b>     | 224.729,58          | 7%         | <b>Inspeccions d'acord amb la planificació</b> |
| NETEJA                                 |                                | 3.136,88            | 0%         |  |
| ASSEGURANCES ESQUI                     | <i>Cost venda comissionada</i> | 110.608,36          | 3%         |  |
| LLOGUER MATERIAL                       | <i>Cost directe explotació</i> | 154.000,00          | 5%         |  |
| ESCOLA                                 | <i>Cost venda comissionada</i> | 222.464,21          | 7%         |  |
| TRIBUTS/ASSEGURANCES/IMP.              |                                | 73.708,89           | 2%         |  |
| VIATGES I DIETES                       |                                | 7.313,01            | 0%         |  |
| SUBMINISTRAMENTS I COMBUSTIBLES        |                                | 359.638,52          | 11%        |  |
| <b>PERSONAL</b>                        |                                | <b>1.737.252,73</b> | <b>53%</b> | <b>Externalització Restauració</b>             |
| MARKETING / COMUNICACIÓ                |                                | 92.609,84           | 3%         |  |
| SERV PROF ESTACIÓ                      |                                | 115.826,84          | 4%         |  |
| <b>TOTAL DESPESES</b>                  |                                | <b>3.287.793,17</b> |            |  |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA

**En properes temporades, s'espera que es produeixi una reducció encara major dels ingressos si es limiten els productes que s'empaqueten a través de la Central de Reserves i per tant es deixarà d'obtenir una comissió en les hores de classe per escolars i per tant els ingressos aniran directament a l'Escola Vall de Boí.**

### 5.5.3 MARGES PER PRODUCTE

En combinar els diferents ingressos per àrees i imputar els seus costos directes és possible estimar el marge brut (sense costos de personal) que generen i quina és la seva contribució al marge de l'estació.

**Taula 110.** Marges per producte

| Tipus de Despesa          | Any 2019   | Temporada 2019/2020  | Situació a Futur                                 |
|---------------------------|------------|--|--|
| RESTAURACIÓ               | 594.357,45 | <b>Adaptació a condicions FGC TiM</b>                                    |  |
|                           | 150.416,81 | <b>Compte d'exploració d'Aramark, participació d'FGC sobre beneficis</b> | <b>Nou contracte d'exploració a +1 any</b>       |
| COST RESTAURACIÓ          |            |  |  |
| <b>Marge Restauració</b>  | <b>75%</b> | <b>Baixarà notablement</b>   | <b>Tendirà a 0</b>                               |
| ASSEGUANCES               | 134.006,50 | <b>Es mantenen condicions d'intermediació</b>                            | <b>Adaptació a condicions FGC TiM si s'escau</b> |
| COST ASSEGUANCES          | 110.608,36 |  |  |
| <b>Marge Assegurances</b> | <b>17%</b> | <b>Es manté</b>  | <b>Es manté</b>                                  |
| LLOGUER                   | 364.712,19 | <b>Servei propi amb l'operació externalitzada</b>                        | <b>Adaptació a condicions FGC TiM si s'escau</b> |
| COST LLOGUER              | 154.000,00 |  |  |
| <b>Marge Lloguer</b>      | <b>58%</b> | <b>Es manté</b>  | <b>Es manté</b>                                  |
| ESCOLA                    | 287.965,32 | <b>Concurs de preus per empaquetament</b>                                | <b>Adaptació a condicions FGC TiM</b>            |
| COST ESCOLA               | 222.464,21 |  |  |
| <b>Marge Escola</b>       | <b>23%</b> | <b>Es manté</b>  | <b>Només lloguer espai</b>                       |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA

- La restauració és un dels departaments que més marge ha generat però en ser externalitzada la seva contribució decreixerà de forma notable.
- Les assegurances es mantindran com a venda delegada i el seu volum anirà lligat a la variació en el nombre de forfets venuts.
- El lloguer genera un marge important i una de les decisions clau serà mantenir-lo com a propi i reconsiderar com fer-ne l'exploració (si s'internalitza els costos seran inferiors).
- Els ingressos de l'escola com a intermediació dels paquets per a escolars poden experimentar variacions en funció dels canvis en la Central de Reserves, quedant com a ingrés els lloguers dels locals i la venda de forfets professionals.

En el compte d'exploració les despeses de personal es troben consolidades, si bé des de l'estació es fa un compte per cada unitat de negoci. Tanmateix, la situació de partida de la temporada 2018/2019 i els canvis operatius que s'han produït en la temporada 2019/2020 no permeten fer una comparativa real. De cara a properes temporades, les decisions estratègiques d'internalització/externalització tindran un impacte significatiu en les partides d'ingressos i la imputació de despeses directe i en l'assignació de personal per departament.

## 5.6 VENDA DE FORFETS

La venda de forfets, ja sigui de dia, multi dia o de temporada és la principal font d'ingressos de l'estació. En l'any 2019 va representar el 60% però de cara a exercicis futurs en els quals la restauració i l'escola deixin de ser comissionades, els forfets poden arribar a superar el 80% dels ingressos i serà un dels elements clau per al pla de negoci de l'estació en el futur.

### 5.6.1 TARIFES

Les tarifes dels forfets de Boí Taüll es defineixen anualment i s'aproven al Consell d'Administració d'Actius de Muntanya. En els darrers anys, les tarifes s'han contingut, fins i tot congelat algunes temporades per incentivar els esquiadors a escollir la Vall de Boí.

A nivell de preus de venda del forfet d'1 dia, l'estació de Boí Taüll es situa en els 39 €, per darrera dels competidors més propers (Baqueira i Aramon-Cerler) així com les estacions de Masella i Molina o Andorra. Tanmateix, en comparació amb Espot i Port Ainé el preu és superior, no són estacions de mida comparable però competeixen per segments de mercat prou similars.

*Taula 111. Anàlisi comparatiu de les tarifes de forfets*

| Estació         | Km esquiables | Preu Forfet Adult 1 dia | €/km esquiable |
|-----------------|---------------|-------------------------|----------------|
| Boí Taüll       | 45            | 39                      | 0,87           |
| ARAMON          | 289           | 46                      | 0,16           |
| Baqueira        | 165           | 52                      | 0,32           |
| Masella         | 74            | 44                      | 0,59           |
| La Molina       | 70            | 40                      | 0,57           |
| Port del Compte | 50            | 36                      | 0,72           |
| Espot-Port Ainé | 52            | 34                      | 0,65           |
| Vallter 2.000   | 18,74         | 25                      | 1,33           |
| Vall de Núria   | 7,6           | 36,6                    | 4,82           |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Institut Cerdà (2019)

**En el moment d'elaborar el Pla de Transitorietat, caldrà determinar quina és la proposta de valor de l'estació de Boí Taüll a partir de la qual establir si el preu de partida és massa alt en comparació amb les estacions del voltant, quin és el posicionament de l'estació respecte al grup FGC i si l'actual política de descomptes s'hauria de reorientar a una baixada de preu i una reducció de les promocions existents.**

#### 5.6.1.1 PREUS DE VENDA

Els preus de venda al públic publicats al web i a les taquilles van des de mig dia a 10 dies, si bé la majoria dels forfets que es venen són entre 1 i 5 dies. Les tarifes es configuren de forma lineal en funció del nombre de dies (decreixent de mig i 1 dia fins a 10 dies) i el tipus de producte a la venda (adult, infantil)

**Taula 112.** Preus forfets Adult de 1/2 a 10 dies (€)

|                    | 1/2 | 1  | 2    | 3     | 4     | 5    | 6     | 7    | 8    | 9    | 10   |
|--------------------|-----|----|------|-------|-------|------|-------|------|------|------|------|
| <b>Adult</b>       | 27  | 39 | 73   | 103   | 129   | 152  | 175   | 203  | 232  | 261  | 290  |
| <b>Diari Adult</b> | NA  | 39 | 36,5 | 34,33 | 32,25 | 30,4 | 29,16 | 29   | 29   | 29   | 29   |
|                    |     |    | -6%  | -12%  | -17%  | -22% | -25%  | -26% | -26% | -26% | -26% |

Font: Tarifes publicades a la web de l'estació de Boí Taüll

**Taula 113.** Preus forfets Infantil de 1/2 a 10 dies (€)

|                       | 1/2 | 1  | 2   | 3     | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   |
|-----------------------|-----|----|-----|-------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Infantil</b>       | 24  | 29 | 54  | 77    | 96   | 113  | 129  | 147  | 168  | 189  | 210  |
| <b>Diari Infantil</b> | NA  | 29 | 27  | 25,66 | 24   | 22,6 | 21,5 | 21   | 21   | 21   | 21   |
|                       |     |    | -7% | -12%  | -17% | -22% | -26% | -28% | -28% | -28% | -28% |

**Nota:** 6 a 15 anys inclusivament

Font: Tarifes publicades a la web de l'estació de Boí Taüll

- **Menor (fins a 6 anys) / Veterà II (a partir de 65 anys): 5 €**

**Taula 114.** Preus forfets Infantil / Adult de 1/2 a 10 dies (€)

|                         | 1/2 | 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  |
|-------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| <b>Infantil / Adult</b> | 89% | 74% | 74% | 75% | 74% | 74% | 74% | 72% | 72% | 72% | 72% |

Font: Tarifes publicades a la web de l'estació de Boí Taüll

L'estació ofereix forfets de debutant, tarifes d'accés al Parc de Neu i al Jardí d'Infants.

Des de l'Escola Vall de Boí s'ofereixen classes d'iniciació al snowboard, un concepte similar a productes com el "Bateig de Neu" que existeix en estacions del grup FGC com Espot i Port Ainé.

**En comparació amb les estacions d'FGC, existeixen criteris de definició de tarifes diferents segments d'edat. Per tant, en la definició de les tarifes de les properes temporades i buscant una homogeneïtat, caldrà ajustar els segments per tal que no hi hagi diferències (ex. Infantil de 6 a 15 anys inclosos a Boí vs. Port Ainé de 7 a 14 anys; forfets de veterà a partir de 65 anys a Boí vs. 2 nivells de forfets de veterà en la resta d'estacions, etc.).**

**Adicionalment caldrà considerar la incorporació de l'estació en el Forfet de Temporada d'Esquí de Muntanya existent a FGC que inclou dues pujades per dia amb qualsevol dels remuntadors de les estacions i que pot ser un element per captar esquiadors interessats en recórrer itineraris fora del domini de l'estació.**

5.6.1.2 *DESCOMPTES*

L'estació de Boí Taüll disposa d'una gran quantitat de tipologies de descomptes, molt més enllà del que és habitual en una estació del grup FGC on els descomptes són limitats.

**Taula 115.** *Taula de descomptes*

| EMPRESSES                                  | BENEFICIARIS                      | AVANTATGES  |                  | OBSERVACIONS  |
|--|-----------------------------------|---|------------------|---|
|  |                                   | Forfet  | Lloguer material |   |
| <b>Estacions FGC</b>                       | FFT estacions FGC                 | FF adult<br>1 dia gratis  |                  | Presentant FFT de l'estació, DNI i val de bescanvi  |
| <b>CAJA DE INGENIEROS</b>                  | Socis                             | 30% de descompte del FF 1 dia                                   | 15% de descompte | Presentant les targetes de Caja de Ingenieros.  |
| <b>CLUB SÚPER 3</b>                        | Socis                             | FF infantil<br>1 dia gratis                                     | Gratuït .        | Presentant carnet de soci + bonus aniversari (d'un sol ús). Vàlid febrer 2020/desembre 2020, (els socis poden gaudir de l'avantatge durant el mes següent al seu aniversari). |
| <b>CARNET JOVE</b>                         | Socis                             | 10% de descompte Cap de Setmana                                 | 20% de descompte | Presentant Carnet Jove.   |
| <b>CARNET JOVE</b>                         | Socis                             | 30% en el forfet a partir d'1 dia en dies feiners               | 20% de descompte | Presentant Carnet Jove.   |
| <b>LA VANGUARDIA</b>                       | Oferta vàlida per a dues persones | 30% de descompte FF infantil fins a 15 anys. Gratis             |                  | FF taquilles  |
| <b>REPSOL PETRÓLEO</b>                     | Socis                             | 20% de descompte en FF 1 dia                                    |                  | Presentant tiquet de bescanvi, carnet CAF + DNI   |
| <b>FECOM Lleida</b>                        | Vals de descompte de 30%          | 30% de descompte en FF 1 dia<br>FF de nen gratis fins a 15 anys |                  | Presentant val 1 FF de nen por la compra de un FF de adult  |
| <b>FEDERACIÓ CATALANA ESPORTS D'HIVERN</b> | Socis                             | 20% de descompte en el FF 1 dia                                 |                  | Presentant carnet de soci + DNI   |
| <b>CAPRABO</b>                             | Socis                             | Vals de descompte de 30% dte.                                   |                  | Presentant val vàlid per a 4 pax.<br>(2 adults + 2 infantil)  |
| <b>CAIXABANK</b>                           | Titulars targeta Caixabank        | 30% de descompte del FF 1 dia                                   |                  | Presentant Targeta Caixabank + DNI  |
| <b>REPSOL QUÍMICA</b>                      | Socis                             | 20% de descompte en el FF 1 dia                                 |                  | Presentant tiquet de bescanvi, carnet CAF + DNI a taquilles - Client a Crèdit   |

|  |  |                                      |  |
|--|--|--------------------------------------|--|
| <b>FORÇA LLEIDA</b>  | Socis  | 20% descompte en FF de 1 dia         | Presentant carnet  |
| <b>MASELLA</b>   | Esquiadors amb forfet de temporada de Masella i Alp 2500 | Forfet d'1 dia                       | Presentant forfet de temporada de Masella i/o Alp 2500+ DNI + val bescanvi |
| <b>BOMBERS<br/>GUARDIA CIVIL<br/>POLICIA NACIONAL<br/>MOSSOS</b> | si   | 32€ preu fix                         | Presentació placa o tarja  |
| <b>DISCAPACITAT</b>  | El discapacitat i l'acompanyant, si aquest és necessari  | 50% dte. a les tarifes d'1 a 10 dies | Presentació certificat de discapacitat superior al 33%                     |
| <b>FAMÍLIES<br/>NOMBRESES</b>                                    |  | 20% a les tarifes d'1 a 10 dies      | Presentació certificat   |
| <b>FAMÍLIES<br/>NOMBRESES cat<br/>especial</b>                   |  | 50% a les tarifes d'1 a 10 dies      | Presentació certificat   |

Font: Màster promocions col lectius 2019-20 a 06des19 – Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

### Condicions FGC a La Molina - Exemple

- **Descompte especial Famílies Nombroses i Monoparentals:** aplicable a famílies titulars del 'Carnet de Família Nombrosa' (3 o més fills) i/o 'Carnet de Família Monoparental'. Per la compra del Forfet de dia tots els membres es beneficiaran d'un 10% de descompte sobre la tarifa PVP del forfet (no acumulable amb altres promocions). Els descomptes s'apliquen per membre a partir del primer forfet, no cal que adquireixin el forfet tots els membres d'una família per gaudir del descompte individual. En la compra de Forfet de Temporada s'aplicarà la mateixa tarifa que els Forfets de Temporada Familiars. En ambdós casos és indispensable presentar el carnet justificatiu vigent expedit per la Generalitat de Catalunya.
- **Descompte especial Forfet Carnet Jove - 1 dia:** descompte del 10% aplicable a joves d'entre 14 i 30 anys que siguin titulars del 'Carnet Jove' oficial. És obligatori presentar el carnet corresponent. Descompte d'un sol forfet per carnet.
- **Descompte especial Pack Estudiants (3 o 4 forfets de dia):** vàlid per a grups d'estudiants de mínim 3-4 persones i sense límit màxim de persones que conformen el grup. Descompte aplicable presentant el corresponent 'Carnet d'Estudiant' de tots els membres. Vàlid fins als 30 anys.
- **Descompte especial Discapacitats:** descompte aplicable a persones amb discapacitat reconeguda del 33% o més, presentant el corresponent carnet justificatiu.

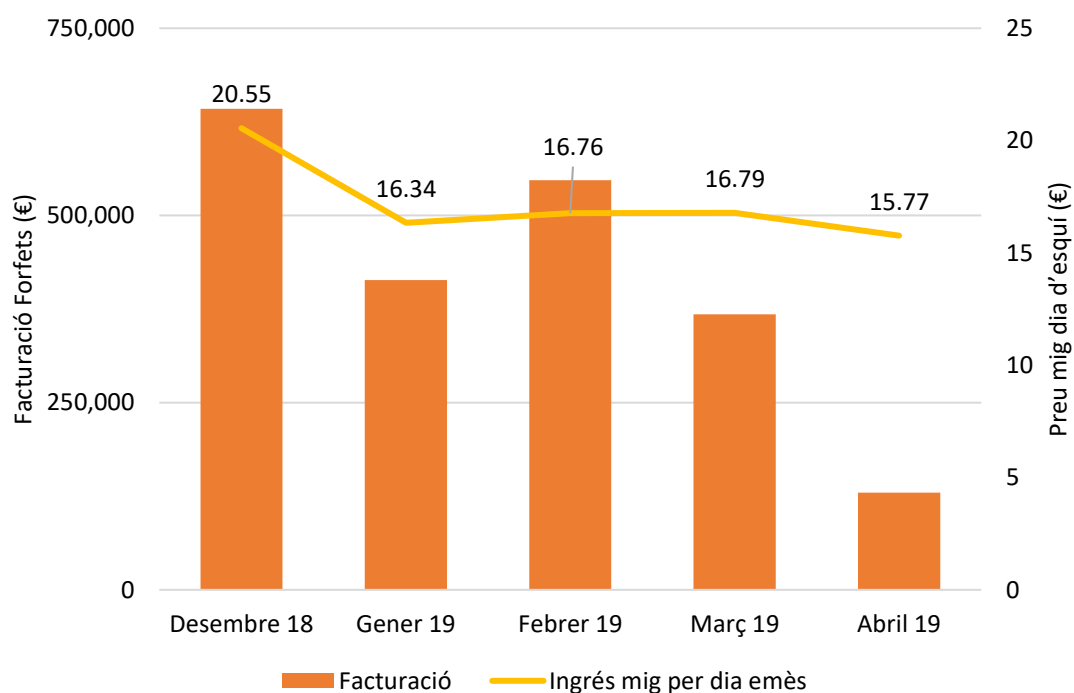
**Una política agressiva de descomptes, tal que l'estació dedica la meitat de les taquilles per vendes amb promocions, pot ser un indicati que els preus de venda són massa alts pels esquiadors que en realitat estan pagant el preu amb descompte en la gran majoria.**



## 5.6.2 PREU MIG FORFET

El preu mig per dia d'esquí se situa en 15,17 € mesurat sobre validacions de Team Axess (sobre tarifa 39 € per dia d'adult), que es va reduint fins als 29 € (per 10 dies). En aquest mix, cal tenir en compte els impactes de les tarifes d'adult, infantil i nens, així com els preus que resulten de l'empaquetament, però en gran mesura pels descomptes agressius de fins al 30% en taquilla.

**Figura 55.** Facturació Forfets i Preu mig Temporada 2018/2019



Font: Dades de facturació facilitades per Actius de Muntanya SA

La distribució de vendes de forfets és del 62% al comptat (taquilles i web) i 38% a crèdit a través d'intermediació (agències de viatges que empaqueten). En conseqüència, els preus mitjos són 23,3 € per les vendes al comptat i 12,6 € per les vendes a crèdit (ambdós forfets /dies emesos).

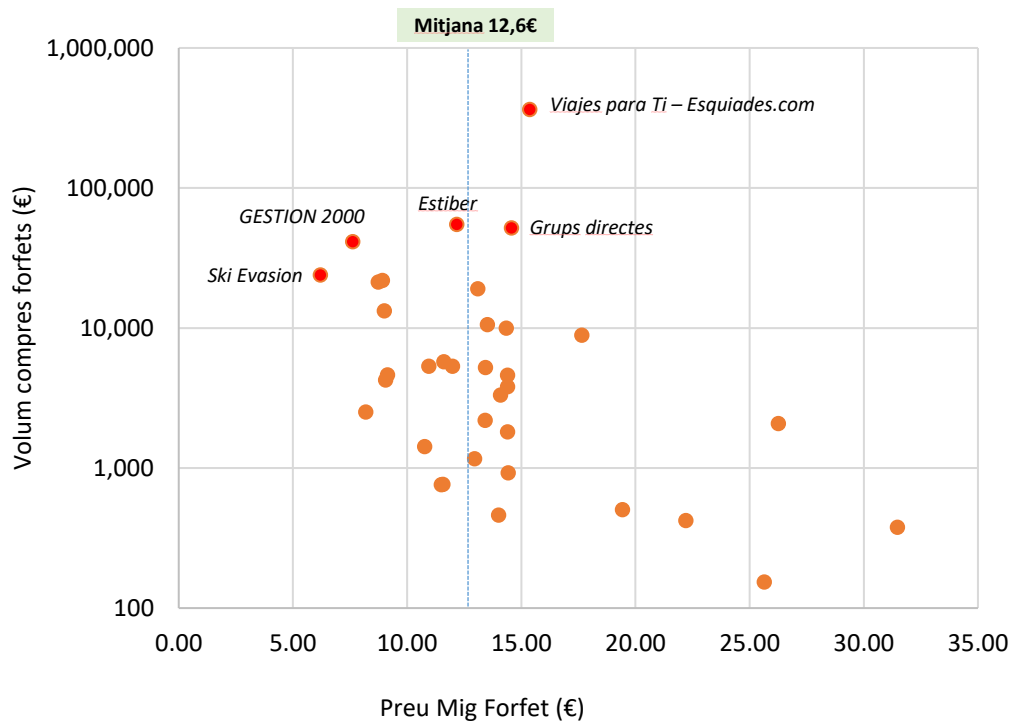
Els preus mitjos de venda de forfets són superiors a l'inici de temporada i van decreixent fins al tancament de l'estació per una major presència de vendes a crèdit en els mesos forts de la temporada. No obstant això, Boí Taüll no realitza ajustos a la tarifa general que es manté constant durant tot l'any, si bé en les vendes intermediades hi ha 3 tarifes per a escolars.

- *Temporada Alta:* Al mes de febrer durant 2 setmanes de Carnestoltes.
- *Temporada Baixa:* Mesos de gener i febrer i març
- *Promo:* A principis i finals de la temporada (desembre i març.)

En canvi, per a la venda de forfets per empaquetar la temporada alta són caps de setmana, festius i finals de gener, tot el mes de febrer i principi de març, sent la resta temporada promo.

Com a resultat la venda intermediada genera un preu mig de forfait prou baix que arrossega els valors mitjans de l'estació. Les grans agències que més volum comercialitzen se segmenten entre aquelles amb orientació a escolars (Gestion 200, Ski Evasion i Estiber) amb preus mitjos més baixos i aquelles amb orientació a famílies i grups de cap de setmana (Viajes para Ti), així com els grups que compren directament a l'estació.

**Figura 56.** Volum compres forfets vs. Preu mig Forfet per client d'intermediació – Temporada 2018-2019



Font: Dades de facturació facilitades per Actius de Muntanya SA

**Figura 57.** Material promocional de paquets a Boí Taüll de les principals d'agències de viatges

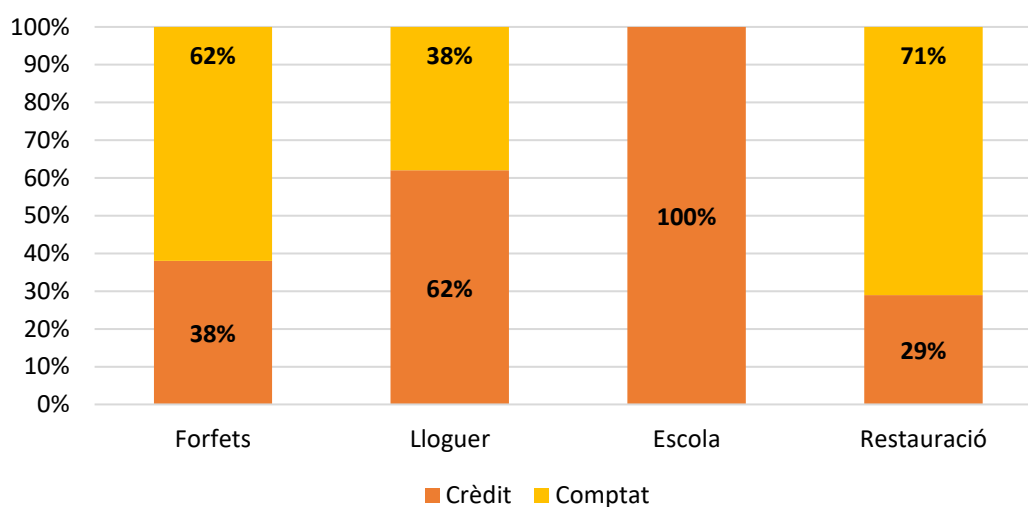


Font: Ski Gestión i esquiades.com

### 5.6.3 VENDA CRÈDIT VS. COMPTAT

L'estació de Boí Taüll treballa amb clients directes que paguen al comptat però també amb Agències i/o Operadors Turístics amb qui firma contractes d'intermediació seguint les mateixes condicions que la Central de Reserves de FGC TIM amb contractes anuals i descompte sobre en ràpel sobre PVP en tarifes comissionables del 10% (agències minoristes) – 20% (agències majoristes) – 25% (operadors turístics).

*Figura 58. Facturació a Crèdit vs. Comptat – Temporada 2018/2019*



*Font: Detall de vendes a crèdit per producte facilitades per Actius de Muntanya SA*

Les vendes a través de la Central de Reserves ofereixen un valor afegit a les agències en tant que l'estació s'encarrega de gestionar la facturació dels serveis que es presten des de l'escola, el lloguer (propri) i la restauració (fins 2018/2019 pròpia i externa a partir de 2019/2020). En aquests casos, tal com s'ha vist en l'anàlisi dels marges, es genera una comissió per a l'estació en concepte de gestió.

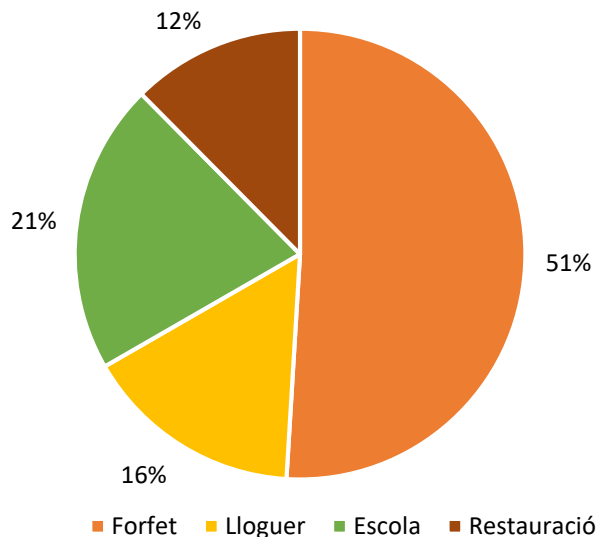
La funció de la Central de Reserves en l'atenció de clients a crèdit que venen a través d'agències es fonamenta en la coordinació de disponibilitats per a dur a terme les classes amb l'escola, l'organització dels torns en el self-service i la preparació de l'equipament d'esquí amb antelació per a grups.

En el cas dels forfets, des de l'estació es preparen els forfets el dia abans i es reparteixen entre els diferents hotels del Pla de l'Ermita. Aquesta pràctica ve de quan els dos negocis formaven part de la mateixa empresa i que s'ha optat per mantenir. Això agilitza les arribades dels grups i clients individuals a l'estació evitant el col·lapse a les taquilles. Si bé les atencions dels clients a crèdit es fan al punt d'informació des d'on es gestionen modificacions, devolucions i la contractació de l'assegurança en cas que el client no estigui assegurat per l'agència intermediària.

5.6.3.1 PRODUCTES

El principal producte que es ven a crèdit són els forfets seguits de l'escola i el lloguer.

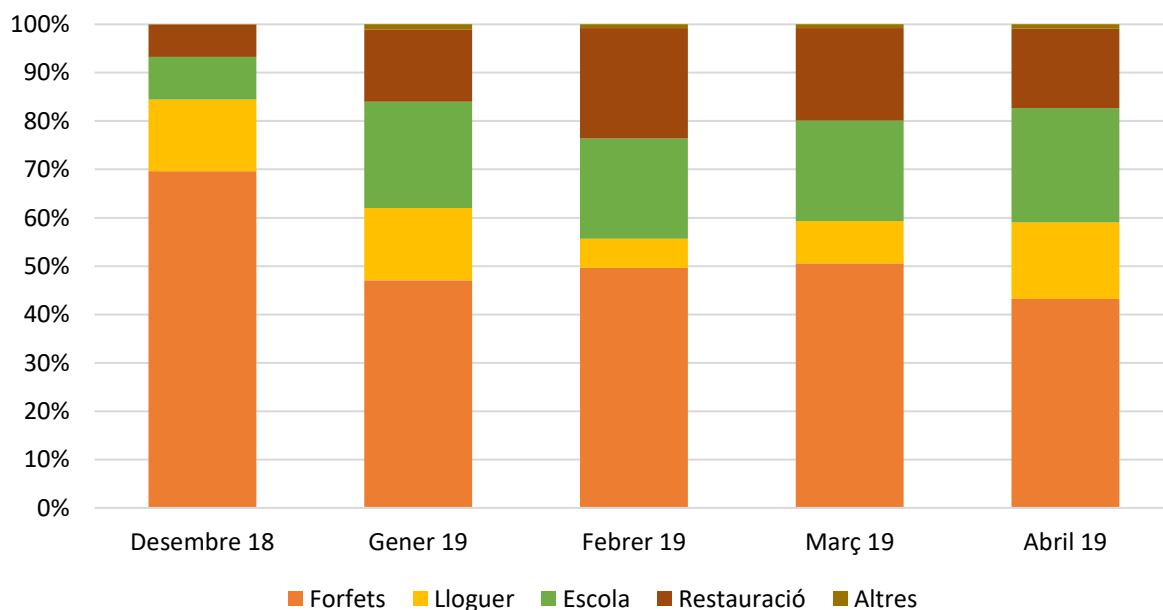
**Figura 59.** Resum compres serveis Estació per client d'intermediació - Temporada 2018/2019



Font: Detall de vendes a crèdit per producte facilitades per Actius de Muntanya SA

L'empaquetament de forfait més escola i restauració s'incrementa de forma notable en la temporada d'escoles (gener a març) ja que és la combinació habitual que es planteja a agències de viatge que preparen paquets d'estada als hotels del Pla de l'Ermita.

**Figura 60.** Resum facturació a crèdit mes a mes – Temporada 2018/2019



Font: Detall de vendes a crèdit per producte facilitades per Actius de Muntanya SA

### 5.6.3.2 CLIENTS A CRÈDIT

En la temporada 2018/2019, amb 10 intermediaris es va gestionar gairebé el 80% de les vendes a crèdit, sent Viajes para Ti el principal intermediari i actual propietari del 50% dels llits disponibles al Pla de l'Ermita.

**Taula 116.** Top 10 clients amb venda a crèdit i Grups directes

| Client                         | Import (€) | Forfet     | Lloguer | Escola | Restauració |
|--------------------------------|------------|------------|---------|--------|-------------|
| Viajes para Ti (esquiades.com) | 465.181    | <b>78%</b> | 15%     | 5%     | 2%          |
| GESTION 2000 – Total           | 150.273    | 27%        | 18%     | 33%    | 22%         |
| SKIEVASION                     | 102.312    | 23%        | 18%     | 36%    | 22%         |
| Viajes Estiber                 | 89.976     | <b>61%</b> | 16%     | 14%    | 9%          |
| TRANSVIA                       | 70.366     | 30%        | 19%     | 30%    | 21%         |
| NOVAESQUI                      | 68.058     | 32%        | 16%     | 28%    | 24%         |
| MYWOE                          | 53.793     | 25%        | 14%     | 43%    | 18%         |
| Travelsens                     | 33.663     | 57%        | 11%     | 21%    | 11%         |
| Viajes Halcón                  | 26.240     | 40%        | 17%     | 23%    | 19%         |
| Libre Cours                    | 21.544     | 46%        | 19%     | 14%    | 21%         |
| Grups Directes                 | 137.015    | 38%        | 14%     | 34%    | 14%         |

Font: Detall de vendes a crèdit per client

La distribució dels productes que compra cada intermediari depèn directament del perfil de clients que intermedien, amb la condició que totes les agències comercialitzen com a mínim el forfait de 2 dies. Per una banda es troben agències que estan orientades als caps de setmana amb perfils familiars i preus ajustats (Viajes para Ti), de manera que empaqueten el forfait i el lloguer. Per altra banda destaquen aquelles agències amb un perfil més escolar on el paquet complet engloba la totalitat dels serveis (forfet, lloguer, escola i restauració).

**Figura 61.** Manual de vendes Agències de Viatges 2019/2020 i paquets per a escolars

| TTOO | PAQUET               | PROMO          |                | BAIXA          |                | MITJA          |                |
|------|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|      |                      | 4 -5 DIES      | 2-3 DIES       | 4 -5 DIES      | 2-3 DIES       | 4 -5 DIES      | 2-3 DIES       |
|      | FF                   | 9,15 €         | 9,80 €         | 11,20 €        | 11,90 €        | 13,10 €        | 13,70 €        |
|      | 2 Hrs Curs           | 8,95 €         | 9,70 €         | 9,80 €         | 10,50 €        | 9,80 €         | 10,50 €        |
|      | Dinar Self           | 7,00 €         | 7,50 €         | 7,00 €         | 8,00 €         | 7,00 €         | 8,00 €         |
|      | Lloguer. Inclou Casc | 4,00 €         | 5,00 €         | 4,50 €         | 5,00 €         | 4,50 €         | 5,00 €         |
|      | <b>Total Paquet</b>  | <b>29,10 €</b> | <b>31,80 €</b> | <b>32,50 €</b> | <b>35,40 €</b> | <b>34,40 €</b> | <b>37,20 €</b> |

| Agència | PAQUET               | PROMO          |                | BAIXA          |                | MITJA          |                |
|---------|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|         |                      | 4 -5 DIES      | 2-3 DIES       | 4 -5 DIES      | 2-3 DIES       | 4 -5 DIES      | 2-3 DIES       |
|         | FF                   | 12,00 €        | 12,75 €        | 13,80 €        | 14,75 €        | 16,00 €        | 17,00 €        |
|         | 2 Hrs Curs           | 11,00 €        | 12,00 €        | 12,00 €        | 13,00 €        | 12,00 €        | 13,00 €        |
|         | Dinar Self           | 8,40 €         | 9,00 €         | 9,00 €         | 10,00 €        | 9,00 €         | 10,00 €        |
|         | Lloguer. Inclou Casc | 5,00 €         | 6,00 €         | 6,00 €         | 6,50 €         | 6,00 €         | 6,50 €         |
|         | <b>Total Paquet</b>  | <b>36,40 €</b> | <b>39,75 €</b> | <b>40,60 €</b> | <b>44,25 €</b> | <b>43,00 €</b> | <b>46,50 €</b> |

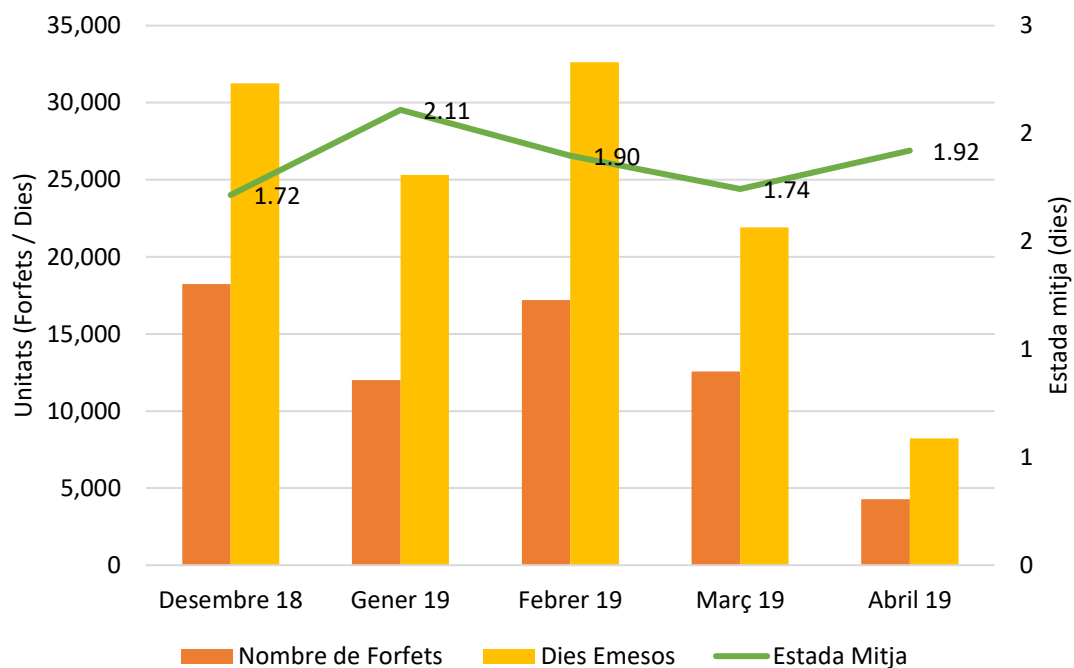
Font: Manual de vendes per Agències de Viatges- Temporada 2019/2020 facilitat per Actius de Muntanya SA

**Al desglossar els escandalls dels paquets, el preu del forfait és aquell que assumeix la pèrdua per empaquetar i que pot ser una palanca per al creixement de la rendibilitat.**

### 5.6.4 DIES D'ESQUÍ

Boí Taüll és una estació que combina diversos segments amb períodes d'estada diversos. En termes generals, l'estada mitja resulta en 1,85 dies (excloent forfets de temporada amb una recurrència superior), un valor elevat que s'explica per la combinació de clients que compren en taquilles (1,34 dies de mitja), clients a crèdit que s'allotgen en els hotels del Pla de l'Ermita i compren un paquet de cap de setmana o de setmana (2,28 dies de mitja), i d'escoles que fan estada d'una setmana i esquien 5 dies (4,21 dies de mitjana).

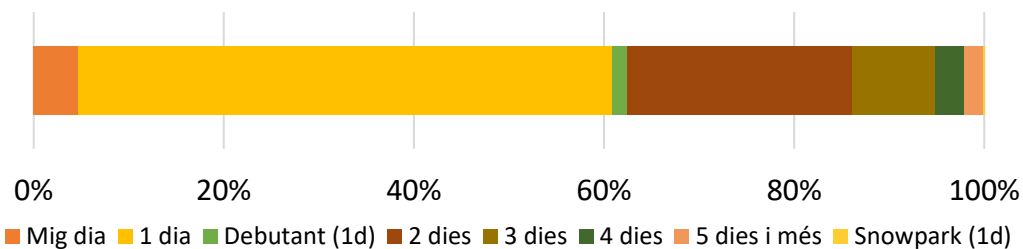
**Figura 62.** Nombre de Forfets i Dies emesos Temporada 2018/2019



Font: Dades de facturació facilitades per Actius de Muntanya SA

Cal tenir present que durant la temporada el mix de clients va evolucionant, al desembre hi ha més particulars de curta estada (caps de setmana i festius) mentre que ens els mesos de gener i febrer és quan es concentren grups i escoles entre setmana i particulars en caps de setmana.

**Figura 63.** Distribució dels Forfets (adults) – Desembre segons dies d'estada



Font: Dades de facturació facilitades per Actius de Muntanya SA

### 5.6.5 FORFETS DE TEMPORADA

Malgrat la incertesa a l'inici de la temporada 2019/2020, en la qual fins ben entrat l'octubre no es va iniciar, les vendes de forfets de temporada han crescut un 16% (prop de +100 forfets) si bé en facturació el preu mig ha baixat. Cal tenir present que la comercialització de la temporada 2018/2019 es va veure afectada pel trencament amb PTV i les vendes de pretemporada 2018/2019 que s'havien anticipat i que han quedat com a contingència pendent de cobrament.

*Taula 117. Detall de facturació de Forfets de Temporada*

|   | Temporada 2019/2020<br>(a 10/01/20) |                   |               | Temporada 2018/2019<br>Total Temporada |                   |               | Variació<br>2019/2020 vs.<br>2018/2019 |            |
|---|-------------------------------------|-------------------|---------------|--|-------------------|---------------|--|------------|
|   | Unitats                             | Vendes (€)        | Preu mig (€)  | Unitats                                | Vendes (€)        | Preu mig (€)  | Unitats                                | Vendes (€) |
| Major 65 /<br>Menor 6                     | 152                                 | 2.150,00          | 14,14         | 128                                    | ND                | ND            | 19%                                    | ND         |
| Adult                                     | 390                                 | 139.175,50        | 356,86        | 335                                    | ND                | ND            | 16%                                    | ND         |
| Infantil                                  | 152                                 | 34.440,38         | 226,58        | 133                                    | ND                | ND            | 14%                                    | ND         |
| <b>Subtotal FFTT<br/>de Client</b>        | <b>694</b>                          | <b>175.765,88</b> | <b>253,26</b> | <b>596</b>                             | <b>154.856,19</b> | <b>259,83</b> | <b>16%</b>                             | <b>14%</b> |
| Comarca Alta<br>Ribagorça                 | 384                                 | 58.280,00         | 151,77        | 349                                    | ND                | ND            | 10%                                    | ND         |
| Vall de Boí                               | 438                                 | 13.470,00         | 30,75         | 397                                    | ND                | ND            | 10%                                    | ND         |
| Subtotal<br>col·lectius<br>Vall i Comarca | 822                                 | 71.750,00         | 87,29         | 746                                    | 61.820,00         | 82,87         | 10%                                    | 16%        |
| Equips BT                                 | 84                                  | 0,00              | 0,00          | 93                                     | 0,00              | 0,00          |  |            |
| Col·laborador                             | 14                                  | 0,00              | 0,00          | 20                                     | 0,00              | 0,00          |  |            |
| Monitors                                  |                                     |                   |               |  |                   |               |  |            |
| Escoles (FF<br>Professional)              | 62                                  | 18.290,00         | 295,00        | 77                                     | 4.262,50          | ND            | -19%                                   | ND         |
| Alumnes Cicle<br>de Neu                   | 29                                  | 0,00              | 0,00          | 25                                     | 0,00              | 0,00          | 16%                                    | ND         |
| Familiars 1er<br>grau Equips<br>BT        | 47                                  | 675,00            | 14,36         | 78                                     | 530,00            | 6,79          | -40%                                   | ND         |
| Subtotal FF<br>Especial                   | 236                                 | 18.965,00         | 80,36         | 293                                    | 4.792,50          | 16,36         | -19%                                   | 296%       |
| <b>Total general</b>                      | <b>1.752</b>                        | <b>266.480,88</b> | <b>152,10</b> | <b>1.635</b>                           | <b>221.468,69</b> | <b>134,45</b> | <b>7%</b>                              | <b>20%</b> |

Font: Dades de facturació facilitades per Actius de Muntanya SA

**En la temporada 2020/2021 amb un calendari de comercialització normalitzat, caldrà definir una estratègia de descomptes atractiva però no tant agressiva com en la temporada 2019/2020.**

*Figura 64. Preus promocionals del Forfet de Temporada per la temporada 2019/2020*

**VENDA TEMPORADA 19-20**

A PARTIR DEL 10 D'OCTUBRE  
 A PARTIR DEL 10 DE OCTUBRE

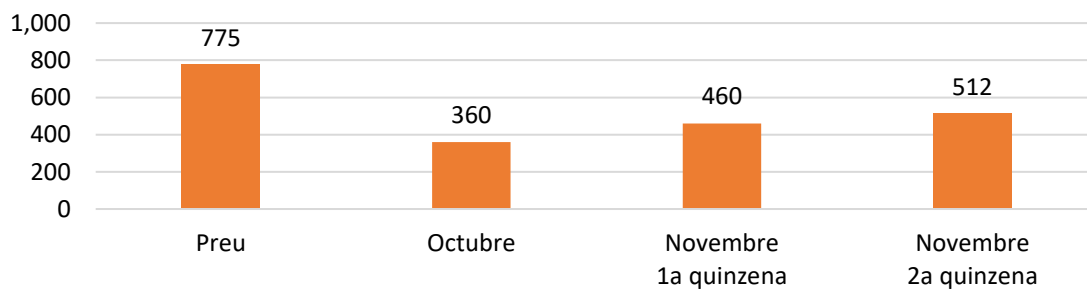
ENTRE EL 10 I EL 31 D'OCTUBRE ENTRE EL 10 Y EL 31 DE OCTUBRE  
 FF ADULT / ADULTO: 360€ FF INFANTIL: 230€

Del 01/11 al 15/11 FF Adult / Adulto: 460€ FF Infantil: 330€  
 Del 16/11 al 30/11 FF Adult / Adulto: 512€ FF Infantil: 370€  
 A partir del 01/12 FF Adult / Adulto: 775€ FF Infantil: 560€  
 +info: forfet@boitaul.cat

www.boitaul.cat

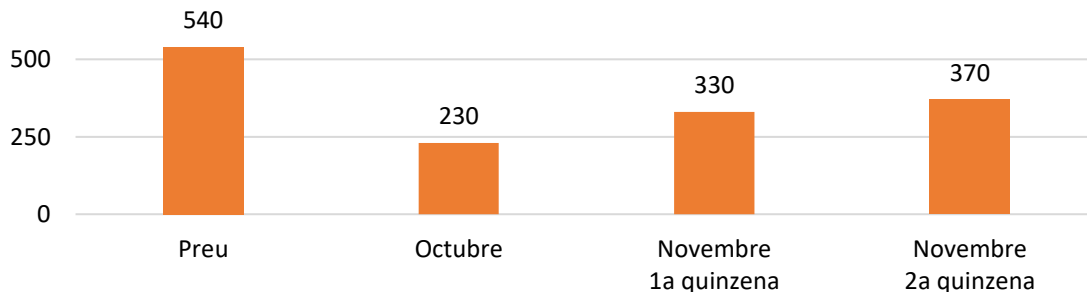
**BOÍ TAÜLL**  
 VALL DE BOI/PINEDA/DE LLEIDA

**Preu Forfet Temporada Adult (€)**



**Descomptes de pretemporada sobre el preu de base (Adults) -54% → -40% → -34%**

**Preu Forfet Temporada Infant (€)**



**Descomptes de pretemporada sobre el preu de base (Infant) -57% → -39% → -31%**

Font: Pàgina web de l'estació de Boí Taüll.



## 5.7 PRIMERA APROXIMACIÓ A LES CONTINGÈNCIES

El següent llistat de contingències ha estat elaborat per l'equip de direcció de Boí Taüll i preveu un seguit de situacions a les quals el gestor de l'estació hauria de fer front en el futur.

**Taula 118.** Contingències identificades per part d'Actius de Muntanya SA

|    | CONCEPTE                     | IMPORT                | DETALLS  |
|----|------------------------------|-----------------------|--|
| 1  | Finca 2990 i 4062            | 60.000 €              | Treballs de delimitació detall, límits i llindars. Necessitat d'un informe legal                                     |
| 2  | Acord Ajuntament 1992        | -                     | Determinar el nou posicionament envers l'Ajuntament de la Vall de Boí (veure informe)                                |
| 3  | Deute TeamAxess              | 140.000 €             | Existència de contracte amb PTV i deute pendent  |
| 4  | Deute Endesa                 | 170.000 €             | Contracte estació de PTV anterior al 08/11/2018  |
| 5  | Deute Escola d'Esquí         | 133.000 €             | Deute de PTV escola  |
| 6  | Deute Lloguer Esquís         | 40.000 €              | Deute de PTV a Manel del Pozo.   |
| 7  | Legalització Xarxa Elèctrica |                       | No es disposa de la legalització   |
| 8  | Comercialització PTV 18-19   | 500.000 €             | S'ha generat un deute amb producte d'Actius de Muntanya comercialitzat per PTV la temporada 2018/19                  |
| 9  | Marca Registrada Boí Taüll   | 250.000 – 500.000 € * | Marca Boí Taüll propietat PTV (es desconeix el nivell de capítols registrats)  |
| 10 | Centre Mèdic                 | -                     | Nou concurs. Tot el material i aparells són de l'actual gestor   |
| 11 | Escola d'Esquí               | -                     | Només una escola d'esquí i municipal - tema competència (existeix contracte amb Actius de Muntanya que caduca 30/04) |
| 12 | 4 Professors Freelance       | -                     | Valorar nou funcionament. Pagant actualment 750 €  |
| 13 | Botiga                       | -                     | Actualment externalitzada - caldrà fer concurs   |
| 14 | Altres                       | -                     | Contracte San Miguel - pendent 2018/19   |
| 15 | Màrqueting Boí               | -                     | Actualment externalitzada - caldrà fer concurs   |
| 16 | Conveni Col·lectiu Plantilla | -                     | El personal té inquietud per revisar el Pacte d'Empresa laboral que data del 2007 i que dista molt del d'FGC         |

Font: Contingències i inversions facilitades per Actius de Muntanya SA

## 5.8 PRIMERA APROXIMACIÓ AL PLA D'INVERSIONS

El següent pla d'inversions ha estat elaborat per l'equip de direcció de Boí Taüll i contempla una inversió total en 5 anys de 18.608.000 € en diferents conceptes per dotar l'estació de millores pel que fa als seus equipaments.

En la segona fase del present estudi, es realitzarà una anàlisi en profunditat de les inversions que s'han de fer i es plantejaran totes aquelles addicionals que siguin necessàries, determinant prioritats i quantificant les necessitats de finançament.

*Taula 119. Necessitats d'Inversions de Boí Taüll a 5 anys identificades per Actius de Muntanya*

| CONCEPTE                    | 2019 - 2024         | DETALLS   |
|-----------------------------|---------------------|---|
| Telecadires                 | 1.995.000 €         | Revisions i millores  |
| Puig Falcó                  | 1.000.000 €         | Instal·lació telesquí i desinstal·lació telecadira          |
| Telesquís                   | 306.000 €           | Revisions i millores  |
| Cintes                      | 185.000 €           | Revisions i millores  |
| Sistema detonació allaus    | 200.000 €           | Instal·lació GAZEX®   |
| Sistema de Producció de Neu | 6.072.000 €         | Ampliació al 70% de l'àrea i millores                       |
| Escomesa Elèctrica          | 3.430.000 €         | Canvi escomesa i renovació estacions transformadores        |
| Accessos                    | 1.087.000 €         | Millora aparcament i nou magatzem a la carretera            |
| Edificis                    | 413.000 €           | Legalitzacions, millores i canvi a calefaccions de biomassa |
| Sistemes                    | 680.000 €           | Integració a sistemes FGC                                   |
| Lloguer de material         | 350.000 €           | Renovació i millora de material                             |
| Restauració                 | 550.000 €           | Renovacions i millores punts de restauració                 |
| Màquines pistes             | 1.500.000 €         | Renovació parc actual, 6 màquines noves i 2 motos de neu    |
| Parc mòbil                  | 360.000 €           | Pla de millora  |
| Pistes                      | 480.000 €           | Millores, drenatges, paravents, noves pistes i parc lúdic   |
| <b>TOTAL</b>                | <b>18.608.000 €</b> |   |

Font: Contingències i inversions facilitades per Actius de Muntanya SA

## 5.9 CONCLUSIONS DE L'ANÀLISI ECONÒMIC I FINANCER

A partir de l'anàlisi econòmic i financer realitzat sobre l'estació s'ha elaborat una taula FODA en la qual es recullen les principals afectacions i les necessitats a nivell global que caldrà a tenir en compte en el Pla de Transitorietat i la valoració de les inversions a realitzar en els propers anys.

**Taula 120.** Anàlisi FODA general de la situació econòmica i financera de l'estació de Boí Taüll

| Fortaleses  | Oportunitats   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deute amb la Seguretat Social ja fet una provisió per Actius de Muntanya.</li> <li>• Fidelitat i creixement dels esquiadors que compren forfait de temporada.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminució de despeses de consumibles i de personal de restauració degut a l'externalització de la restauració.</li> </ul>  |
| Debilitats  | Amenaces   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preu mig del forfait un 55% inferior al PVP.</li> <li>• Boí Taüll és una de les estacions d'esquí més cares per km esquiable dels Pirineus (inclús sense tenir en compte el tancament recurrent del 27% de pistes dependents del Puig Falcó).</li> <li>• Excessiu llistat de descomptes que redueixen el preu mig del forfait.</li> <li>• Elevades necessitats d'inversió en remuntadors i millora del sistema d'innivació.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possible reclamació de deutes de PTV amb diferents proveïdors.</li> <li>• Possible reclamació per part dels treballadors fixos i fixos-discontinus per l'aplicació del Conveni Col·lectiu d'FGC als treballadors de Boí Taüll.</li> <li>• Afectació sobre la xifra de negocis la desaparició dels ingressos per restauració i possible despesa en compensació a Aramark si no s'arriba als mínims de rendibilitat per contracte.</li> <li>• Propietat de la marca Boí Taüll per PTV</li> <li>• Aplicació dels nous processos de Central de Reserves FGC a Boí Taüll.</li> </ul> |

Font: Elaboració pròpia

## 6 CONTINGÈNCIES IDENTIFICADES

Les contingències identificades per l'equip de direcció de Boí Taüll han estat analitzades en profunditat per tal d'entendre el contingut de cadascuna d'elles i confirmar-les o corregir-les. A més a més, es planteja l'ampliació a noves contingències addicionals identificades arrel de la visita a l'estació o la realització del diagnòstic tècnic, operatiu i econòmic de l'estació.

En la segona fase del present estudi, es realitzarà una anàlisi en profunditat de les inversions que s'han determinant prioritats i quantificant les necessitats de finançament.

### 6.1 CONTINGÈNCIES GENERALS

*Taula 121. Anàlisi de la contingència "delimitació del terreny"*

| CONCEPTE  | IMPORT          | DETALLS  | URGÈNCIA    |
|---|-----------------|--|-------------|
| <b>Delimitació del Terreny</b>  | <b>60.000 €</b> | Treballs de delimitació detall, límits i llinars. Necessitat d'un informe legal  | <b>Alta</b> |
| <b>En què consisteix?</b>   |                 | <b>Per què és una contingència?</b>  |             |
| <p>Actualment, Actius de Muntanya és propietària de la totalitat del domini esquiable i d'una part de l'entorn de l'estació. Aquest terreny, de més de 550 ha. de domini esquiable, passarà a ser propietat d'FGC i serà un dels terrenys més grans en propietat.</p> <p>Els límits del terreny no estan prou ben delimitat en algunes seccions i és possible que, any rere any, els propietaris dels terrenys adjacents que els utilitzen per l'explotació ramadera, reclamin com a propis seccions de la propietat. Des d'Actius de Muntanya s'ha identificat que la principal problemàtica afecta a les finques 2990 i 4062.</p> |                 | <p>Perquè podria dificultar la transmissió de la propietat des d'Actius de Muntanya a FGC en cas d'obertura de litigis per part dels propietaris de les finques adjacents.</p> <p>Per garantir jurídicament la propietat dels terrenys i l'establiment de règims de concessió / lloguer d'espais dins de la propietat.</p> |             |
| <b>Quins riscos tindria no adreçar-la?</b>  |                 | <b>Quins són els propers passos a realitzar?</b>   |             |
| <p>Existència del risc d'apropiació indeguda / reclamació de terrenys emprats per a pastura</p> <p>Actius de Muntanya necessita tenir certesa dels límits de la propietat.</p>  |                 | <p>Revisió precisa dels llinars dels terrenys propietat d'Actius de Muntanya i comprovació in situ de l'estat en registres de la propietat i cartografia cadastral.</p>  |             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 122.** Anàlisi de la contingència "marca registrada Boí Taüll"

| CONCEPTE   | IMPORT                   | DETALLS  | URGÈNCIA    |
|--|--------------------------|--|-------------|
| Marca Registrada Boí Taüll   | 250.000 –<br>500.000 € * | Marca Boí Taüll propietat PTV  | <b>Alta</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>L'estació de Boí Taüll s'ha comercialitzat en els darrers anys en conjunció amb els hotels sota la marca Boí Taüll Resort, propietat de la societat Promocions Turístiques de la Vall (PTV). Amb la fallida i el posterior procés de liquidació de la societat, la marca ha quedat en una situació anòmala ja que encara no ha estat adjudicada a cap de les societats involucrades en la gestió actual dels negocis derivats de l'estació i segueix en mans de l'administrador concursal.</p> |                          | <p><b>Per què és una contingència?</b></p> <p>Perquè de la decisió de l'administrador concursal depèn la possibilitat d'utilitzar el nom comercial Boí Taüll per fer referència a l'estació d'esquí.</p> <p>Un canvi en la denominació de l'estació suposaria una pèrdua del fons de mercat acumulat, alhora que representa un cost de reposició a tenir en compte en l'entorn off-line i on-line amb cartells, senyals, posicionament de marca, etc.</p>  |             |
| <p><b>Quins riscos tindria no adreçar-la?</b></p> <p>Podria ocórrer que l'estació Boí Taüll no disposés dels drets per comercialitzar-se sota aquell nom, el que suposaria una pèrdua de part de la seva identitat i una potencial inversió en màrqueting per donar-se a conèixer amb un nom diferent del tradicional.</p> <p>Sense un acord d'ús de la marca, ni Gestboi SL ni Actius de Muntanya podrien comercialitzar la destinació amb seguretat jurídica.</p>  |                          | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Actius de Muntanya està en procés de negociació amb l'administrador concursal per tal de resoldre la situació.</p> <p>Actius de Muntanya ha contractat un estudi per valorar la marca per tal de donar un valor a l'actiu intangible.</p> <p>En el procés de compravenda de la marca es pot resoldre també l'anomalia detectada en l'escriptura de propietat d'alguns actius/inversions que no van ser escripturats correctament i no van ser transferits a Actius de Muntanya i segueixen sent de PTV.</p> |             |

**Nota:** En la valoració de l'import no només hi ha el valor de marca sinó també una valoració dels actius mal escripturats que seran transferits en la mateixa operació de compra-venda.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 123.** Anàlisi de la contingència "canvi en els processos de comercialització d'FGC TiM"

| CONCEPTE  | IMPORT         | DETALLS   | URGÈNCIA |
|---|----------------|---|----------|
| Canvi Processos CR FGC  | Per determinar | Canvi en els processos de comercialització d'FGC TiM que implica una adaptació per Boí Taüll  | Mitja    |
| <b>En què consisteix?</b>   |                | <b>Per què és una contingència?</b>   |          |
| <p>Actualment, la comercialització a FGC TiM funciona mitjançant una Central de Reserves (CR) que empaqueta productes propis i externs i s'adapta a les particularitat de cada estació.</p> <p>A partir de la temporada 2020/2021, la CR té previst dissoldre's i deixar d'empaquetar i comercialitzar producte extern (no FGC), traspasant les tasques de comercialització a altres operadors.</p> |                | <p>Perquè suposarà una necessària adaptació dels processos de comercialització i empaquetament per escoles, grups i agències a aquells processos que FGC decideixi per la temporada següent.</p> <p>Si bé actualment els productes que formen part dels paquets de la Central de Reserves de Boí Taüll són similars als d'FGC, a partir de la temporada vinent el dinar i les classes d'esquí deixarien d'entrar dins dels productes que es podrien comercialitzar.</p> |          |
| <b>Quins riscos tindria no adreçar-la?</b>  |                | <b>Quins són els propers passos a realitzar?</b>  |          |
| <p>Si no s'adeqüen els processos comercials, es produirà una discrepància de criteris operatius.</p> <p>L'objectiu d'adaptació dels processos és focalitzar els esforços comercials en productes propis i derivats de la neu.</p>   |                | <p>S'haurà de cobrir la demanda d'aquests serveis que formen part habitualment dels paquets amb acords directes entre agències i prestadors dels serveis externalitzats (tant els que ho estan a dia d'avui com aquells que previsiblement s'externalitzin en un futur).</p>  |          |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

## 6.2 CONTINGÈNCIES TÈCNIQUES

*Taula 124. Anàlisi de la contingència "renovació de l'escomesa elèctrica"*

| CONCEPTE   | IMPORT  | DETALLS                            | URGÈNCIA    |
|--|---|------------------------------------|-------------|
| <b>Escomesa Xarxa Elèctrica</b>  | <b>3.430.000 €</b>  | Risc de tall en el subministrament | <b>Alta</b> |
| <b>En què consisteix?</b>  | <b>Per què és una contingència?</b>   |                                    |             |
| S'hauria de renovar urgentment l'escomesa elèctrica per tal d'evitar el risc de trencament i pèrdua de subministrament elèctric.   | Perquè es tracta d'una línia sense redundància, que ja ha fallat a la banda propietat d'Endesa, i podria donar-se el mateix cas a la banda de la qual és responsable l'estació. |                                    |             |
| <b>Quins riscos tindria no adreçar-la?</b>   | <b>Quins són els propers passos a realitzar?</b>  |                                    |             |
| Possible fallida del sistema que podria ocasionar greus perjudicis a l'estació d'ocórrer en temporada alta, donada la dificultat d'accés d'alguns dels trams de l'escomesa per detectar avaries. | Renovació de l'escomesa i evitar els perjudicis que es podrien ocasionar d'una interrupció del sistema.   |                                    |             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

*Taula 125. Anàlisi de la contingència "manca de legalització de la xarxa elèctrica"*

| CONCEPTE   | IMPORT   | DETALLS                          | URGÈNCIA     |
|--|--|----------------------------------|--------------|
| <b>Legalització xarxa Elèctrica</b>  | <b>Per determinar</b>  | No es disposa de la legalització | <b>Baixa</b> |
| <b>En què consisteix?</b>  | <b>Per què és una contingència?</b>  |                                  |              |
| La xarxa elèctrica no compleix amb la normativa actual. S'ha de legalitzar per a complir amb el reglament vigent.                      | En una estació oberta al públic, cal que totes les instal·lacions compleixin amb la normativa per tal d'operar amb garanties i els permisos en regla.        |                                  |              |
| <b>Quins riscos tindria no adreçar-la?</b>   | <b>Quins són els propers passos a realitzar?</b>   |                                  |              |
| De cara a garantir l'explotació futura sense riscos és convenient afrontar la legalització.<br>Risc de no complir amb les inspeccions. | Tramitar la legalització i evitar els perjudicis que es podrien ocasionar en cas d'inspecció o de no cobertura de l'assegurança en cas d'incidència tècnica. |                                  |              |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 126.** Anàlisi de la contingència "cronificació dels problemes d'operació del TS2F Puig Falcó"

| CONCEPTE  | IMPORT                | DETALLS   | URGÈNCIA     |
|---|-----------------------|---|--------------|
| <b>Puig Falcó</b>   | <b>Per determinar</b> | Cronificació dels problemes d'operació amb l'accés a Puig Falcó si no es troba una solució adequada.  | <b>Mitja</b> |
| <p><b>En què consisteix?</b></p> <p>El TS2F Puig Falcó és el giny que aporta el major nombre de problemes. Degut a la seva ubicació, a la carena de la muntanya, fa que el giny estigui molt exposat al vent. En els darrers anys, la línia del telecadira ha descarrilat diverses vegades degut al vent, l'estructura es gela de forma habitual, i inclús s'ha arribat a doblegar una piona del remuntador pel vent.</p> <p>No obstant això, l'obertura de les pistes que neixen del Puig Falcó és essencial per l'estació (suposen uns 12km de pistes, el 27% dels km esquiables del domini) i situa Boí Taüll com l'estació amb el pic més elevat dels Pirineus.</p> |                       | <p><b>Per què és una contingència?</b></p> <p>Perquè, a més del risc pels esquiadors que suposa la posada en funcionament del telecadira, implica unes inversions elevades cada vegada que el giny s'avarïa</p>                             |              |
| <p><b>Quins riscos tindria no adreçar-la?</b></p> <p>Cronificació dels problemes d'operació amb l'accés al Puig Falcó.</p>  |                       | <p><b>Quins són els propers passos a realitzar?</b></p> <p>Degut al gran nombre d'avarïes i problemes que ha ocasionat el TS2F Puig Falcó, s'ha de prioritzar la substitució del telecadira per un giny terrestre menys advers al vent.</p> |              |

**Nota:** L'estimació feta per part d'Actius de Muntanya per la substitució del telecadira és d'1 milió d'euros però, en funció de la solució tècnica que es decideixi, l'import serà sensiblement menor. La instal·lació d'un teleesquí rondaria en torn als 300.000 € incloent la desinstal·lació del giny actual.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.



### 6.3 CONTINGÈNCIES OPERATIVES

*Taula 127. Anàlisi de la contingència "productes externs de l'estació"*

| CONCEPTE   | IMPORT | DETALLS  | URGÈNCIA     |
|--|--------|--|--------------|
| Centre Mèdic   | -      | Nou concurs. Tot el material i aparells són de l'actual gestor   | <b>Mitja</b> |
| Escola d'Esquí   | -      | Només una escola d'esquí i municipal - tema competència (existeix contracte amb Actius de Muntanya que caduca 30/04)                               |              |
| 4 Professors<br>Freelance  | -      | Valorar nou funcionament. Pagant actualment 750 €  |              |
| Botiga   | -      | Actualment externalitzada - caldrà fer concurs   |              |
| <b>En què consisteix?</b>  |        | <b>Per què és una contingència?</b>  |              |
| Serveis addicionals de l'estació que han estat externalitzats en temporades anteriors s'han de tornar a concursar per la temporada 20-21.  |        | Perquè existeixen en el mercat altres empreses que estarien interessades en operar aquests serveis i no se'ls està donant l'oportunitat de fer-ho. |              |
| <b>Quins riscos tindria no adreçar-la?</b>   |        | <b>Quins són els propers passos a realitzar?</b>   |              |
| Actius de Muntanya i/o FGC podria ser acusat d'obstruir la competència de no donar la possibilitat de concursar a tots aquells interessats en operar qualsevol dels anteriors serveis complementaris de l'estació. |        | Licitació dels serveis a operadors interessats.  |              |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 128.** Anàlisi de la contingència "patrocini"

| CONCEPTE   | IMPORT | DETALLS  | URGÈNCIA |
|--|--------|--|----------|
| Patrocini  | -      | Contracte San Miguel - pendent 2018/19   | Baixa    |
| <b>En què consisteix?</b><br>S'està operant amb el patrocini de San Miguel sense haver renovat el seu contracte de patrocini per aquesta temporada.  |        | <b>Per què és una contingència?</b><br>Perquè existeixen en el mercat altres marques que estarien interessades en patrocinar l'estació i no se'ls està donant l'oportunitat de fer-ho. |          |
| <b>Quins riscos tindria no adreçar-la?</b><br>Actius de Muntanya i/o FGC podria ser acusat d'obstruir la competència de no donar la possibilitat de concursar a tots aquells interessats en operar qualsevol dels anteriors serveis complementaris de l'estació. |        | <b>Quins són els propers passos a realitzar?</b><br>Renovació, renegociació o concurs del contracte de patrocini.  |          |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

## 6.4 CONTINGÈNCIES ECONÒMICO-FINANCERES

*Taula 129. Anàlisi de la contingència "deute TeamAxess"*

| CONCEPTE  | IMPORT    | DETALLS  | URGÈNCIA |
|---|-----------|--|----------|
| Deute TeamAxess   | 140.000 € | Existència de contracte amb PTV i deute pendent  | Alta     |
| <b>En què consisteix?</b>   |           | <b>Per què és una contingència?</b>  |          |
| PTV va generar un deute pendent de pagament amb TeamAxess que, donada la rellevància del servei proveït tant per l'estació com per la resta d'estacions del Grup FGC TiM, es va arribar a un acord de periodificació del deute.   |           | Perquè el reconeixement per part d'Actius de Muntanya o FGC dels deutes amb qualsevol dels creditors de PTV suposaria la subrogació dels deutes de tots ells.  |          |
| <b>Quins riscos tindria no adreçar-la?</b>  |           | <b>Quins són els propers passos a realitzar?</b>   |          |
| Els serveis de TeamAxess són essencial per l'operativa diària de Boí Taüll i totes les estacions d'esquí d'FGC TiM i, per tant, es tracta d'un deute al qual s'ha de gestionar per poder continuar operant amb normalitat.<br><br>Si Actius de Muntanya ha d'assumir els deutes de PTV, caldrà que s'hagi fet una provisió i, alhora, s'haurà de valorar l'impacte en la disponibilitat d'efectiu per tal de poder fer els pagaments, que pujarien a 140.000 €. |           | Complir amb l'acord de periodificació del deute que es va arribar entre d'Actius de Muntanya i TeamAxess, acord que no reconeix el deute com a propi ja que obriria la porta a futures reclamacions d'altres proveïdors. |          |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 130.** Anàlisi de la contingència "deute Endesa, escola d'esquí i lloguer"

| CONCEPTE   | IMPORT    | DETALLS   | URGÈNCIA |
|--|-----------|---|----------|
| Deute Endesa   | 170.000 € | Contracte estació de PTV anterior al 08/11/2018   | Mitja    |
| Deute Escola d'Esquí   | 133.000 € | Deute de PTV escola   |          |
| Deute Lloguer Esquí  | 40.000 €  | Deute de PTV a Manel del Pozo.  |          |
| <b>En què consisteix?</b>  |           | <b>Per què és una contingència?</b>   |          |
| <p>PTV va generar un deute amb Endesa, l'Escola d'Esquí de la Vall de Boí i amb el Sr Manuel del Pozo abans de renunciar al contracte d'arrendament i a l'opció de compra.</p> <p>PTV va començar a comercialitzar la temporada 2018/2019 però en renunciar no es va liquidar la venda anticipada i es van fer front als deutes acumulats.</p> |           | <p>Perquè el reconeixement per part d'Actius de Muntanya o FGC dels deutes amb qualsevol dels creditors de PTV suposaria la possibilitat de reclamació de subrogació dels deutes.</p> |          |
| <b>Quins riscos tindria no adreçar-la?</b>   |           | <b>Quins són els propers passos a realitzar?</b>  |          |
| <p>Esperar la resolució de l'administrador concursal que acabi de qualificar els deutes de PTV.</p> <p>Si Actius de Muntanya ha d'assumir els deutes de PTV, caldrà que s'hagi fet una provisió i, alhora, s'haurà de valorar l'impacte en la disponibilitat d'efectiu per tal de poder fer els pagaments, que pujarien a 343.000 €.</p>       |           | <p>Evitar el reconeixement explícit de qualsevol dels deutes i mantenir-se a l'espera de la resolució de l'administrador concursal respecte de la liquidació de la societat PTV</p>   |          |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 131.** Anàlisi de la contingència "producte propi Boí Taüll temporada 2018/2019"

| CONCEPTE   | IMPORT           | DETALLS   | URGÈNCIA     |
|--|------------------|---|--------------|
| <b>Comercialització<br/>PTV 18-19</b>  | <b>500.000 €</b> | S'ha generat un deute amb producte d'Actius de Muntanya comercialitzat per PTV la temporada 2018/19   | <b>Mitja</b> |
| <b>En què consisteix?</b>  |                  | <b>Per què és una contingència?</b>   |              |
| PTV va comercialitzar productes propis per la temporada 18-19 abans de renunciar al contracte d'arrendament i a l'opció de compra. Actualment, PTV es troba en procés de dissolució. |                  | El deute generat amb PTV des d'Actius de Muntanya ha de ser classificat i en funció del procés de liquidació es podrà cobrar o s'haurà de donar per perdut. |              |
| <b>Quins riscos tindria no adreçar-la?</b>   |                  | <b>Quins són els propers passos a realitzar?</b>  |              |
| La provisió del deute ha estat feta i el més probable és que s'extingeixi en el procés de liquidació de PTV.   |                  | A l'espera de la resolució de l'administrador concursal respecte de la liquidació de la societat PTV.   |              |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 132.** Anàlisi de la contingència "adaptació conveni col·lectiu FGC"

| CONCEPTE   | IMPORT         | DETALLS   | URGÈNCIA    |
|--|----------------|---|-------------|
| Conveni Col·lectiu Plantilla   | Per determinar | El personal té inquietud per revisar el Pacte d'Empresa que data del 2007 i que dista molt de l'actual d'FGC  | <b>Alta</b> |
| <b>En què consisteix?</b>  |                | <b>Per què és una contingència?</b>   |             |
| <p>Actius de Muntanya es va subrogar el personal de PTV en 2018 amb la renúncia del contracte d'arrendament de negoci i de l'opció de compra per PTV. Aquest personal, al voltant de 55 persones, està regit per un Pacte d'Empresa del 1997 (que només ha realitzat actualització salarial el 2006, 2007, 2009 i 2010 i recentment per complir amb el canvi al salari mínim interprofessional), que estableix una sèrie de retribucions més baixes que el Conveni Col·lectiu d'FGC</p> <p>A la vegada, hi ha un grup de becaris que anualment s'incorporen a l'estació i reben una remuneració com a salari i no com a ajut a la formació ni estan cotitzant com caldria.</p> |                | <p>Perquè en el moment en què els treballadors de PTV van passar a formar part d'Actius de Muntanya, adquireixen la condició de treballadors d'una empresa pública en la qual els increments salarials venen marcats pels acords de pressupostos.</p> <p>Tanmateix, en els darrers anys, donades les circumstàncies operatives d'Actius de Muntanya no s'han aplicat els increments en la seva totalitat.</p> <p>Adicionalment, la cotització dels becaris no s'ha fet correctament i no s'han fet la cotització corresponent a la seguretat social i per tant hi ha el risc d'haver de regularitzar-la de forma retroactiva.</p> |             |
| <b>Quins riscos tindria no adreçar-la?</b>   |                | <b>Quins són els propers passos a realitzar?</b>  |             |
| <p>Podria suposar greuges comparatius amb posicions equivalents a d'altres estacions d'FGC, que portarien a un conflicte laboral entre els treballadors de Boí Taüll i la direcció, el que suposaria un risc de reclamació per part del personal.</p> <p>Els becaris en realitat estan rebent un salari i no estan cotitzant adequadament, s'hauria de considerar un model de contractació ajustat a les condicions formatives. Caldria preveure l'impacte d'una regularització dels darrers 4 anys en cas de reclamació per part de la Seguretat Social.</p>  |                | <p>Està previst que en els propers mesos es faci una regularització de la situació dels increments pendents i que, en el traspàs, Actius de Muntanya resolgui els deutes generats amb els increments salarials endarrerits de 2018 i 2019.</p> <p>En el cas dels becaris caldrà revisar els tipus de contractes, assegurant que hi ha un conveni amb l'Institut i que la remuneració no és equiparable a un salari sinó a un ajut a la formació.</p>  |             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula 133.** Anàlisi de la contingència "contractes temporals a fixos-discontinus"

| CONCEPTE  | IMPORT                | DETALLS  | URGÈNCIA    |
|---|-----------------------|--|-------------|
| <b>Contractes Temporals a Fixos-Discontinus</b>   | <b>Per determinar</b> | Demanda interposada de reconeixement de dret pel compliment de pactes de l'anterior gestor   | <b>Alta</b> |
| <b>En què consisteix?</b>   |                       | <b>Per què és una contingència?</b>  |             |
| Arrel de la dació en pagament de PTV, Actius de Muntanya s'ha subrogat el personal de l'estació. A data juliol de 2019 es recull en la memòria que hi ha interposada una demanda de reconeixement de dret presentada per la representació social del centre de treball de Boí Taüll en referència al compliment dels pactes de l'anterior gestor del centre de treball sobre transformació de contractes temporals a fixos discontinus. |                       | Perquè la pròpia memòria anual d'Actius de Muntanya reconeix que es tracta d'un risc estimat possible de quantia indeterminada.<br><br>Actius de Muntanya assumeix uns treballadors eventuais que reclamen l'assimilació a fixe-discontinuu per la recurrència en la contractació any rere any i demanden de formar part de plantilla fixa de l'estació. |             |
| <b>Quins riscos tindria no adreçar-la?</b>  |                       | <b>Quins són els propers passos a realitzar?</b>   |             |
| Potencial reclamació de quantia indeterminada contra Actius de Muntanya i assimilació retroactiva dels contractes temporals a fixos-discontinus, amb totes les obligacions per l'empresa que això suposa (salarial, antiguitat, etc.).  |                       | Quantificació de la possible contingència i execució del canvi, si escau.  |             |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.

**Taula.** Anàlisi de la contingència "política de preus"

| CONCEPTE   | IMPORT | DETALLS   | URGÈNCIA |
|--|--------|---|----------|
| Política de preus  | -      | La política de preus de Boí Taüll comporta un preu mig molt inferior al PVP   | Alta     |
| <b>En què consisteix?</b>  |        | <b>Per què és una contingència?</b>   |          |
| <p>Tot i que el preu del forfait d'1 dia és de 39 €, l'ingrés mig per dia d'esquí se situa en 15,17 € (sobre validacions) a la temporada 2018-2019. Això suposa més d'un 50% de descompte respecte del PVP d'adult i és resultat de l'empaquetament i dels descomptes en taquilla (fins al 30%).</p> |        | <p>Perquè la diferència entre el PVP i el preu al que realment es venen els forfets és molt gran, el que és una oportunitat de millora de rendibilitat per l'estació.</p> <p>Amb una política de preus més racional, aquesta bretxa podria reduir-se, augmentant l'ingrés mig per esquiador sense afectar al número d'esquiadors.</p> |          |
| <b>Quins riscos tindria no adreçar-la?</b>   |        | <b>Quins són els propers passos a realitzar?</b>  |          |
| <p>L'estació mantindrà un desajust entre els preus de venda i la política de descomptes, afectant negativament en el posicionament de l'estació amb un preu de sortida elevat però un preu final baix que no acabi d'encaixar en el perfil més low-cost de l'oferta hotelera de la zona.</p>         |        | <p>Realitzar una valoració raonada del preu de sortida del forfait de Boí Taüll en comparació amb les principals estacions del Pirineu, però més especialment trobar un diferencial coherent amb Espot i Port Ainé ja que s'ha d'aconseguir un preu competitiu però que no canibalitzi la demanda del grup FGC.</p>                   |          |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades entregades per Actius de Muntanya SA.



## 7 LINIES ESTRATÈGIQUES DEL PLA DE TRANSITORIETAT

### 7.1 VISIÓ I MISSIÓ DE L'ESTACIÓ

La definició d'una Missió, una Visió i uns Valors són el fonament del Pla de Transitorietat per a l'estació de Boí Taüll. Es tracta doncs, d'un exercici de reflexió sobre les motivacions i els objectius del Pla per tal de donar resposta a una necessitat. Aquests han de ser inspiradors, concrets i mesurables per tal de ser una guia per a les diferents estratègies.

#### 7.1.1 MISSIÓ

La missió és una breu declaració que defineix per què existeix l'estació d'esquí i descriu què s'espera obtenir com a benefici de l'execució del Pla de Transitorietat posant èmfasi envers els receptors o destinataris del Pla (esquiadors, treballadors i actors clau del territori). La missió informa a tots els membres implicats en la implementació del Pla de Transitorietat (Actius de Muntanya i FGC) que seran participants dels reptes que portaran a assolir col·lectivament els objectius de creixement.

*“Contribuir a que l'experiència dels esquiadors de l'estació de Boí Taüll sigui satisfactòria amb una oferta de serveis completa (restauració, lloguer, escola) i amb un productes de qualitat alineats amb les necessitats dels visitants, gràcies a la bona feina dels equips d'operacions i manteniment, sempre amb el respecte de l'entorn natural de la Vall de Boí.”*

#### 7.1.2 VISIÓ

La visió defineix els objectius a mig-llarg termini de l'estació de Boí Taüll. Està orientada al mercat i expressa com l'estació assolirà els objectius de creixement, com vol ser percebut pels esquiadors i com reportarà beneficis pel sector.

*“L'estació de Boí Taüll, la més alta dels Pirineus, atraurà 150.000 esquiadors l'any, amb un producte adequat tant per al públic familiar i escolar com per als freeriders, oferint una àmplia gamma de serveis a l'estació, millorant la rendibilitat per esquiador i operant en sintonia amb els hotels i operadors de serveis turístics de la Vall de Boí a fi de consolidar-se com a principal motor econòmic de la comarca durant l'hivern.”*

#### 7.1.3 VALORS

L'estació de Boí Taüll com a destinació turística, té com a essència el respecte a 5 valors que són ingredients fonamentals del seu èxit com a destinació d'hivern.

1. *“Ambient familiar i acollidor”*
2. *“Estació moderna i dinàmica”*
3. *“Seguretat i garantia de manteniment de les instal·lacions”*
4. *“Respecte al medi ambient”*
5. *“Potenciació de l'economia de la Vall de Boí”*

## 7.2 MATRIU DEL CANVI

L'estació d'esquí Boí Taüll es troba davant la dicotomia de voler créixer en volum d'esquiadors sense potenciar altres aspectes com pot ser la qualitat del servei prestat o l'ingrés per visitant, o incrementar la rendibilitat per client, oferint-li un nivell de servei més alt de l'actual. Alhora, el domini esquiable de l'estació ofereix una distribució de pistes que no acaba d'encaixar amb un públic familiar i escolar al qual s'orienta. Tanmateix, l'oferta de pistes per esquiadors experimentats o bé *freeride* és excepcional però no té un posicionament clar.

A nivell estratègic i per garantir la continuïtat de l'estació, cal potenciar-la com un element clau en la dinamització del territori, orientant els recursos en oferir un domini esquiable de qualitat i orientant els esforços comercials a facilitar el creixement dels operadors turístics de la comarca i generar una major rendibilitat per visitant. Així doncs, caldrà invertir per tal de donar un major valor afegit que es tradueixi una major despesa per visitant a la Vall de Boí.



**Taula 134.** Matriu del canvi per assolir la Visió de l'Estació de Boí Taüll

| Situació Actual<br>(As-Is)  |   | Situació Futura<br>(To-Be)   |
|---|---|--|
| Gestió Actius de Muntanya<br>(empresa pública)  | ▶ | Gestió FGC<br>(aportació de capital FGC a Actius de<br>Muntanya SA per tenir el control)<br>(empresa pública)                    |
| Estació d'Hivern  | ▶ | Estació d'Hivern   |
| Estació de pernoctació depenent del Pla<br>de l'Ermita                                    | ▶ | Estació de pernoctació depenent del Pla<br>de l'Ermita   |
| Estació més alta del Pirineu  | ▶ | Estació més alta del Pirineu amb<br>activitats d'hivern i bona gastronomia   |
| 120.000 - 150.000 dies d'esquí  | ▶ | Consolidar 150.000 dies d'esquí  |
| Visitants de cap de setmana<br>(Famílies i Grups)<br>Visitants d'entre setmana (Escolars) | ▶ | Visitants de cap de setmana<br>(Famílies i Grups)<br>Visitants d'entre setmana (Escolars)<br>Esquiadors experts Freeride & Skimo |
| Gran oferta de pistes vermelles i negres  | ▶ | Oferta de pistes per a tots els nivells  |
| Duplicitats de remuntadors  | ▶ | Oferta de remuntadors eficient   |
| Puig Falcó exposat a vents i poc fiable   | ▶ | Reforç Puig Falcó 100% fiable  |
| 45% del domini innivat  | ▶ | 90% del domini innivat amb capacitat<br>per a produir de manera simultània   |
| Manteniment remuntadors espaiat   | ▶ | Manteniment remuntadors concentrat   |
| Equipament antic  | ▶ | Equipament modern i actual   |
| Vehicles dièsel i Calefacció gasoil   | ▶ | Vehicles elèctrics i Calefacció biomassa   |
| Restauració Fast-food i Low-Cost  | ▶ | Restauració variada i de qualitat<br>Fast-food i oferta de valor afegit (Brasa) i<br>gastronomia de muntanya                     |
| Aparcament sense asfaltar   | ▶ | Accessos i aparcaments de qualitat   |
| Restauració externalitzada 1 any  | ▶ | Restauració externalitzada amb<br>inversions   |
| Empaquetament amb productes interns<br>i externs  | ▶ | Empaquetament només amb productes<br>interns   |
| Escola única (Escola Vall de Boí)   | ▶ | Homologació d'escoles  |
| Preu mig del forfait de dia 15 €  | ▶ | Increment del preu mig del forfait a 17 €  |
| Estratègia comercial independent  | ▶ | Estratègia comercial integrada a FGC   |
| Departament de màrqueting<br>externalitzat  | ▶ | Comercial i Màrqueting des de FGC  |

Nota: Forfet sobre validacions Team Axess

Font: Elaboració pròpia

### 7.3 CONCLUSIONS DEL DIAGNÒSTIC DE L'ESTACIÓ DE BOÍ TAÜLL

Per tal d'assolir la visió de l'estació i fer una realitat els objectius de canvi, el proper pas serà desenvolupar les línies estratègiques del Pla de Transitorietat amb un conjunt d'iniciatives acompanyades per la seva corresponent dotació econòmica i calendari d'actuació. Per tal de recopilar les principals conclusions del diagnòstic de l'estació, els aspectes més importants que el Pla de Transitorietat haurà d'abordar s'han emmarcat d'acord amb les 4 perspectives establertes en el següent el model FODA – BSC (resultats, clients, processos i persones).

**Taula 135.** Anàlisi FODA – BSC des de la perspectiva de Resultats

| Perspectiva 1: Resultats   |   |
|--|---|
| Aspectes relacionats amb la consecució dels objectius de vendes i de rendibilitat  |   |
| Fortaleses   | Oportunitats  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'esquiadors anuals entre 120.000 i 150.000.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millora de la rendibilitat per esquiador.</li> <li>• Motor econòmic de la comarca.</li> </ul>  |
| Debilitats   | Amenaces  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baix preu mig per forfait.</li> <li>• Dependència dels paquets amb allotjament al Pla de l'Ermita.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externalització de serveis que redueixen el volum d'ingressos directes.</li> <li>• Entrada de nous operadors de serveis a l'estació (restauració, escoles, etc.).</li> </ul> |

**Taula 136.** Anàlisi FODA – BSC des de la perspectiva de Client

| Perspectiva 2: Client  |  |
|--|--|
| Aspectes relacionats amb la satisfacció del client i l'entrega de proposta de valor.   |  |
| Fortaleses   | Oportunitats   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionament com a estació familiar.</li> <li>• Estació amb escolars entre setmana.</li> <li>• Baixos nivells d'espera en l'ús dels remuntadors.</li> <li>• Varietat de pistes a escollir (debutants i experimentats)</li> <li>• Tots els serveis disponibles a peu de pista (forfet, escola, restauració i lloguer).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obertura a segments nínxol (skimo, freeride).</li> <li>• Reordenació de la zona de debutats.</li> <li>• Millora de l'oferta gastronòmica.</li> <li>• Orientació a la gestió del camp de neu (remuntadors, producció de neu i trepitjat i comercialització forfait)</li> </ul> |
| Debilitats   | Amenaces   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estació de pernoctació, allunyada dels principals mercats.</li> <li>• Poques pistes de debutants</li> <li>• Producte low-cost en allotjament i restauració a la base.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imatge d'una estació amb poques inversions, manca d'innovacions i renovació d'aparells antics.</li> <li>• Creixement dels competidors (ex. Aramon, Baqueira i Ski Pallars).</li> </ul>  |

Font: Elaboració pròpia

**Taula 137.** Anàlisi FODA – BSC des de la perspectiva de Processos Interns

| Perspectiva 3: Processos  |   |
|---|---|
| Aspectes relacionats amb l'alineació dels processos en la consecució dels objectius.  |   |
| Fortaleses  | Oportunitats  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Bon manteniment dels equipaments.</li> <li>Bona predisposició del personal de l'estació per al funcionament de l'estació malgrat la incertesa econòmica.</li> <li>Compromís amb el medi ambient, i la promoció de la Vall de Boí.</li> <li>Marca reconeguda com a destinació.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Integració al grup FGC per aprofitar sinergies i optimitzar processos (ex. compres, manteniment, sistemes, comercial, màrqueting, etc.).</li> <li>Impuls a la gestió medi ambiental de l'estació amb menys consum, major eficiència energètica i menys residus.</li> </ul> |
| Debilitats  | Amenaces  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Manca d'inversions en els darrers anys per disposar d'equipaments de qualitat, fiables i visualment moderns.</li> <li>Incerteses en el model d'exploació de l'estació en els darrers anys.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Necessitat d'externalitzar unitats de negocis rendibles i amb un alt impacte en la satisfacció del client (ex. restauració, servei de bus, activitats, etc.).</li> <li>Creació de noves relacions entre operadors i proveïdors de serveis.</li> </ul>                      |

Font: Elaboració pròpia

**Taula 138.** Anàlisi FODA – BSC des de la perspectiva de Persones

| Perspectiva 4: Persones   |   |
|---|---|
| Aspectes relacionats amb les competències i predisposició de les persones.  |   |
| Fortaleses  | Oportunitats  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal amb molta experiència resident a la comarca des de fa anys..</li> <li>Habitants de la comarca totalment compromesos amb el futur de l'estació.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidació del personal bàsic per a l'estació i dimensionament d'acord amb les necessitats operatives actuals.</li> <li>Re-dimensionament del personal.</li> </ul>   |
| Debilitats  | Amenaces  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Plantilla justa en algunes àrees d'exploació.</li> <li>Dependència de professionals no qualificats per absorbir pics de demanda (Becaris).</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Encaix del personal d'Actius de Muntanya a les condicions salarials i laborals del grup FGC i necessitat d'acord per aplicar una transitorietat de 3 anys.</li> <li>Conflictes salarials latents.</li> <li>Canvis en les modalitats contractuals.</li> </ul> |

Font: Elaboració pròpia

---

## **FASE 2: PLA DE TRANSITORIETAT I MODEL DE GESTIÓ**

---

## RESUM EXECUTIU

L'Acord de Govern GOV/166/2019, de 12 de novembre, va autoritzar la subscripció d'un Conveni de cooperació entre Actius de Muntanya i FGC que engloba la temporada 2019/2020. Alhora, el Govern de la Generalitat va establir la necessitat d'elaborar el Pla de Transitorietat i Model d'Explotació, que determinarà les necessitats dels recursos adients per a la gestió de l'estació d'esquí de muntanya de Boí Taüll durant el període de vigència del Conveni de cooperació, és a dir amb data límit de 30 d'abril de 2020.

**OBJECTIU GENERAL.** Elaborar un Pla de Transitorietat i Model de Gestió per a l'Estació de Boí Taüll per tal que FGC TiM decideixi com gestionar l'estació a partir de la temporada 2020/2021.

**FASE 2: PLA DE TRANSITORIETAT I MODEL DE GESTIÓ:** Elaboració del Pla de Transitorietat de l'estació de Boí Taüll que permeti a FGC assumir-ne la gestió la temporada d'hivern 2020/2021 amb les prioritats d'inversió clares i un model de gestió adequat a les característiques del negoci.

La finalitat de la segona fase del projecte és la presentació del Pla de Transitorietat de l'estació de Boí Taüll amb les indicacions per tal que FGC n'assumeixi la gestió a partir de la temporada d'hivern 2020/2021 amb les prioritats d'inversió clares i un model de gestió adequat a les característiques del negoci.

El present document donarà resposta a les següents necessitats:

- Identificar els plans d'acció a adoptar per millorar la rendibilitat i garantir la continuïtat operativa de l'estació davant el nou entorn competitiu i de mercat.
- Revisar els productes i definir un model de gestió adequat per a l'estació.
- Dissenyar plans operatius per reforçar el pla de transitorietat.
- Dissenyar mesures pràctiques per reestructurar el negoci.

### MISSIÓ DE L'ESTACIÓ:

*“Contribuir a que l'experiència dels esquiadors de l'estació de Boí Taüll sigui satisfactòria amb una oferta de serveis completa (restauració, lloguer, escola) i amb un productes de qualitat alineats amb les necessitats dels visitants, gràcies a la bona feina dels equips d'operacions i manteniment, sempre amb el respecte de l'entorn natural de la Vall de Boí.”*

### VISIÓ DE L'ESTACIÓ:

*“L'estació de Boí Taüll, la més alta dels Pirineus, atraurà 150.000 esquiadors l'any, amb un producte adequat tant per al públic familiar i escolars com per als freeriders, oferint una àmplia gamma de serveis a l'estació, millorant la rendibilitat per esquiador i operant en sintonia amb els hotels i operadors de serveis turístics de la Vall de Boí a fi de consolidar-se com a principal motor econòmic de la comarca durant l'hivern.”*

**MATRIU DEL CANVI**

| <b>Boí Taüll 2020</b><br><br>Situació Actual<br>(As-Is)                                | <b>Boí Taüll 2030</b><br><br>Situació Futura<br>(To-Be)   |
|--|---|
| Estació de pernoctació depenent del Pla de l'Ermita                                    | ▶ Estació de pernoctació depenent del Pla de l'Ermita   |
| Estació d'Hivern   | ▶ Estació d'Hivern  |
| Visitants de cap de setmana (Famílies i Grups)<br>Visitants d'entre setmana (Escolars) | ▶ Visitants de cap de setmana (Famílies i Grups)<br>▶ Visitants d'entre setmana (Escolars)<br>▶ Esquiadors experts (Freeride & Skimo) |
| Gran oferta de pistes vermelles i negres   | ▶ Oferta de pistes per a tots els nivells   |
| Estació més alta del Pirineu   | ▶ Estació més alta del Pirineu amb activitats d'hivern i bona gastronomia   |
| 120.000 - 150.000 dies d'esquí   | ▶ Consolidar 150.000 dies d'esquí   |
| Duplicitats de remuntadors   | ▶ Oferta de remuntadors eficient  |
| Puig Falcó exposat a vents i poc fiable  | ▶ Reforç Puig Falcó 100% fiable   |
| Manteniment remuntadors espaiat  | ▶ Manteniment remuntadors concentrat  |
| 45% del domini innivat   | ▶ 90% del domini innivat amb capacitat per a produir de manera simultània   |
| Vehicles dièsel i Calefacció gasoil  | ▶ Vehicles elèctrics i Calefacció biomassa  |
| Equipament antic   | ▶ Equipament modern i actual  |
| Aparcament sense asfaltar  | ▶ Accessos i aparcaments de qualitat  |
| Restauració Fast-food i Low-Cost   | ▶ Restauració variada i de qualitat Fast-food i oferta de valor afegit (Brasa) i gastronomia de muntanya                              |
| Restauració externalitzada 1 any   | ▶ Restauració externalitzada amb inversions   |
| Escola única (Escola Vall de Boí)  | ▶ Homologació d'escoles   |
| Empaquetament amb productes interns i externs  | ▶ Empaquetament només amb productes interns   |
| Preu mig del forfait de dia 15 €   | ▶ Increment del preu mig del forfait a 17 €   |
| Estratègia comercial independent   | ▶ Estratègia comercial integrada a FGC  |
| Departament de màrqueting externalitzat  | ▶ Comercial i Màrqueting des de FGC   |
| Gestió Actius de Muntanya (empresa pública)  | ▶ Gestió FGC (aportació de capital FGC a Actius de Muntanya SA per tenir el control) (empresa pública)                                |



## PLA DE TRANSITORIETAT

El Pla de Transitorietat de l'estació de Boí Taüll s'estructura en 4 grans blocs o dimensions estratègiques per alinear resultats, clients, processos, i persones. En aquests blocs es recullen 8 iniciatives que amb la seva consecució s'aconseguiran assolir els objectius de la visió 2030 i materialitzar la transformació de Boí Taüll reflectida en la matriu del canvi.

### Perspectiva 1. Resultats



### Perspectiva 2. Clients



Perspectiva 3. Processos

|   |   |  |
|---|---|--|
|    | <p><b>Iniciativa 5</b><br/><b>Adaptació dels plans de manteniment a les polítiques de FGC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió dels programes de grans revisions dels remuntadors</li> <li>• Alineació dels plans de manteniment i reposició de les màquines trepitjaneu</li> <li>• Extensió de la cobertura d'innivació</li> <li>• Estandardització dels manteniments a edificis, instal·lacions i infraestructures</li> </ul> | <p><b>Iniciativa 6</b><br/><b>Externalització de serveis de l'estació</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió dels serveis interns i externs</li> <li>• Homologació d'escoles d'esquí i licitació dels espais a l'estació</li> <li>• Licitació del Servei Mèdic</li> <li>• Licitació de la botiga</li> <li>• Licitació del servei d'autobús a pistes</li> <li>• Definició del model d'explotació del lloguer de material d'esquí</li> </ul> |
| <p><b>Perspectiva 3</b><br/><b>Processos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimitzar els manteniments de l'estació</li> <li>• Reduir els riscos operatius de l'estació</li> </ul> |   |  |

Perspectiva 4. Persones

|   |  |   |
|---|--|---|
|    | <p><b>Iniciativa 7</b><br/><b>Integració del personal de l'estació a FGC</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió situació laboral del personal i regularització d'endarreriments</li> <li>• Revisió de les condicions contractuals i salarials</li> <li>• Definició del calendari d'adequació als convenis de FGC</li> <li>• Creació d'un conveni de formació amb l'Institut Pont de Suert</li> </ul> | <p><b>Iniciativa 8</b><br/><b>Dimensionament del personal de l'estació</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validació de les necessitats de personal estructural i conjuntural</li> <li>• Revisió dels contractes dels treballadors</li> <li>• Reubicació de personal per cobrir necessitats</li> </ul> |
| <p><b>Perspectiva 4</b><br/><b>Persones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantir les condicions dels treballadors</li> <li>• Prestar un servei de qualitat als esquiadors</li> </ul> |  |   |

## MODEL DE GESTIÓ

El futur model de gestió ha d'estar alineat amb el model d'explotació que el grup FGC ha desplegat en les diverses estacions del Pirineu català, alhora que ha de complir amb la funció d'empresa pública.

| Servei              | Situació Actual   | Model Futur  |
|---------------------|---|--|
| <b>Forfets</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servei propi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comercialització pròpia</li> </ul>  |
| <b>Restauració</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Externalitzat només 1 any (procediment urgència)</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concurs públic per renovar operador</li> <li>Definir model i repartiment d'ingressos</li> </ul> |
| <b>Lloguer</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servei propi</li> <li>Operació externalitzada</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Assimilació de l'operació i contractació de treballadors</li> </ul>                             |
| <b>Botiga</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Externalitzat (lloguer espai)</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concurs públic per renovar operador</li> </ul>  |
| <b>Escola</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Escoles homologats</li> <li>Externalitzat (lloguer espai)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliació dels espais per a escoles i concurs públic per llogar-los</li> </ul>                  |
| <b>Activitats</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servei propi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servei propi</li> </ul>   |
| <b>Bus a pistes</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Servei propi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>A externalitzar</li> </ul>  |
| <b>Neteja</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Treballadors eventuais</li> </ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>A externalitzar</li> </ul>  |
| <b>Accessos</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Treballadors propis</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>A externalitzar</li> </ul>  |
| <b>Servei Mèdic</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Externalitzat (lloguer espai)</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concurs públic per renovar servei amb l'operador actual</li> </ul>                              |
| <b>Màrqueting</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestió externa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Assimilació de les funcions per FGC</li> </ul>  |

En base a les consideracions prèvies i el model de negoci plantejat per a l'estació, s'ha dimensionat l'estructura de l'estació en les diferents àrees

|                                  | Situació Actual |             | Model futur |             |
|----------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|
|                                  | Estructural     | Conjuntural | Estructural | Conjuntural |
| ACCESSOS I APARCAMENTS           | 4               | 1           | 2           | -           |
| ACTIVITATS                       | 3               | 4           | 3           | 4           |
| ADMINISTRACIÓ                    | 7               | -           | 7           | -           |
| ALTRES (inclou autobús i neteja) | -               | 5           | -           | -           |
| ATENCIÓ CLIENT                   | 4               | 3           | 4           | 3           |
| DIRECCIÓ                         | 2               | -           | 2           | -           |
| MANTENIMENT                      | 7               | -           | 7           | -           |
| MÀQUINES TREPITJANEUS            | 6               | 2           | 7           | 1           |
| NEU ARTIFICIAL                   | 3               | -           | 3           | 1           |
| PISTERS SOCORRISTA               | 6               | 4           | 6           | 4           |
| REMUNTADORS                      | 13              | 13          | 13          | 13          |
| TALLER                           | 2               | -           | 2           | -           |
| LLOGUER                          | -               | -           | 1           | 6           |
| <b>Total Global Estació</b>      | <b>57</b>       | <b>32</b>   | <b>57</b>   | <b>32</b>   |

**PLA D'INVERSIONS**

En base a les conclusions obtingudes en la fase de diagnòstic amb la visita de camp i les valoracions tècniques de l'equipament s'ha fet una planificació de les inversions de reposició i millora que cal dur a terme a l'estació de Boí Taüll en els propers anys que han de fer realitat el Pla de Transitorietat, millorant el producte actual i afavorint un increment de la rendibilitat per esquiador en oferir un producte diferent a l'actual.

| Milers Euros                                   | 2020       | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         | 2026         | 2027       | 2028       | 2029       | 2030       | Total         |
|--|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
| <b>Remuntadors</b>                             | 377        | 460          | 481          | 101          | 370          | 59           | 123          | 200        | 150        | 150        | 200        | <b>2.670</b>  |
| <b>Pistes</b>                                  | 79         | 200          | 160          | 85           | 90           | 75           | 50           | 15         | 115        | 15         | 40         | <b>924</b>    |
| <b>Màquines trepitjaneus i altres vehicles</b> |            |              | 195          | 350          | 180          | 365          | 180          |            |            |            |            | <b>1.270</b>  |
| <b>Neu artificial</b>                          | 97         | 61           | 516          | 143          | 82           | 311          | 383          | 308        | 357        | 190        | 317        | <b>2.763</b>  |
| <b>Serveis de l'estació</b>                    |            | 70           | 120          | 320          | 120          | 120          | 165          | 15         | 15         | 15         | 15         | <b>975</b>    |
| <b>Infr. i edificis</b>                        | 197        | 170          | 523          | 878          | 500          | 250          | 295          | 135        | 75         | 120        | 100        | <b>3.243</b>  |
| <b>Sub-Total</b>                               | <b>749</b> | <b>961</b>   | <b>1.994</b> | <b>1.876</b> | <b>1.342</b> | <b>1.180</b> | <b>1.196</b> | <b>673</b> | <b>712</b> | <b>490</b> | <b>672</b> | <b>11.843</b> |
| <b>Escomesa elèctrica</b>                      |            | 2.000        | 1.000        |              |              |              |              |            |            |            |            | <b>3.000</b>  |
| <b>Total</b>                                   | <b>749</b> | <b>2.961</b> | <b>2.994</b> | <b>1.876</b> | <b>1.342</b> | <b>1.180</b> | <b>1.196</b> | <b>673</b> | <b>712</b> | <b>490</b> | <b>672</b> | <b>14.843</b> |

|  | Euros (milers) | Euros (milers)  |
|--|----------------|---|
| <b>Urgent</b>  | <b>3.000</b>   |   |
| Renovació de l'escomesa elèctrica                          | 3.000          |   |
| <b>Imprescindibles</b>                                     | <b>4.535</b>   |   |
| Revisions especials dels ginys                             | 2.000          | Substitució del Puig Falcó 180                            |
| Compra de 2 màquines noves i 3 de segona mà                | 1.130          | Millorar l'actual i ampliar la xarxa de paravents 105     |
| Canvis en components tècnics dels remuntadors              | 600            | Millora desaigües a pistes 50                             |
| Renovació de les estacions transformadores                 | 430            | Reconstrucció de les tanques perimetrals de les basses 40 |
| <b>Necessàries</b>   | <b>6.627</b>   |   |
| Ampliació de la zona innivada i millora de la xarxa actual | 2.767          | Renovació i millora del material del lloguer 350          |
| Millora aparcament i nou magatzem a la carretera           | 1.087          | Retirar els ginys que estan fora de servei 330            |
| Integració dels sistemes de Boí Taüll als d'FGC            | 680            | Anivellar pistes per a millorar la innivació 150          |
| Millora en l'oferta de restauració                         | 550            | Renovació del parc lúdic 150                              |
| Milliores d'edificis i canvi a calefaccions de biomassa    | 413            | Construcció de noves pistes per a debutant 150            |

Les necessitats de finançament d'inversions en el període 2020-2030 s'han quantificat en:  
**14,8 milions d'Euros → Mitjana 1,5 milions d'Euros/any**

## PLA DE NEGOCI

Els principals ingressos de l'estació provenen dels forfets i seguiran sent cabdals en el Pla de Negoci de l'estació. De forma complementària, l'estació rebrà ingressos de la resta de serveis (restauració, lloguer de material, escoles o altres serveis). El Pla de Negoci de l'estació de Boí Taüll té un horitzó 2030 i parteix d'una situació consolidada de 120.000 esquiadors amb una despesa mitjana de 15 Euros en forfet, amb l'objectiu d'incrementar tant el nombre d'esquiadors fins als 150.000 i una despesa mitjana en forfet de 17 Euros.

| Ingressos per Forfets         |         | Preu mig forfet per dia |                  |           |
|-------------------------------|---------|-------------------------|------------------|-----------|
|                               |         | 12 €                    | 15 €             | 17 €      |
| Dies d'esquí                  | 90.000  | 1.080.000               | 1.350.000        | 1.530.000 |
|                               | 120.000 | 1.440.000               | <b>1.800.000</b> | 2.040.000 |
|                               | 150.000 | 1.800.000               | 2.250.000        | 2.550.000 |
| Ingressos Totals de l'estació |         | Preu mig forfet per dia |                  |           |
|                               |         | 12 €                    | 15 €             | 17 €      |
| Dies d'esquí                  | 90.000  | 1.457.000               | 1.751.000        | 1.937.000 |
|                               | 120.000 | 1.924.000               | <b>2.305.000</b> | 2.563.000 |
|                               | 150.000 | 2.380.000               | 2.860.000        | 3.180.000 |

A partir de les diferents d'hipòtesis de demanda i de despesa mitjana per esquiador s'ha quantificat l'EBITDA de l'estació en base al qual s'haurà de fer una aportació de fons per tal de garantir el finançament de les estacions en reduir els ingressos i ajustar les despeses operatives.

| EBITDA estació |         | Preu mig forfet per dia |                   |            |
|----------------|---------|-------------------------|-------------------|------------|
|                |         | 12 €                    | 15 €              | 17 €       |
| Dies d'esquí   | 90.000  | -1.941.000              | -1.662.000        | -1.485.000 |
|                | 120.000 | -1.493.000              | <b>-1.132.000</b> | -886.000   |
|                | 150.000 | -1.057.000              | -601.000          | -296.000   |

Les necessitats de finançament operatiu per cobrir l'EBITDA negatiu en el període 2020-2030 s'han quantificat en:

**Escenari Base:**

**EBITDA -10,5 milions d'Euros → Mitjana EBITDA -1.050.000 Euros/any**

**Escenari Optimista**

**EBITDA -9 milions d'Euros → Mitjana EBITDA -900.000 Euros/any**

## NECESSITATS DE FINANÇAMENT

En combinar el Pla de Negoci i el Pla d'Inversions es generen unes necessitats de finançament pels propers anys que hauran de ser pressupostades en el grup FGC. Les necessitats de finançament cobreixen per una banda les despeses operatives i per altra banda les inversions.

### ESCENARI BASE

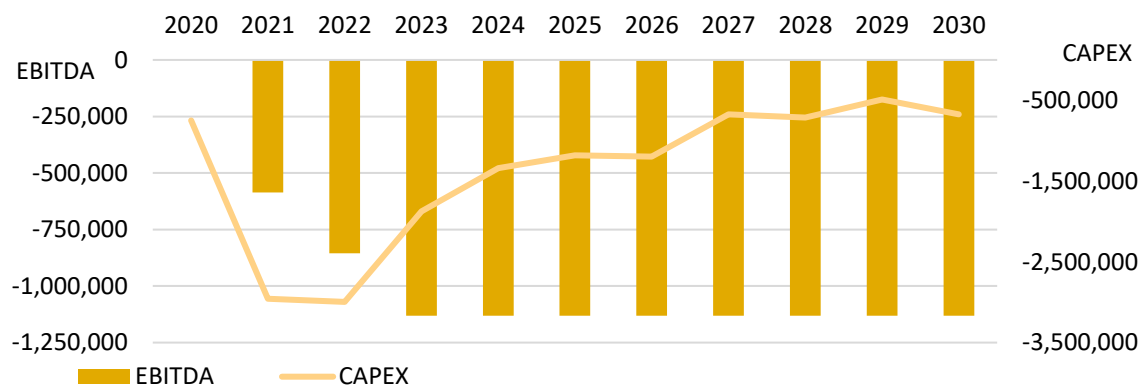
En el càlcul de les necessitats de finançament per les operacions de l'escenari base s'ha tingut en compte una estabilitat en el nombre d'esquiadors al voltant dels 120.000 per any i un preu mig de 15 €. Respecte a l'equiparació salarial, s'ha distribuït de forma esglaonada en els primers 3 anys, que haurà de quedar recollit en l'Acord de Govern en el qual s'aprovi el traspàs de la gestió i explotació de l'estació a FGC.

#### Hipòtesis d'increments de visitants, despesa mitjana i equiparació salarial – Escenari Base

|                        | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    | 2030    |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Dies d'esquí</b>    | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 |
| <b>Preu forfet (€)</b> | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   |
| <b>% equiparació</b>   | 33%     | 66%     | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    |

Font: Elaboració pròpia

#### Projecció de l'EBITDA de l'estació i CAPEX (Euros) – Escenari Base



| (milers d'€)     | 2020        | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          | 2029          | 2030          | TOTAL          |
|------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Ingressos</b> | 2.305       | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 23.050         |
| <b>EBITDA</b>    | -           | -586          | -854          | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -10.494        |
| <b>CAPEX</b>     | -749        | -2.961        | -2.994        | -1.876        | -1.341        | -1.180        | -1.195        | -673          | -712          | -490          | -672          | -14.843        |
| <b>TOTAL</b>     | <b>-749</b> | <b>-3.547</b> | <b>-3.848</b> | <b>-3.008</b> | <b>-2.473</b> | <b>-2.312</b> | <b>-2.327</b> | <b>-1.805</b> | <b>-1.843</b> | <b>-1.621</b> | <b>-1.804</b> | <b>-25.337</b> |

Font: Elaboració pròpia

Les necessitats de finançament en el període 2020-2030 s'han quantificat en:

- **EBITDA estació de Boí Taüll:** -10,5 milions d'Euros → Mitjana -1.050.000 Euros /any.
- **Inversions estació de Boí Taüll:** 14,8 milions d'Euros → Mitjana 1.500.000 Euros/any.
- **Total a finançar:** 25,3 milions d'Euros en un acord plurianual / contracte programa.

Les inversions dels primers anys superen la mitjana anual per la reposició de l'escomesa elèctrica que s'ha d'executar urgentment, alhora que cal compensar el dèficit d'inversió acumulat.

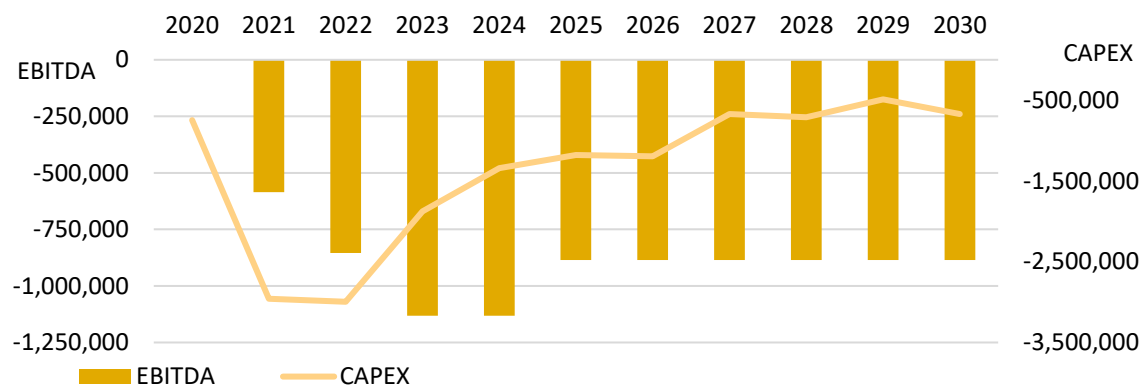
### ESCENARI OPTIMISTA

En el càlcul de les necessitats de finançament per les operacions de l'escenari optimista s'ha tingut en compte una estabilitat en el nombre d'esquiadors al voltant dels 120.000 per any i un preu mig de 15 € fins el 2024 i un increment a 17 € a partir del 2025. Respecte a l'equiparació salarial, s'ha distribuït de forma esglaonada en els primers 3 anys, que haurà de quedar recollit en l'Acord de Govern en el qual s'aprovi el traspàs de la gestió de l'estació i la integració a FGC.

#### Hipòtesis d'increments de visitants, despesa mitjana i equiparació salarial – Escenari Optimista

|                        | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    | 2030    |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Dies d'esquí</b>    | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 |
| <b>Preu forfet (€)</b> | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 17,00   | 17,00   | 17,00   | 17,00   | 17,00   | 17,00   |
| <b>% equiparació</b>   | 33%     | 66%     | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    |

#### Projecció de l'EBITDA de l'estació i CAPEX (Euros) – Escenari Optimista



| (milers d'€)     | 2020        | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          | 2029          | 2030          | TOTAL          |
|------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Ingressos</b> |             | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.563         | 2.563         | 2.563         | 2.563         | 2.563         | 2.563         | 24.598         |
| <b>EBITDA</b>    |             | -586          | -854          | -1.132        | -1.132        | -886          | -886          | -886          | -886          | -886          | -886          | -9.018         |
| <b>CAPEX</b>     | -749        | -2.961        | -2.994        | -1.876        | -1.341        | -1.180        | -1.195        | -673          | -712          | -490          | -672          | -14.843        |
| <b>TOTAL</b>     | <b>-749</b> | <b>-3.547</b> | <b>-3.848</b> | <b>-3.008</b> | <b>-2.473</b> | <b>-2.066</b> | <b>-2.081</b> | <b>-1.559</b> | <b>-1.597</b> | <b>-1.375</b> | <b>-1.558</b> | <b>-23.861</b> |

Les necessitats de finançament en el període 2020-2030 s'han quantificat en:

- **EBITDA estació de Boí Taüll:** -9,0 milions d'Euros → Mitjana -900.000 Euros /any.
- **Inversions estació de Boí Taüll:** 14,8 milions d'Euros → Mitjana 1.500.000 Euros/any.
- **Total a finançar:** 23,8 milions d'Euros en un acord plurianual / contracte programa.

Les inversions dels primers anys superen la mitjana anual per la reposició de l'escomesa elèctrica que s'ha d'executar urgentment, alhora que cal compensar el dèficit d'inversió acumulat.

**PLA D'OBERTURA 2020/2021**

|   | Abr. | Maig | Juny | Jul. | Ago. | Set. | Oct. | Nov. |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Accions administratives</b>  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Entrega del Pla de Transitorietat   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Aprovació del Pla de Transitorietat   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Acord de Govern amb les condicions del traspàs de l'estació                               |      |      |      |      |      |      |      |      |
| <b>Accions tècniques</b>  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Licitacions i inversions 2020   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Realització manteniments  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Projecte de substitució Puig Falcó  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Autorització per l'obertura   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Lloguer màquines trepitjaneus   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Legalitzacions d'instal·lacions   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| <b>Accions comercials</b>   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Revisió tarifaria i de descomptes   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Aprovació tarifes   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Preparació pressupost explotació  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Adequació dels processos de Central de Reserves   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Traspàs estratègia comercial i de màrqueting a FGC  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| <b>Recursos Humans</b>  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Revisió situació laboral del personal   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Pla d'equiparació condicions laborals (salari, hores i beneficis)                         |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Comunicació dels canvis salarials i organitzatius (externalitzacions i internalitzacions) |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Revisió condicions laborals (fixes)   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Revisió condicions laborals (fixes discontinus)   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Contractacions de temporada   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| <b>Model de Gestió</b>  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Definició del model de restauració  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Licitació del servei de restauració   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Homologació d'escoles d'esquí   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Licitació del servei mèdic  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Licitació de l'explotació de la botiga  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Licitació del servei d'autobús a pistes   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Licitació del servei de neteja d'accessos   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Definició del model d'explotació del lloguer de material d'esquí                          |      |      |      |      |      |      |      |      |



## 1 INTRODUCCIÓ

La present secció (Fase 2) correspon a la segona fase del Pla de Transitorietat i Model de Gestió dels *Serveis d'anàlisi de la situació tècnica i financera de l'estació d'esquí de Boí Taüll amb l'objecte de definir el pla de transitorietat i model de gestió* per tal que Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya (FGC) determini com serà l'exploració i la gestió de l'estació a partir de la temporada 2020/2021.

El document ha estat elaborat per part de l'empresa adjudicatària del contracte de prestació de serveis, Neugest 1957 SL dins de l'expedient *NSU01/20 - CONTR/2019/684*. L'equip d'experts de l'empresa Neugest 1957 SL (Pas Grau Internacional, del grup Grandvalira-SAETDE) ha comptat amb la col·laboració dels equips de Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya – Turisme i Muntanya (entitat contractant dels serveis) així com d'Actius de Muntanya SA (actuals operadors de l'estació de Boí Taüll).

L'anàlisi de la situació actual i les conclusions que se'n deriven han estat fruit del diagnòstic tècnic realitzat en la fase 1, que ha estat la base per a la definició del Pla de Transitorietat, Model de Negoci i Pla d'Inversions. El Pla de Transitorietat i el Pla d'Inversions han estat definits a partir de les recomanacions dels experts en la gestió i explotació d'estacions d'esquí (amb perfils experts en remuntadors mecànics, producció de neu artificial i gestió de pistes d'esquí, tots ells provinents de Grandvalira-SAETDE i Ordino Arcalís-SECNOA), recolzats per l'equip de consultoria de negoci.

### 1.1 OBJECTIUS I ESTRUCTURA DE LA FASE 2: PLA DE TRANSITORIETAT

**OBJECTIU GENERAL.** Elaborar un Pla de Transitorietat i Model de Gestió per a l'Estació de Boí Taüll per tal que FGC Turisme i Muntanya decideixi com gestionar-la a partir de la temporada 2020/2021.

#### FASE 2: PLA DE TRANSITORIETAT I MODEL DE GESTIÓ

La finalitat de la segona fase és la presentació del Pla de Transitorietat de l'estació de Boí Taüll per tal que FGC n'assumeixi la gestió a partir de la temporada d'hivern 2020/2021 amb les prioritats d'inversió clares i un model de gestió adequat a les característiques del negoci, sempre en el marc d'FGC com empresa pública i amb el compromís de respecte del medi ambient en un entorn sensible com la Vall de Boí.

Aquesta segona fase cobreix els requeriments del Plec de Condicions Tècniques de l'expedient de contractació i han estat agrupats en 5 blocs principals (Pla de Transitorietat, Model de Gestió, Pla d'Inversions, Pla de Negoci (a 10 anys) i Pla d'Obertura de l'Estació per la temporada 2020/2021). La present secció recull doncs, les necessitats de finançament que caldrà aconseguir a través d'un contracte programa per tal de permetre l'obertura de l'estació i assegurar les inversions necessàries per a garantir la seguretat dels esquiadors en compliment de les normatives vigents de transport per cable (Llei 12/2002, de 14 de juny, del transport per cable).

## 1.2 CONDICIONS PER TAL QUE FGC ASSUMEIXI LA GESTIÓ DE L'ESTACIÓ

El Pla de Transitorietat de l'estació de Boí Taüll és la base a partir de la qual FGC ha determinat les necessitats de finançament. Per una banda de les operacions en tant que el pla de negoci no permet arribar a un equilibri financer amb les diferents hipòtesis d'ingressos i nombre d'esquiadors i és deficitari en haver d'aplicar un increment dels salaris per assolir una equiparació amb la resta de treballadors del grup FGC. Per altra banda cal invertir per garantir la seguretat en l'operació alhora que cal millorar les instal·lacions amb l'objectiu d'oferir un producte d'esquí competitiu i atractiu que permeti incrementar la rendibilitat per esquiador.

El Pla de Transitorietat ha identificat diversos factors que condicionen com FGC assumirà la gestió de l'estació de Boí Taüll a partir de la temporada 2020/2021:

- **L'estació ha patit una manca d'inversions en els darrers 10 anys.** Les inversions realitzades en els darrers anys s'han enfocat exclusivament a inversions bàsiques consistents en la realització dels manteniments obligatoris en els remuntadors (alguns dels quals superen els 30 anys d'antiguitat) per tal de poder obrir l'estació amb garanties i en la reposició d'actius que han arribat al final de la seva vida útil (degudament justificats). Tanmateix, les limitacions pressupostàries han portat a que diversos actius pateixin un estat de degradació avançat i/o deficiències crítiques.

**El Pla d'inversions 2020-2030 contempla una necessitat d'inversió de 14,8 milions d'Euros concentrats en els primers 5 anys ja que es requereixen reposicions urgents per tal que FGC assumeixi la gestió de l'estació sense exposar-se a riscos operatius.**

- **Les retribucions del personal no s'han actualitzat en els darrers anys i estan per sota de mercat:** Els treballadors de l'estació es regeixen per un Acord d'Empresa firmat amb Promocions Turístiques de la Vall SA que no s'ha actualitzat en els darrers anys i només s'han aplicat els increments salarials com a treballadors públics dels 3 darrers exercicis (2018 – 2020) des de la subrogació a Actius de Muntanya SA.

**L'equiparació salarial al conveni de FGC comportarà un increment salarial que s'haurà de fer de forma laminada en el període durant 3 anys per tal de contenir les necessitats de finançament operatiu (es quantifica un increment superior al 30% per assolir la homogeneïtzació), alhora que caldrà aplicar increment de la dotació de personal en un 10% per tal de complir amb el topall d'hores anuals de treball vigent en el grup FGC.**

- **L'escomesa elèctrica es troba en una situació precària amb risc de deixar l'estació sense subministrament:** L'estació de Boí Taüll depèn exclusivament de la connexió a la xarxa elèctrica de la Vall de Boí. La línia que arriba a l'estació i prové des de Pont de Suert dona servei als diferents pobles de la vall i també als hotels del Pla de l'Ermita. Es tracta d'un ramal de línia única de tensió nominal 15/25 KV amb una longitud de 3640 m i una tensió en servei de 25 KV i no es troba connectat amb cap xarxa de redundància. El darrer tram del cable principal d'electricitat que subministra potència a l'estació és propietat de l'estació i des de la seva instal·lació a finals dels anys 80 no s'hi ha fet cap treball de millora o reposició. Una línia soterrada de més de 30 anys pot experimentar defectes en l'aïllament que sota els efectes de baixes temperatures, cicles de gel-desgel,

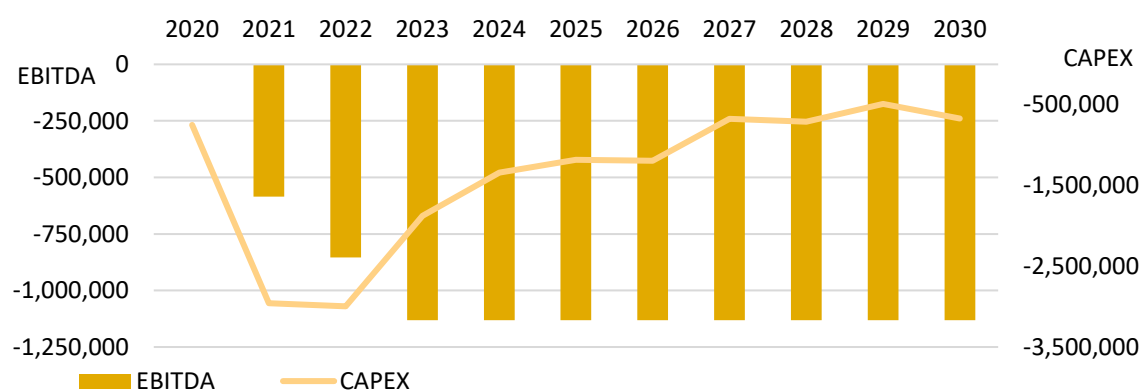
o consolidació del terreny poden haver generat un punt de fissura i en qualsevol moment sense previ avís deixar l'estació sense electricitat.

L'estat de la línia és una de les principals preocupacions i és una contingència urgent per tal que l'estació passi a formar part del grup amb garanties. En aquest sentit, a l'octubre de 2019 es va encarregar un estudi a l'empresa *Eiffage* per tal de determinar l'estat del cable i va diagnosticar múltiples punts de ruptura de la coberta externa que l'aïlla.

**Demorar aquesta intervenció comporta assumir un important risc operatiu ja que comportaria un tancament total de l'estació fins que no es torni a disposar d'un enllaç o una font alternativa (amb generadors elèctrics de forma temporal a falta d'una inversió definitiva). Per garantir l'explotació futura sense riscos és convenient afrontar la inversió de forma urgent en l'any 2021. Aquesta està valorada en torn als 3 milions d'euros amb una nova línia d'Alta Tensió d'uns 5 Km des de la cota 1.700 a 2.020m que discorri soterrada (per minimitzar l'impacte visual i mediambiental) i en paral·lel a la carretera d'accés. Tècnicament es pot executar en 2 anys i s'ha perioditzat 2 milions pel 2021 i 1 milió pel 2022 per equilibrar el finançament necessari a l'inici.**

En base a aquests condicionants, **FGC requerirà en els propers anys (2020-2030) una dotació pressupostària plurianual suficient per tal de cobrir 10,5 milions d'Euros en pèrdues d'explotació i fer front a 14,8 milions d'Euros en inversions.** Amb valors mitjans anuals en torn a -1 milió d'Euros en explotació i 1,5 milions d'Euros en inversions, aquests hauran de concentrar-se en els primers 5 anys (2021-2025) donat que caldrà afrontar la posada al dia de l'estació que permeti millorar les instal·lacions i afavorir un increment de la rendibilitat per esquiador amb l'adequació i actualització de l'estació després d'anys sense invertir-hi.

**Figura 65.** *Projecció de l'EBITDA de l'estació i CAPEX (Euros) – Escenari Base*



| (milers d'€) | 2020        | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          | 2029          | 2030          | TOTAL          |
|--------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Ingressos    | 2.305       | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 23.050         |
| EBITDA       |             | -586          | -854          | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -10.494        |
| CAPEX        | -749        | -2.961        | -2.994        | -1.876        | -1.341        | -1.180        | -1.195        | -673          | -712          | -490          | -672          | -14.843        |
| <b>TOTAL</b> | <b>-749</b> | <b>-3.547</b> | <b>-3.848</b> | <b>-3.008</b> | <b>-2.473</b> | <b>-2.312</b> | <b>-2.327</b> | <b>-1.805</b> | <b>-1.843</b> | <b>-1.621</b> | <b>-1.804</b> | <b>-25.337</b> |

Font: Elaboració pròpia

### 1.3 CONDICIONANTS EXTERNS

L'Acord de Govern GOV/166/2019, de 12 de novembre, va autoritzar la subscripció d'un Conveni de cooperació entre Actius de Muntanya i FGC que engloba la temporada 2019/2020. Alhora, el Govern de la Generalitat va establir la necessitat d'elaborar el Pla de Transitorietat i Model d'Explotació, que determinarà les necessitats dels recursos adients per a la gestió de l'estació d'esquí de muntanya de Boí Taüll durant el període de vigència del Conveni de cooperació, és a dir amb data límit de 30 d'abril de 2020.

Tanmateix, en l'elaboració del present document s'han produït diversos factors que generen una incertesa en com s'aplicaran les recomanacions d'actuacions i d'inversions, alhora que les hipòtesis de negoci per la temporada 2020/2021 són incertes:

- L'acord no cobreix les inversions a realitzar per tal de preparar la temporada 2020/2021.
- FGC no disposa de flexibilitat pressupostària per afrontar les inversions de 2020 ja que l'assignació està tancada (i seria amb fons d'altres estacions). Des d'Actius de Muntanya i Avançsa hi podria haver marge per a l'actuació. Les licitacions per a l'any 2020 s'han començat a preparar amb l'execució supeditada a l'Acord de Govern que s'aprovi.
- La tramitació dels pressupostos de la Generalitat de Catalunya pel 2020 ha experimentat retards, sumat a la incertesa de l'anunci d'eleccions anticipades (posposades).
- L'estat d'alarma i la crisi del coronavirus ha fet avançar el tancament de la temporada 2019/2020 al 14 de març de 2020, alhora que ha provocat una situació d'estrès de les finances públiques per tal de fer front a l'emergència sanitària i social.
- La crisi del coronavirus genera un estat d'incertesa social i econòmica de magnituds sense precedents, cosa que no permet fer previsions amb una base sòlida del possible comportament de la demanda durant la temporada 2020/2021 ja que hi ha nombroses variables que s'escapen al control (durada de la situació d'alarma, increment de l'atur, pèrdua de poder adquisitiu, canvi en els models de lleure i de consum, crisi econòmica i durada de la recessió, disponibilitat de recursos públics, riscos sanitaris a futur, etc.).
- A la vegada, aquest fet ha comportat que en l'elaboració de l'estudi no s'hagi pogut disposar de dades d'explotació d'una temporada completa amb un model de negoci més ajustat a la situació futura (prenent la temporada 2019/2020 com a model).
- L'objectiu d'equiparació laboral i salarial dels treballadors d'Actius de Muntanya sota el marc del grup FGC no es podrà de fer de forma immediata en un context de contenció pressupostària per als propers anys i s'haurà de fer de forma esglaonada minimitzant les noves contractacions i treballant amb la plantilla actual. Aquesta transitorietat haurà de quedar reflectida en l'acord de govern per a la gestió de l'estació per part de FGC.

El document plantejarà les actuacions necessàries per a l'operació de l'estació amb l'horitzó 2030, amb seu model de negoci i una estimació d'inversions. El pla de negoci recollirà diversos escenaris de comportament de la demanda i es valoraran les necessitats de finançament per a les operacions. Finalment, es plantejarà com afrontar l'obertura de la temporada 2020/2021.

#### 1.4 MODEL DE TRANSMISSIÓ DE BOÍ TAÜLL

En paral·lel al present Pla de Transitorietat i Model de Gestió, la firma d'advocats Guillén Becares ha elaborat l'Informe Jurídic per definir la *Implantació del Pla de Transitorietat per a la Integració de l'Estació d'Esquí Boí Taüll en el Grup Empresarial de FGC*.

En aquest informe s'han definit quatre (4) possibles escenaris de transmissió de l'estació Boí Taüll a FGC:

1. **Transmissió Global i Universal dels Actius i dels Passius:** Transmissió en bloc del patrimoni (actiu i passiu) per successió universal amb subrogació íntegra de l'adquirent en la titularitat del conjunt de drets i obligacions.
2. **Transmissió dels Actius amb Exclusió del Passiu Exigible:** Transmissió dels actius i subrogació de la plantilla de treballadors i de les relacions jurídiques vigents sense incloure el passiu exigible de la societat Actius de Muntanya SA.
3. **Transmissió de la Societat:** Transmissió d'una unitat patrimonial i de negoci independent amb personalitat jurídica i vida mercantil pròpia, que no afecta a la seva activitat ordinària.
4. **Augment de Capital:** Adquisició de part del capital social de una societat mercantil per la via de la subscripció i desembors de les noves accions que no comportarà la transmissió dels actius propietat de la societat ni tampoc la transmissió de la titularitat de les accions de la resta de socis.

## 2 LINIES ESTRATÈGIQUES DEL PLA DE TRANSITORIETAT

### 2.1 VISIÓ I MISSIÓ DE L'ESTACIÓ

La definició d'una Missió, una Visió i uns Valors són el fonament del Pla de de Transitorietat per a l'estació de Boí Taüll amb horitzó 2030. Es tracta doncs, d'un exercici de reflexió sobre les motivacions i els objectius del Pla per tal de donar resposta a una necessitat. Aquests han de ser inspiradors, concrets i mesurables per tal de ser una guia per a les diferents estratègies.

#### 2.1.1 MISSIÓ

La missió és una breu declaració que defineix per què existeix l'estació d'esquí i descriu què s'espera obtenir com a benefici de l'execució del Pla de Transitorietat posant èmfasi envers els receptors o destinataris del Pla (esquiadors, treballadors i actors clau del territori). La missió informa a tots els membres implicats en la implementació del Pla de Transitorietat (Actius de Muntanya i FGC) que seran participants dels reptes que portaran a assolir col·lectivament els objectius de creixement.

*“Contribuir a que l'experiència dels esquiadors de l'estació de Boí Taüll sigui satisfactòria amb una oferta de serveis completa (restauració, lloguer, escola) i amb un productes de qualitat alineats amb les necessitats dels visitants, gràcies a la bona feina dels equips d'operacions i manteniment, sempre amb el respecte de l'entorn natural de la Vall de Boí.”*

#### 2.1.2 VISIÓ

La visió defineix els objectius a mig-llarg termini de l'estació de Boí Taüll. Està orientada al mercat i expressa com l'estació assolirà els objectius de creixement, com vol ser percebut pels esquiadors i com reportarà beneficis pel sector.

*“L'estació de Boí Taüll, la més alta dels Pirineus, atraurà 150.000 esquiadors l'any, amb un producte adequat tant per al públic familiar i escolar com per als freeriders, oferint una àmplia gamma de serveis a l'estació, millorant la rendibilitat per esquiador i operant en sintonia amb els hotels i operadors de serveis turístics de la Vall de Boí a fi de consolidar-se com a principal motor econòmic de la comarca durant l'hivern.”*

#### 2.1.3 VALORS

L'estació de Boí Taüll com a destinació turística, té com a essència el respecte a 5 valors que són ingredients fonamentals del seu èxit com a destinació d'hivern.

1. *“Ambient familiar i acollidor”*
2. *“Estació moderna i dinàmica”*
3. *“Seguretat i garantia de manteniment de les instal·lacions”*
4. *“Respecte al medi ambient”*
5. *“Potenciació de l'economia de la Vall de Boí”*

## 2.2 MATRIU DEL CANVI

L'estació d'esquí Boí Taüll es troba davant la dicotomia de voler créixer en volum d'esquiadors sense potenciar altres aspectes com pot ser la qualitat del servei prestat o l'ingrés per visitant, o incrementar la rendibilitat per client, oferint-li un nivell de servei més alt de l'actual. Alhora, el domini esquiable de l'estació ofereix una distribució de pistes que no acaba d'encaixar amb un públic familiar i escolar al qual s'orienta. Tanmateix, l'oferta de pistes per esquiadors experimentats o bé *freeride* és excepcional però no té un posicionament clar.

A nivell estratègic i per garantir la transitorietat de l'estació, cal potenciar-la com un element clau en la dinamització del territori, orientant els recursos en oferir un domini esquiable de qualitat i orientant els esforços comercials a facilitar el creixement dels operadors turístics de la comarca i generar una major rendibilitat per visitant. Així doncs, caldrà invertir per tal de donar un major valor afegit que es tradueixi una major despesa per visitant a la Vall de Boí.



**Taula 139.** Matriu del canvi per assolir la Visió de l'Estació de Boí Taüll

| Situació Actual<br>(As-Is)  |   | Situació Futura<br>(To-Be)   |
|---|---|--|
| Gestió Actius de Muntanya<br>(empresa pública)  | ▶ | Gestió FGC<br>(aportació de capital FGC a Actius de<br>Muntanya SA per tenir el control)<br>(empresa pública)                    |
| Estació d'Hivern  | ▶ | Estació d'Hivern   |
| Estació de pernoctació depenent del Pla<br>de l'Ermita                                    | ▶ | Estació de pernoctació depenent del Pla<br>de l'Ermita   |
| Estació més alta del Pirineu  | ▶ | Estació més alta del Pirineu amb<br>activitats d'hivern i bona gastronomia   |
| 120.000 - 150.000 dies d'esquí  | ▶ | Consolidar 150.000 dies d'esquí  |
| Visitants de cap de setmana<br>(Famílies i Grups)<br>Visitants d'entre setmana (Escolars) | ▶ | Visitants de cap de setmana<br>(Famílies i Grups)<br>Visitants d'entre setmana (Escolars)<br>Esquiadors experts Freeride & Skimo |
| Gran oferta de pistes vermelles i negres  | ▶ | Oferta de pistes per a tots els nivells  |
| Duplicitats de remuntadors  | ▶ | Oferta de remuntadors eficient   |
| Puig Falcó exposat a vents i poc fiable   | ▶ | Reforç Puig Falcó 100% fiable  |
| 45% del domini innivat  | ▶ | 90% del domini innivat amb capacitat<br>per a produir de manera simultània   |
| Manteniment remuntadors espaiat   | ▶ | Manteniment remuntadors concentrat   |
| Equipament antic  | ▶ | Equipament modern i actual   |
| Vehicles dièsel i Calefacció gasoil   | ▶ | Vehicles elèctrics i Calefacció biomassa   |
| Restauració Fast-food i Low-Cost  | ▶ | Restauració variada i de qualitat<br>Fast-food i oferta de valor afegit (Brasa) i<br>gastronomia de muntanya                     |
| Aparcament sense asfaltar   | ▶ | Accessos i aparcaments de qualitat   |
| Restauració externalitzada 1 any  | ▶ | Restauració externalitzada amb<br>inversions   |
| Empaquetament amb productes interns<br>i externs  | ▶ | Empaquetament només amb productes<br>interns   |
| Escola única (Escola Vall de Boí)   | ▶ | Homologació d'escoles  |
| Preu mig del forfait de dia 15 €  | ▶ | Increment del preu mig del forfait a 17 €  |
| Estratègia comercial independent  | ▶ | Estratègia comercial integrada a FGC   |
| Departament de màrqueting<br>externalitzat  | ▶ | Comercial i Màrqueting des de FGC  |

Font: Elaboració pròpia



## 2.3 CONCLUSIONS DEL DIAGNÒSTIC DE L'ESTACIÓ DE BOÍ TAÜLL

Per tal d'assolir la visió de l'estació i fer una realitat els objectius de canvi, el proper pas serà desenvolupar les línies estratègiques del Pla de Transitorietat amb un conjunt d'iniciatives acompanyades per la seva corresponent dotació econòmica i calendari d'actuació. Per tal de recopilar les principals conclusions del diagnòstic de l'estació, els aspectes més importants que el Pla de Transitorietat haurà d'abordar s'han emmarcat d'acord amb les 4 perspectives establertes en el següent el model FODA – BSC (resultats, clients, processos i persones).

**Taula 140.** Anàlisi FODA – BSC des de la perspectiva de Resultats

| Perspectiva 1: Resultats  |   |
|---|---|
| Aspectes relacionats amb la consecució dels objectius de vendes i de rendibilitat   |   |
| Fortaleses  | Oportunitats  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre d'esquiadors anuals entre 120.000 i 150.000.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Millora de la rendibilitat per esquiador.</li> <li>• Motor econòmic de la comarca.</li> </ul>  |
| Debilitats  | Amenaces  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baix preu mig per forfet.</li> <li>• Dependència dels paquets amb allotjament al Pla de l'Ermita.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externalització de serveis que redueixen el volum d'ingressos directes.</li> <li>• Entrada de nous operadors de serveis a l'estació (restauració, escoles, etc.).</li> </ul> |

**Taula 141.** Anàlisi FODA – BSC des de la perspectiva de Client

| Perspectiva 2: Client  |   |
|--|---|
| Aspectes relacionats amb la satisfacció del client i l'entrega de proposta de valor.   |   |
| Fortaleses   | Oportunitats  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionament com a estació familiar.</li> <li>• Estació amb escolars entre setmana.</li> <li>• Baixos nivells d'espera en l'ús dels remuntadors.</li> <li>• Varietat de pistes a escollir (debutants i experimentats)</li> <li>• Tots els serveis disponibles a peu de pista (forfet, escola, restauració i lloguer).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obertura a segments nínxol (<i>skimo</i>, <i>freeride</i>).</li> <li>• Reordenació de la zona de debutats.</li> <li>• Millora de l'oferta gastronòmica.</li> <li>• Orientació a la gestió del camp de neu (remuntadors, producció de neu i trepitjat i comercialització forfet)</li> </ul> |
| Debilitats   | Amenaces  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estació de pernoctació, allunyada dels principals mercats.</li> <li>• Poques pistes de debutants</li> <li>• Producte <i>low-cost</i> en allotjament i restauració a la base de l'estació.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imatge d'una estació amb poques inversions, manca d'innovacions i renovació d'aparells antics.</li> <li>• Creixement dels competidors (ex. Aramon, Baqueira i Ski Pallars).</li> </ul>   |

**Taula 142.** Anàlisi FODA – BSC des de la perspectiva de Processos Interns

| <b>Perspectiva 3: Processos</b>   |   |
|---|---|
| <b>Aspectes relacionats amb l'alineació dels processos en la consecució dels objectius.</b>   |   |
| <b>Fortaleses</b>   | <b>Oportunitats</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Bon manteniment dels equipaments.</li> <li>Bona predisposició del personal de l'estació per al funcionament de l'estació malgrat la incertesa econòmica.</li> <li>Compromís amb el medi ambient, i la promoció de la Vall de Boí.</li> <li>Marca reconeguda com a destinació.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Integració al grup FGC per aprofitar sinergies i optimitzar processos (ex. compres, manteniment, sistemes, comercial, màrqueting, etc.).</li> <li>Impuls a la gestió medi ambiental de l'estació amb menys consum, major eficiència energètica i menys residus.</li> </ul> |
| <b>Debilitats</b>   | <b>Amenaces</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Manca d'inversions en els darrers anys per disposar d'equipaments de qualitat, fiables i visualment moderns.</li> <li>Incerteses en el model d'exploació de l'estació en els darrers anys.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Necessitat d'externalitzar unitats de negocis rendibles i amb un alt impacte en la satisfacció del client (ex. restauració, servei de bus, activitats, etc.).</li> <li>Creació de noves relacions entre operadors i proveïdors de serveis.</li> </ul>                      |

**Taula 143.** Anàlisi FODA – BSC des de la perspectiva de Persones

| <b>Perspectiva 4: Persones</b>  |   |
|---|---|
| <b>Aspectes relacionats amb les competències i predisposició de les persones.</b>   |   |
| <b>Fortaleses</b>   | <b>Oportunitats</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal amb molta experiència resident a la comarca des de fa anys..</li> <li>Habitants de la comarca totalment compromesos amb el futur de l'estació.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidació del personal bàsic per a l'estació i dimensionament d'acord amb les necessitats operatives actuals.</li> <li>Re-dimensionament del personal.</li> </ul>   |
| <b>Debilitats</b>   | <b>Amenaces</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Plantilla justa en algunes àrees d'exploació.</li> <li>Dependència de professionals no qualificats per absorbir pics de demanda (Becaris).</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Encaix del personal d'Actius de Muntanya a les condicions salarials i laborals del grup FGC i necessitat d'acord per aplicar una transitorietat de 3 anys.</li> <li>Conflictes salarials latents.</li> <li>Canvis en les modalitats contractuals.</li> </ul> |

### 3 PLA DE TRANSITORIETAT

El Pla de Transitorietat de l'estació parteix de les línies estratègiques agrupades en les 4 perspectives del *Balanced Scorecard* (resultats, clients, processos i persones) i perseguirà donar resposta a les següents necessitats:

- Identificar els plans d'acció a adoptar per millorar la rendibilitat i garantir la continuïtat de les operacions de l'estació davant el nou entorn competitiu i de mercat.
- Revisar els productes i orientar en la revisió de les tarifes: Preus, Paquets, Ofertes, Canals, Màrqueting i sinèrgies comercials amb FGC.
- Dissenyar plans operatius per reforçar el pla de transitorietat.
- Dissenyar mesures pràctiques per reestructurar el negoci.

Per tant, es tindran en compte els productes i serveis actuals i futurs com a fonts d'ingressos, però també les necessitats d'inversió necessàries per implementar les recomanacions en matèria d'infraestructures i recursos humans i tècnics. Així doncs, es persegueix assegurar que el negoci operarà d'acord amb les atribucions d'FGC com a empresa pública, complint amb les normatives de seguretat de transport per cable, oferint un servei de qualitat i amb el compromís del respecte del medi ambient.

#### 3.1 MAPA ESTRATÈGIC

Les diferents iniciatives plantejades en el Pla de Transitorietat de l'estació es recullen en el mapa estratègic, que proporciona un marc per a una visió integrada de l'estació. Es tracta doncs, d'una representació visual de totes les dimensions estratègiques per alinear objectius, processos, i persones per assolir els objectius de rendiment.

*Figura 66. Mapa estratègic del Pla de Transitorietat de l'estació de Boí Taüll*



Font: Elaboració pròpia

### 3.2 PERSPECTIVA 1: RESULTATS

L'estació de Boí Taüll té diverses unitats de negoci que reporten ingressos, sent els forfets la principal via d'ingressos de producte propi i aquella que caldrà controlar com a principal palanca del Pla de Transitorietat. A la vegada, existiran altres fonts d'ingressos com és el lloguer (unitat de negoci pròpia de l'estació), alhora que hi haurà altres ingressos que provindran d'intermediació (paquets), a través del lloguer d'espais (escola, botiga) o bé a partir de la cessió de l'explotació d'una unitat de negoci com ara la restauració.

#### 3.2.1 INICIATIVA 01. Revisió de les tarifes de forfets

*Taula 144. Iniciativa 01. Revisió de les tarifes de forfets*

| Iniciativa   | 01. Revisió de les tarifes de forfets |            |  |
|--|---------------------------------------|------------|--|
| Objectiu   | Incrementar el preu mig de forfets    |            |  |
| Responsable(s)   | Comercial FGC<br>Direcció Boí Taüll   | Indicador: | Preu mig forfet (per dia):<br>2026: 16,00 €<br>2028: 17,00 € |
| Prioritat  | ALTA                                  |            |  |
| <b>Descripció</b>  |                                       |            |  |
| <p><b>01.01. Revisió de les tarifes de Forfets de Dia</b></p> <p>Les tarifes dels forfets de dia han estat congelades en els darrers anys i no s'han fet increments per tal de mantenir les xifres d'esquiadors en un context d'incertesa. Amb la integració al grup FGC, les tarifes dels forfets de dia (i de 2 dies pels caps de setmana) s'hauran de revisar per garantir un posicionament competitiu al Pirineu Català, en consonància amb els serveis disponibles i les característiques de l'estació, responent a la situació macroeconòmica.</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anàlisi comparatiu dels PVP de les estacions del Pirineu Català i el grup FGC per definir el posicionament de Boí Taüll.</li> <li>Avaluació dels preus mitjans reals per a cada tipologia de producte i canal de distribució.</li> <li>Estudi de la conveniència d'ajustar els trams tarifaris (ex. infantil, juvenil, adult, sènior).</li> <li>Revisió de les tarifes i avaluació dels ajustos a realitzar d'acord amb l'elasticitat de la demanda i les tarifes marcades pel grup FGC, així com la conjuntura econòmica.</li> </ul> |                                       |            |  |
| <p><b>01.02. Revisió de les tarifes de Forfets de Temporada</b></p> <p>Els forfets de temporada són un element clau per a la fidelització dels clients i cal comunicar-los amb suficient anticipació amb bones condicions per garantir una base de clients fidels a l'estació. Alhora, els forfets de temporada són elements que generen cohesió comarcal ja que atreuen una base d'esquiadors de la comarca amb condicions avantatjoses (descomptes importants o a preus simbòlics).</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alineació de l'estratègia comercial, calendari de venda anticipada i descomptes per dinamitzar les vendes abans de l'obertura de l'estació.</li> <li>Anàlisi comparatiu dels preus dels forfets de temporada bonificats (per a residents als municipis de l'entorn/comarca) de les estacions del grup FGC per identificar diferències per evitar conflictes amb ajuntaments i consells comarcals.</li> </ul>   |                                       |            |  |

|   |  |                   |  |             |             |             |                  |
|---|--|-------------------|--|-------------|-------------|-------------|------------------|
| <b>Iniciativa</b>   | <b>01. Revisió de les tarifes de forfets</b> |                   |  |             |             |             |                  |
| <b>Objectiu</b>   | Incrementar el preu mig de forfets           |                   |  |             |             |             |                  |
| <b>Responsable(s)</b>   | Comercial FGC<br>Direcció Boí Taüll          | <b>Indicador:</b> | <b>Preu mig forfet (per dia):</b>            |             |             |             |                  |
| <b>Prioritat</b>  | <b>ALTA</b>                                  |                   | <b>2026:</b> 16,00 €<br><b>2028:</b> 17,00 € |             |             |             |                  |
| <b>Descripció</b>   |  |                   |  |             |             |             |                  |
| <b>01.03. Revisió de la política de descomptes</b><br><p>L'estació de Boí Taüll ofereix un ampli ventall de descomptes per a col·lectius que contribueixen a disminuir el preu mig i suposen una part important de les vendes a taquilles (tal que el 50% de les taquilles són per a venda amb promocions i la resta a preu complet). Un ajust de la política de descomptes, sumat a una revisió de les tarifes que incorporin una part del descompte, pot contribuir a incrementar el preu mig en el mig-llarg termini.</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaluació de l'impacte dels descomptes en la percepció del preu "real" que els clients de l'estació paguen.</li> <li>• Equiparació de les condicions de descomptes de l'estació a les polítiques de descomptes per a col·lectius de la resta d'estacions del grup FGC.</li> <li>• Incorporació dels descomptes al PVP assumint una rebaixa per dinamitzar vendes.</li> <li>• Trasllat de la comercialització dels descomptes al canal VOL i alliberament de les taquilles per a la venda a PVP complet.</li> </ul> |  |                   |  |             |             |             |                  |
| <b>01.04. Creació de nous forfets</b><br><p>L'estació ofereix forfets de dia o de varis dies, tots ells orientats a l'ús de l'estació per a esquí / snowboard. Tanmateix existeixen modalitats a explorar per a atreure un client més aventurer que pugui estar interessat en esquí de muntanya, fora pista, <i>skimo</i>, etc. que es pugui beneficiar del potencial de l'estació pel <i>freeride</i> amb accés a alguns dels remuntadors (ex. pujar fins a dalt de l'estació al cim de Puig Falcó i recollida amb el servei Freeride Bus).</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creació de forfet de dia d'esquí de muntanya per a la pràctica de fora pista / skimo a un preu competitiu.</li> <li>• Incorporació de l'estació de Boí Taüll en el forfet de temporada d'esquí de muntanya del grup FGC.</li> </ul>  |  |                   |  |             |             |             |                  |
| <b>Calendari</b>  |  |                   |  |             |             |             |                  |
| <b>Acció</b>  | <b>2020</b>                                  | <b>2021</b>       | <b>2022</b>                                  | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026/2030</b> |
| Revisió tarifes   |  |                   |  |             |             |             |                  |
| Revisió descomptes  |  |                   |  |             |             |             |                  |
| Nous forfets  |  |                   |  |             |             |             |                  |
| Seguiment   |  |                   |  |             |             |             |                  |

### 3.2.1.1 ANÀLISI DE LES TARIFES DE L'ESTACIÓ DE BOÍ TAÜLL

En la visió del Pla de Transitorietat es planteja incrementar i consolidar el nombre d'esquiadors, alhora que es perseguirà incrementar la rendibilitat dels mateixos. La principal palanca per incrementar els ingressos és l'increment de vendes de forfets i augmentar el forfet mig diari.

Incrementar la despesa mitjana diària en forfet és un repte per a l'estació en la qual no s'han dut a terme grans inversions de millora del domini esquiable i dels serveis complementaris, sumat a les dificultats econòmiques de PTV i la contenció pressupostària aplicada per Actius de Muntanya. A la vegada, en ser una estació altament depenent de l'estada en els hotels del Pla de l'Ermita, limita la capacitat d'influir en un increment del preu mig sense afectar al perfil de clients dels hotels en què el factor preu és determinant.

Així doncs, per tal d'incrementar el forfet, cal activar alguna o diverses de les següents accions:

- Incrementar els PVP unitari dels forfets de dia a taquilla.
- Reduir / limitar els descomptes ja que arriben fins al 30%.
- Revisar els preus unitaris dels paquets per incrementar el preu mig en reserves a crèdit.

No obstant això, qualsevol increment de preu més enllà de l'IPC ha d'anar acompanyat d'una millora en els serveis de l'estació a través d'inversió, altrament serà vist negativament.

En base a les dades de la temporada 2019/2020 es visualitza que les accions han d'anar orientades tant a les vendes al comptat com al crèdit, si bé les accions sobre les vendes al comptat poden donar resultats més ràpidament. A la vegada, queda palès que en les vendes en taquilles predominen les vendes de forfets de dia per davant de la resta de modalitats.

**Taula 145.** Dades de forfets, dies d'esquí i vendes – Temporada 2019/2020 (excloent forfet temporada)

|                     | Comptat                 | Crèdit                |                 | Estació                |
|---------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------|------------------------|
|                     |                         | particulars           | grups           |                        |
| Dies d'esquí        | 55.521                  | 37.728                | 26.111          | 119.360                |
| Forfets             | 39.772                  | 16.561                | 6.207           | 62.540                 |
| <b>Estada Mitja</b> | <b>1,4 dies</b>         | <b>2,3 dies</b>       | <b>4,2 dies</b> | <b>1,9 dies</b>        |
| Vendes              | 1.026.416,36 €<br>(56%) | 808.046,44 €<br>(44%) |                 | 1.834.462,80<br>(100%) |
| <b>Preu Mig</b>     | <b>18,5 €</b>           | <b>12,6 €</b>         |                 | <b>15,2 €</b>          |

*Nota: En l'anàlisi s'han exclòs les vendes de forfets de temporada (en unitats i facturació).*

*Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA*

A partir de l'anàlisi de les diferents tarifes per a clients particulars i grups, s'observa que els preus mitjos de vendes al comptat són clarament inferiors a les tarifes més baixes publicades i/o facilitades per Actius de Muntanya, fins i tot de les tarifes infantils. A la vegada, en les vendes a crèdit on el perfil és principalment escolar, degut a l'empaquetament els preus són inferiors a les tarifes publicades i les condicions de descomptes màxims per volum.

### Comptat - Taquilles

Actuar en les taquilles comporta, en primer lloc, una revisió de la política de descomptes que reportarà un increment del preu de venda i que tindrà un impacte significatiu en el preu mig.

**Taula 146.** Tarifes forfet adults – diari, multidia i descomptes

|             | Taquilles         | Descompte       | Preu amb descompte |
|-------------|-------------------|-----------------|--------------------|
| 1 dia       | 39,00 €           | 30% (Caixabank) | <b>27,30 €</b>     |
| Multidia    | 39,00 € → 29,00 € | 0% → 25%        |                    |
| 1 a 10 dies | (preu diari)      | (progressiu)    |                    |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA

És important destacar que en el llistat de descomptes per col·lectius s'arriba fins al 30% amb Caixabank, cosa que representa un preu de venda inferior de 27,30 €, inferior al preu mig diari que s'obté en la compra de 10 dies (29,00 € amb un descompte del 25%). A la vegada, una política de descomptes sobre el forfet diari comporta que els esquiadors comprin el forfet cada dia, incrementant el volum de clients a gestionar a les taquilles (especialment en les taquilles que fins ara es reserven a promocions). Incentivant la compra de forfets multidia o bé online (sense grans descomptes) reduirà la càrrega de feina de les taquilles i plantejarà una reducció de les mateixes (8 disponibles).

Existeixen diverses opcions per adreçar aquesta situació però tenen implicacions en l'activació de la demanda i afecten al creixement del nombre d'esquiadors:

- Incrementar el PVP del forfet de 1 dia (el més consumit) de 39 € a més de 40 €: S'incrementarà l'ingrés per a tots els clients (amb i sense descompte) però l'efecte d'increment de preu pot afectar negativament a la demanda si la situació comparativa respecte a estacions de l'entorn (ex. Espot i Port Ainé o Cerler) és desfavorable.
- Mantenir el PVP del forfet d'1 dia a 39 € i reduir/eliminar el descompte: Els esquiadors més sensibles al preu que fins ara gaudien de descomptes del 20-30% experimentaran un increment significatiu del preu (de fins a 11,7 € d'una temporada a l'altra) poden afectar negativament al número d'esquiadors.
- Reduir el PVP a un punt mig assimilant part del descompte al PVP (ex. rebaixa a 33-35 €) i eliminar els descomptes (limitats a famílies nombroses i condicions equiparables a la resta d'estacions del grup FGC): Aquesta rebaixa comportarà un equilibri entre els esquiadors que ara paguen el preu complet i aquells que fan ús de les promocions. El principal risc és el *dumping* en els preus però tindria un efecte positiu per a l'estació, podent atreure més esquiadors que no hi anirien a 39 € el forfet, que hauria de compensar aquells que fins ara es beneficien d'importants descomptes.

Un canvi de model comercial de l'estació de Boí Taüll amb la integració al grup FGC pot permetre de forma transitòria fer un ajust en les tarifes. Serà important definir el posicionament de Boí Taüll entre les estacions del grup, uniformitzar preus i tarifes. Alhora que s'ha d'aconseguir trobar un equilibri entre el PVP i el preu real acotant descomptes i gratuïtats.

### Crèdit – Intermediació

En la venda a crèdit les vendes es fan a través d'agències de viatges o d'operadors turístics que obtenen un descompte sobre els preus públics, alhora que poden optar per algun dels diferents paquets que des de l'estació s'han creat combinant forfait, lloguer, dinar i classes.

**Taula 147.** Tarifes forfait diari escolars per Agències i Operadors Turístics (4-5 dies)

|                 | <b>Descompte 20% per volum</b> | <b>Paquet Agència de viatge</b> | <b>Paquet Operador turístic</b> |
|-----------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Forfet 2 dies   | 19,20                          |                                 |                                 |
| Temporada Mitja |                                | 13,60                           | 13,10                           |
| Temporada Baixa |                                | 13,60                           | 11,20                           |
| Temporada Promo |                                | 12,00                           | 9,10                            |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA

La funció de Central de Reserves o d'empaquetament deixarà de prestar-se des del grup FGC i per tant afectarà també a l'estació de Boí Taüll. Les tarifes dels paquets es configuren per tal d'oferir un preu competitiu on la contribució del forfait és la primera en ser reduïda. Per tant, en eliminar els paquets es propiciarà un increment directe del preu mig a crèdit.

Tanmateix, en l'anàlisi dels preus mitjos de la temporada 2019/2020, s'observa que hi ha intermediaris que han comprat a preus molt baixos, cosa que s'explica pel nombre d'escolars, però en alguns casos es troben fins i tot per sota de les tarifes marcades.

**Taula 148.** Forfet mig diari per Agències i Operadors Turístics - Crèdit

| <b>Intermediari</b>                               | <b>Nombre forfets</b> | <b>Forfet mig diari (€)</b> |
|---|-----------------------|-----------------------------|
| Grups directes                                    | 3.554                 | 14,59                       |
| Viajes para Ti (esquiades.com i buscounhollo.com) | 23.547                | 15,38                       |
| Viajes Estiber                                    | 4.489                 | 12,19                       |
| GESTION 2000 - Total                              | 5.398                 | <b>7,62</b>                 |
| SKIEVASION  | 3.844                 | <b>6,21</b>                 |
| NOVAESQUI   | 2.450                 | <b>8,92</b>                 |
| Resta   | 12.154                | 11,60                       |
| <b>TOTAL Crèdit</b>                               | <b>55.436</b>         | <b>12,66</b>                |

Nota: En negreta intermediaris amb un forfait mig diari inferior a les tarifes promocionals dels paquets

Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA

Per tant, per adreçar aquesta situació existeixen diverses opcions però poden tenir implicacions en la demanda d'escolars i d'esquiadors de cap de setmana allotjats al Pla de l'Ermita:

- Eliminar la funció d'empaquetament comportarà un increment del preu mig: Es vendrà al preu oficial si bé en dificultar la creació d'una oferta d'esquí amb allotjament els intermediaris i clients finals pagaran més pel mateix servei.
- Ajustar les condicions dels intermediaris: Uniformitzant les polítiques comercials i els rèpels per volum segons el canal, alhora que es limitin les promocions.



### 3.2.2 INICIATIVA 02. Definició de les condicions d'exploració de la restauració

Taula 149. Iniciativa 02. Definició de les condicions d'exploració de la restauració

| Iniciativa   | 02. Definició de les condicions d'exploració de la restauració |            |   |
|--|--|------------|---|
| Objectiu   | Consolidar els ingressos de negocis de l'estació               |            |   |
| Responsable(s)   | Direcció Boí Taüll<br>Contractació FGC                         | Indicador: | Fites:<br>2020: Model definit<br>2021: Contracte explotació formalitzat<br>2025: Revisió explotació |
| Prioritat  | MITJA  |            |   |
| <b>Descripció</b>  |  |            |   |
| <p><b>02.01. Definició del model d'exploració de restauració</b></p> <p>La prestació del servei de restauració de Boí Taüll s'haurà d'externalitzar, si bé existeixen diverses opcions en com externalitzar el servei i com repartir els ingressos, així com assignar responsabilitats en les inversions a dur a terme en els espais.</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudi de la conveniència de prorrogar el model d'exploració actual durant 1 any i treballar en un model per a la temporada 2021/2022.</li> <li>• Revisió dels comptes d'exploració i marges del servei de restauració externalitzat a Aramark per identificar punts de millora un cop finalitzada la temporada.</li> <li>• Avaluació del model de repartiment d'ingressos, despeses entre l'estació i l'operador.</li> <li>• Projectió dels ingressos, despeses, marges i amortitzacions de les inversions.</li> <li>• Definició dels serveis que des de l'estació es prestaran a l'operador de restauració i les tarifes que es cobraran (pujada de mercaderies amb retrac, trepitjat de pistes, neteja de neu a terrasses, serveis extres que es puguin identificar, etc.).</li> <li>• Aprovació de la fórmula d'exploració del servei de restauració i del repartiment de responsabilitats.</li> </ul> |  |            |   |
| <p><b>02.02. Elaboració de l'estratègia de tematització dels espais de restauració</b></p> <p>L'oferta de restauració de l'estació a Boí Taüll presenta marge de millora a partir de la tematització i diferenciació dels espais (Isard, Guineu, Carlina, terrassa a pistes, <i>self service</i>).</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definició dels perfils i característiques dels punts de restauració (<i>fast-food</i>, <i>self service</i>, a la carta, brasa, etc.).</li> <li>• Selecció dels plats a oferir en els diferents punts de restauració i dels modes de cocció / preparació (5a gamma, cuina completa, precuinats, etc.).</li> <li>• Dimensionament de les capacitats dels punts de restauració en els espais de restauració i les terrasses adjacents (base de l'estació i Carlina).</li> <li>• Identificació de punts de bar en localitzacions clau de l'estació (base de l'estació, jardí de neu, etc.).</li> <li>• Valoració de les inversions necessàries per a l'adequació dels espais en base a la nova estratègia de tematització.</li> </ul>   |  |            |   |

|   |   |             |                   |   |             |             |                  |
|---|---|-------------|-------------------|---|-------------|-------------|------------------|
| <b>Iniciativa</b>   | <b>02. Definició de les condicions d'exploració de la restauració</b> |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>Objectiu</b>   | Consolidar els ingressos de negocis de l'estació                      |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>Responsable(s)</b>   | Direcció Boí Taüll<br>Contractació FGC                                |             | <b>Indicador:</b> | <b>Fites:</b><br><b>2020:</b> Model definit<br><b>2021:</b> Contracte explotació formalitzat<br><b>2025:</b> Revisió explotació |             |             |                  |
| <b>Prioritat</b>  | <b>MITJA</b>  |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>Descripció</b>   |   |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>02.03. Aprovació del pla detallat d'inversions</b>   |   |             |                   |   |             |             |                  |
| <p>Les inversions per a la posada al dia i adequació dels espais de restauració s'hauran de consensuar a nivell de l'estació i definir de quina manera es repercutiran a l'operador i es perseguirà una recuperació de les inversions a partir d'un cànon anual, inversió conjunta, etc.</p> <p><u>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoració de les inversions a fer en cada un dels punts de restauració d'acord amb l'estratègia de restauració.</li> <li>• Definició dels mecanismes de finançament i participació dels operadors en les inversions a realitzar.</li> </ul> |   |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>02.04. Licitació de l'explotació del servei de restauració</b>   |   |             |                   |   |             |             |                  |
| <p>La licitació del servei d'explotació s'haurà d'activar un cop consensuat el model d'explotació, acordant les condicions de prestació dels serveis a l'estació, el repartiment d'ingressos, la vigència del contracte i el seguiment del contracte.</p> <p><u>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparació dels plecs per a la licitació del servei (condicions, calendari, model, etc.).</li> <li>• Llançament del concurs i seguiment de l'adjudicació del servei d'explotació del servei de restauració amb els calendaris i terminis establerts.</li> </ul>                |   |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>Calendari</b>  |   |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>Acció</b>  | <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b>       | <b>2023</b>   | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026/2030</b> |
| <b>Preparació</b>   |   |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>Licitació</b>  |   |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>Seguiment</b>  |   |             |                   |   |             |             |                  |

### 3.3 PERSPECTIVA 2: CLIENTS

En la perspectiva del client es definirà com posicionar-se entre els diferents segments de client i de mercat en què competirà l'estació de Boí Taüll, oferint un producte familiar i escolar, però també adreçat a esquiadors experts i amb ganes d'esports d'hivern i de muntanya més especialitzats.

#### 3.3.1 INICIATIVA 03. Condicionament del domini esquiable

*Taula 150. Iniciativa 03. Condicionament del domini esquiable*

| Iniciativa   | 03. Condicionament del domini esquiable  |            |  |
|--|--|------------|--|
| Objectiu   | Millorar el domini esquiable             |            |  |
| Responsable(s)   | Explotació Boí Taüll<br>Contractació FGC | Indicador: | Fites:<br>2021: Pla iniciat<br>2025: Pla completat |
| Prioritat  | BAIXA                                    |            |  |
| <b>Descripció</b>  |  |            |  |
| <p><b>03.01. Substitució del telecadira de Puig Falcó</b></p> <p>L'accés al punt més al dels Pirineus ha de garantir-se sense exposar-se al risc que suposa l'actual giny (TS2F Puig Falcó), per reforçar el posicionament de l'estació de Boí Taüll alhora que cal garantir que es pot mantenir l'accés al prop del 30% del domini esquiable que hi dona accés el TS2F Puig Falcó. Un nou giny que s'ajusti a les condicions climàtiques (vents) ha de donar fiabilitat a l'obertura de l'accés fins al punt més alt, evitar que es tanqui durant gran part de la temporada i reduir despeses de manteniment i reposició d'elements que es puguin tornar a produir en un futur (ex. caiguda de pilones, torsió del cable, etc.).</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió del Master Plan de l'estació i mapes amb la topografia de l'estació per identificar una traça alternativa per al TS2F Puig Falcó per reduir l'exposició als vents de la carena.</li> <li>• Licitació dels treballs per al disseny d'un giny (terrestre).</li> <li>• Execució la construcció del nou giny i el desmantellament del TS2F.</li> </ul>   |  |            |  |
| <p><b>03.02. Adequació de pistes i creació de pistes temàtiques per a debutants</b></p> <p>En el domini esquiable de l'estació hi ha possibilitats de modificar les pistes i suavitzar els perfils per tal de reduir els volums necessaris de neu artificial a produir per cobrir forats i irregularitats del terreny. Alhora cal refer els diferents drenatges per reaprofitar l'aigua de desgel i revisar els paravents. En paral·lel es planteja crear pistes temàtiques per a debutats.</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificació d'irregularitats en el terreny a corregir amb moviment de terres.</li> <li>• Execució de treballs de moviment de terres per anivellar, suavitzar i perfilar pistes.</li> <li>• Execució dels treballs de substitució dels paravents en mal estat.</li> <li>• Instal·lació dels sistemes anti-allaus (Gasex).</li> <li>• Revisió dels drenatges i execució de treballs de millora de la xarxa.</li> <li>• Estudi de la topografia de la zona i disseny de noves pistes per a debutants a partir de la reordenació de l'espai i la possible reubicació del TS3F Junior.</li> <li>• Creació d'una pista temàtica per a infants en l'àrea de debutats / zona de cintes / jardí de neu, utilitzant marques i personatges per a nens.</li> </ul> |  |            |  |

|   |  |                   |   |             |             |             |                  |
|---|--|-------------------|---|-------------|-------------|-------------|------------------|
| <b>Iniciativa</b>   | <b>03. Condicionament del domini esquiable</b> |                   |   |             |             |             |                  |
| <b>Objectiu</b>   | Millorar el domini esquiable                   |                   |   |             |             |             |                  |
| <b>Responsable(s)</b>   | Explotació Boí Taüll                           | <b>Indicador:</b> | <b>Fites:</b><br><b>2021:</b> Pla iniciat<br><b>2025:</b> Pla completat |             |             |             |                  |
|   | Contractació FGC                               |                   |   |             |             |             |                  |
| <b>Prioritat</b>  | <b>BAIXA</b>                                   |                   |   |             |             |             |                  |
| <b>Descripció</b>   |  |                   |   |             |             |             |                  |
| <b>03.03. Estudi per a la reubicació de ginys redundants</b>  |  |                   |   |             |             |             |                  |
| <p>Els remuntadors TS4F Mulleres (instal·lat el 1989) i TS3F Junior (instal·lat el 1999) donen cobertura a un mateix nombre de pistes i el darrer només s'obre en caps de setmana per reduir els temps d'espera en períodes d'alta demanda. Per optimitzar el domini esquiable es planteja estudiar una reubicació del TS3F Junior dins el domini esquiable per facilitar la interconnexió de pistes o reforçar part del domini amb menys cobertura per remuntadors.</p> <p><b>Nota:</b> Aquesta acció no és prioritària i es podrà dur a terme en els propers anys, mantenint l'operativa actual fins que es prengui una decisió de redefinició del domini esquiable.</p> <p><u>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió del Master Plan de l'estació per identificar possibles àrees per ubicar-hi el TS3F Junior (dins el domini actual o amb una ampliació en àrees adjacents).</li> <li>• Valoració de la conveniència del trasllat del TS3F Junior en un altre domini esquiable del grup FGC o venda a d'altres estacions d'esquí.</li> <li>• Licitació dels treballs per al trasllat del remuntador TS3F Junior i valorar modificacions en el cable, nombre de cadires i força motor d'acord amb la nova ubicació segons es decideixi una reubicació.</li> <li>• Execució de les obres de desmuntatge (i instal·lació del remuntador segons es consideri).</li> <li>• Retirada de ferralla del domini esquiable i dels aparcaments.</li> </ul> |  |                   |   |             |             |             |                  |
| <b>03.04. Retirada dels ginys fora d'ús i restitució del medi natural</b>   |  |                   |   |             |             |             |                  |
| <p>Els ginys fora d'ús que es troben encara muntats al domini esquiable són un risc per a l'entorn en poder-se produir accidents (xocs, caiguda de peces, etc.) alhora que generen un impacte visual en un entorn natural sensible.</p> <p><u>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licitació de les obres de desmantellament dels remuntadors fora d'ús (TS2F Llevata, TQ Xicoia, TQ Ertà II, TQ Ginesta).</li> <li>• Retirada dels aparells i gestió dels elements dels remuntadors (emmagatzematge per a peces de recanvi, baixa dels actius, reciclatge / desguàs dels elements descartats).</li> <li>• Condicionament de l'entorn dels ginys per restituir la muntanya.</li> </ul>  |  |                   |   |             |             |             |                  |
| <b>Calendari</b>  |  |                   |   |             |             |             |                  |
| <b>Acció</b>  | <b>2020</b>                                    | <b>2021</b>       | <b>2022</b>   | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026/2030</b> |
| Puig Falcó  |  |                   |   |             |             |             |                  |
| Pistes debutants  |  |                   |   |             |             |             |                  |
| Reubicació ginys  |  |                   |   |             |             |             |                  |
| Retirada ginys  |  |                   |   |             |             |             |                  |

### 3.3.2 INICIATIVA 04. Desenvolupament estratègia comercial i de màrqueting

Taula 151. Iniciativa 04. Desenvolupament estratègia comercial i de màrqueting

| Iniciativa  | 04. Desenvolupament estratègia comercial i de màrqueting |      |            |  |      |      |           |
|---|--|------|------------|--|------|------|-----------|
| Objectiu  | Integrar l'estació a la comercialització del grup FGC    |      |            |  |      |      |           |
| Responsable(s)  | Comercial FGC<br>Direcció Boí Taüll                      |      | Indicador: | Fites:<br>2020: Inici integració<br>2021: Integració plena |      |      |           |
| Prioritat   | MITJA  |      |            |  |      |      |           |
| <b>Descripció</b>   |  |      |            |  |      |      |           |
| <p><b>04.01. Definició de l'estratègia comercial i de màrqueting de Boí Taüll</b></p> <p>Actualment, l'estratègia comercial i de màrqueting de l'estació es defineix des de l'estació i s'implementa de forma externalitzada. Amb la integració a FGC, la definició de l'estratègia comercial i de màrqueting haurà d'estar en consonància amb les d'altres estacions d'FGC i la forma en la que s'implementa haurà d'adaptar-se al que ja es fa a FGC.</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definició del posicionament de Boí Taüll dins de l'oferta d'esquí del grup FGC.</li> <li>Incorporació de Boí Taüll en l'estratègia comercial i promocional del grup FGC.</li> <li>Alineació dels productes i serveis de l'estació de Boí Taüll als canals de comunicació i comercialització del grup (web, venda on-line, xarxes socials, relacions públiques, etc.).</li> <li>Promoció de bons costums per al foment del reciclatge en les estacions d'acord amb els programes del grup FGC.</li> </ul>  |  |      |            |  |      |      |           |
| <p><b>04.02. Adequació dels processos de Central de Reserves</b></p> <p>La comercialització de productes empaquetats es passarà a gestionar a través de la Central de Reserves del grup FGC. Tot i així, els principals clients intermedis arribaran a través dels hotels del Pla de l'Ermita (comercialitzats per <i>esquiades.com</i> o <i>buscounhollo.com</i>), així com d'altres operadors del territori.</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporació de Boí Taüll en els contractes d'intermediació per a la venda de forfets i lloguers de forma empaquetada.</li> <li>Definició dels procediments per a facilitar que des dels hotels del Pla de l'Ermita centralitzin les peticions de forfets i lloguer d'esquís.</li> <li>Acord dels procediments de gestió de les reserves formalitzades a través de la Central de Reserves, així com l'operativa dels receptius de l'estació.</li> <li>Gestió d'acords de venda delegada de forfets o establir els procediments d'impressió i distribució de forfets entre els hotels.</li> </ul> |  |      |            |  |      |      |           |
| <b>Calendari</b>  |  |      |            |  |      |      |           |
| Acció   | 2020   | 2021 | 2022       | 2023   | 2024 | 2025 | 2026/2030 |
| Estratègia comercial  |  |      |            |  |      |      |           |
| Central de Reserves   |  |      |            |  |      |      |           |

### 3.4 PERSPECTIVA 3: PROCESSOS

El dia a dia de l'estació dependrà de com es duen a terme les operacions internes crítiques que els permetin satisfer les necessitats del client. En aquest sentit, en una estació d'esquí, el manteniment de les instal·lacions és clau per a la seguretat, alhora que els diferents serveis (interns i externs) han d'estar a l'alçada de les necessitats i expectatives dels esquiadors.

#### 3.4.1 INICIATIVA 05. Adaptació dels plans de manteniment i inversió

El manteniment dels remuntadors és clau per garantir la seguretat dels esquiadors. En aquest sentit cal respectar la normativa (LLEI 12/2002, de 14 de juny, del transport per cable) i realitzar les grans inspeccions d'acord amb les instruccions dels fabricants. El principal canvi en la integració de l'estació de Boí Taüll en el grup FGC serà la realització d'ajustos en el pla de manteniments per tal de fer les inspeccions a la totalitat de la línia en un sol lot de treballs, en comptes de dividir les inspeccions en diverses temporades. Tanmateix, per tal de laminar les inversions es preveu un període de transitorietat fins que tots els remuntadors

*Taula 152. Pla de transitorietat en el canvi de model de manteniment*

|                     | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| TS4D RESORT EXPRESS |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| TS4F ROIES          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| TS4F MULLERES       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| TS3F JUNIOR         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| TS4F VAQUES         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| TS2F PUIG FALCÓ     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

*Nota:* Gris clar: Inspecció Parcial; Gris Fosc: Gran Inspecció Completa, Negre: retirada / baixa del giny

*Font:* Elaboració Pròpia

**Taula 153.** Iniciativa 05. Adaptació dels plans de manteniment i inversió a les polítiques de FGC

|   |   |                   |  |
|---|---|-------------------|--|
| <b>Iniciativa</b>   | <b>05. Adaptació dels plans de manteniment i inversió</b> |                   |  |
| <b>Objectiu</b>   | Optimitzar els manteniments de l'estació                  |                   |  |
| <b>Responsable(s)</b>   | Explotació Boí Taüll<br>Contractació FGC                  | <b>Indicador:</b> | <b>Fites:</b><br><b>2021:</b> Inici adaptació<br><b>2025:</b> Adaptació completa |
| <b>Prioritat</b>  | <b>ALTA</b>   |                   |  |
| <b>Descripció</b>   |   |                   |  |
| <p><b>05.01. Revisió dels programes de grans revisions dels remuntadors</b></p> <p>Els manteniments dels remuntadors es duen a terme de forma esglaonada i per parts, és a dir les grans inspeccions (que són obligatòries donada l'edat dels ginys) es duen a terme durant varis anys revisant un nombre de pilones cada any i un cop acaba el cicle es torna a començar. Aquesta solució s'ha adoptat d'acord amb la normativa de transport per cable vigent, però és diferent a la política de FGC consistent en fer la inspecció de tota la línia. Per la qual cosa, si es planteja adaptar els processos, caldrà determinar com i quan es passa d'una revisió per parts a una revisió completa, ja que una part de la línia haurà estat inspeccionada recentment i alhora caldrà fer una major inversió (en un any a determinar per cada remuntador).</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoració del canvi de model de grans inspeccions amb els tècnics de l'estació.</li> <li>• Definició del període de transició entre models de grans inspeccions esglaonades a completes i planificació de futures recurrències per equilibrar despeses en revisions.</li> <li>• Revisió de les normatives vigents i de les recomanacions dels fabricants per identificar revisions i manteniments innecessaris i reduir costos mantenint la seguretat.</li> <li>• Validació dels nous plans de revisions amb la Comissió Consultiva del Transport per Cable per garantir el compliment del reglament vigent.</li> <li>• Instal·lació d'un simulador de càrregues en cada remuntador per tal de guanyar temps (hores de màquines i treballadors) i seguretat (de treballadors).</li> <li>• Implantació d'anàlisis d'olis i greixos al final de cada temporada per veure l'estat dels reductors, centrals hidràuliques i coixinets de politges.</li> <li>• Revisió de les necessitats de control magnetogràfic dels cables (es fa cada any, si bé en general és cada 3 anys).</li> <li>• Comprovació de les necessitats de canvi dels variadors i autòmats dels remuntadors per reduir costos en inversió.</li> <li>• Revisió dels procediments de manteniment (ex. alta recurrència dels controls de pinces, desmuntat dels telesquí cada 7 anys vs. quan en el control anual es detecti una falla...).</li> <li>• Avaluació de millores en remuntadors (ex. arribada TQ Edelweis, xarxes de protecció...).</li> <li>• Valoració de la conveniència d'implementar software GMAO (gestió del manteniment assistit per ordinador) per tal d'optimitzar la traçabilitat del manteniment i l'explotació.</li> </ul> |   |                   |  |

|   |   |                   |  |
|---|---|-------------------|--|
| <b>Iniciativa</b>   | <b>05. Adaptació dels plans de manteniment i inversió</b> |                   |  |
| <b>Objectiu</b>   | Optimitzar els manteniments de l'estació                  |                   |  |
| <b>Responsable(s)</b>   | Explotació Boí Taüll<br>Contractació FGC                  | <b>Indicador:</b> | <b>Fites:</b><br><b>2021:</b> Inici adaptació<br><b>2025:</b> Adaptació completa |
| <b>Prioritat</b>  | <b>ALTA</b>   |                   |  |
| <b>Descripció</b>   |   |                   |  |
| <p><b>05.02. Alineació dels plans de manteniment i reposició de les màquines trepitjaneu</b></p> <p>En la temporada 2019/2020 s'ha firmat un contracte de lloguer amb opció de compra de 2 màquines trepitjaneu per tal de fer front a la renovació del parc actual gairebé al límit de la vida útil. En els propers anys serà necessari completar la renovació de la totalitat de màquines trepitjaneu, motos de neu i altres vehicles propietat de l'estació.</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió dels contractes de lloguer amb opció de compra per contemplar una pròrroga extraordinària per la temporada 2020/2021.</li> <li>• Valoració de la incorporació de maquinària més sostenible i eficient (ex. biocombustibles, bateries elèctriques, software d'optimització de la traçada, etc.) en les successives compres per substituir el parc actual.</li> <li>• Planificació de les compres de maquinària trepitjaneu i confirmació de les necessitats (amb/sense winch, potències, unitats, etc.).</li> <li>• Planificació dels manteniments de les màquines (actuals i noves adquisicions) per tal de maximitzar la vida útil i reduir costos operatius / avaries.</li> </ul>   |   |                   |  |
| <p><b>05.03. Extensió de la cobertura d'innivació</b></p> <p>L'objectiu del grup FGC en totes les estacions és potenciar el domini esquiable i garantir la innivació per tal de reduir la dependència de les nevades. Per tal d'assolir un objectiu de cobertura superior a l'actual, cal avaluar la capacitat de les instal·lacions actuals i preveure una renovació de les mateixes per tal d'ampliar potència i capacitat de producció, optimitzar sistemes, adequar els sistemes d'emmagatzematge i prioritzar la producció en aquelles pistes estratègiques.</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboració d'un projecte per a la reestructuració dels sistemes de producció de neu artificial que inclogui: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Redimensionament de la capacitat de producció i increment de potència.</li> <li>○ Reordenació de la sala de màquines (ubicació de bombes, racionalització dels armaris elèctrics, sistemes d'emmagatzematge de residus / olis, etc.).</li> <li>○ Actualització dels sistemes i unificació del diàleg.</li> <li>○ Revisió de les línies de canons per segmentar-les.</li> <li>○ Reubicació dels canons a pistes per reduir obstacles en les traçades.</li> </ul> </li> <li>• Adequació de les basses d'emmagatzematge d'aigua (legalització, tancament perimetral, interconnexió per incrementar la capacitat de producció, millora dels drenatges de pistes per reaprofitament d'aigua, etc.).</li> <li>• Optimització de la coordinació entre producció de neu i trepitjat de pistes.</li> <li>• Incorporació de més tècnics en plantilla especialistes en producció de neu.</li> <li>• Legalització de les instal·lacions (basses, xarxa baixa tensió, compressors, etc.).</li> </ul> |   |                   |  |



|  |   |             |                   |  |             |             |                  |
|--|---|-------------|-------------------|--|-------------|-------------|------------------|
| <b>Iniciativa</b>  | <b>05. Adaptació dels plans de manteniment i inversió</b> |             |                   |  |             |             |                  |
| <b>Objectiu</b>  | Optimitzar els manteniments de l'estació                  |             |                   |  |             |             |                  |
| <b>Responsable(s)</b>  | Explotació Boí Taüll<br>Contractació FGC                  |             | <b>Indicador:</b> | <b>Fites:</b><br><b>2021:</b> Inici adaptació<br><b>2025:</b> Adaptació completa |             |             |                  |
| <b>Prioritat</b>   | <b>ALTA</b>   |             |                   |  |             |             |                  |
| <b>Descripció</b>  |   |             |                   |  |             |             |                  |
| <p><b>05.04. Estandardització dels manteniments a edificis, instal·lacions i infraestructures</b></p> <p>La prioritat de l'estació és oferir un nivell alt de seguretat als esquiadors en el domini esquiable però, alhora, els manteniments d'edificis, instal·lacions i infraestructures han d'estar al dia per tal de garantir la fiabilitat de les operacions. L'estació de Boí Taüll s'ha de sotmetre a una revisió a fons per tal d'actualitzar xarxes de subministraments, legalitzar les instal·lacions i resoldre deficiències.</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboració d'una auditoria de l'estat dels diferents edificis de l'estació i de les xarxes de subministraments (xarxa de baixa tensió).</li> <li>• Revisió de l'estat de legalització dels diferents edificis i instal·lacions (electricitat, dipòsits, sistemes de calefacció, sistemes d'emergència i evacuació, etc.).</li> <li>• Inspecció i renovació de les estacions transformadores.</li> <li>• Legalització de les instal·lacions elèctriques als diferents punts de l'estació.</li> <li>• Promoció de mesures d'eficiència energètica a les instal·lacions (ex. detectors de presència per control d'il·luminació, reutilització d'aigües, calefacció de biomassa, etc.)</li> <li>• Planificació dels manteniments de l'estació i previsió de millores en el futur per evitar riscos operatius derivats d'un tall en els subministraments o fallida en els sistemes.</li> </ul> |   |             |                   |  |             |             |                  |
| <b>Calendari</b>   |   |             |                   |  |             |             |                  |
| <b>Acció</b>   | <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b>       | <b>2023</b>  | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026/2030</b> |
| Programa manteniment remuntadors   |   |             |                   |  |             |             |                  |
| Renovació maquinària   |   |             |                   |  |             |             |                  |
| Neu artificial   |   |             |                   |  |             |             |                  |
| Manteniments edificis, instal·lacions i infraestructures   |   |             |                   |  |             |             |                  |

### 3.4.2 INICIATIVA 06. Externalització de serveis de l'estació

Taula 154. Iniciativa 06. Externalització de serveis de l'estació

| Iniciativa   | 06. Externalització de serveis de l'estació |            |  |
|--|---|------------|--|
| Objectiu   | Reduir riscos operatius de l'estació        |            |  |
| Responsable(s)   | Explotació Boí Taüll<br>Contractació FGC    | Indicador: | Serveis Licitats:<br>2020: 50%<br>2021: 100% |
| Prioritat  | ALTA  |            |  |
| <b>Descripció</b>  |   |            |  |
| <p><b>06.01. Revisió dels serveis interns i externs de l'estació</b></p> <p>L'operativa de l'estació de Boí Taüll contempla diversos serveis que es presten de manera interna i d'altres que estan externalitzats (ja sigui des de fa temps o bé a partir de la temporada 2019/2020). En l'encaix dins el grup FGC caldrà revisar els serveis i valorar quins han de recuperar-se com a propis (ex. l'operació del lloguer), quins s'han de treure a concurs d'acord amb els procediments propis de FGC (ex. restauració, homologació d'escoles, etc.), així com aquells serveis que podrien ser susceptibles d'externalització (ex. servei d'autobús, neteja d'accessos, gestió de pàrquings, servei de neteja, etc.).</p> <p><u>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió dels contractes d'arrendament d'espais de l'estació per identificar prioritats.</li> <li>• Valoració dels escenaris d'internalització i externalització definits en el model de gestió del Pla de Transitorietat per a l'estació.</li> <li>• Preparació de les licitacions dels serveis externs (ex. botiga, restauració, lloguer, etc.) per tal d'estendre la seva durada i donar cobertura jurídica al servei o bé a externalitzar.</li> <li>• Aprovació de les necessitats d'inversió, finançament i participació dels operadors per a la millora / reforma dels espais.</li> </ul>  |   |            |  |
| <p><b>06.02. Homologació d'escoles d'esquí i licitació dels espais a l'estació</b></p> <p>Els dominis esquiables estan oberts a empreses i professionals per tal que hi ofereixin serveis de classes d'esquí prèvia autorització. Tal i com el grup FGC fa de forma triennal, s'haurà d'obrir el procediment administratiu per tal d'homologar aquelles escoles que ho desitgin presentant la documentació, credencials i es comprometin al pagament del forfet de temporada per a professionals. Addicionalment, des de l'estació s'oferiran espais de lloguer per a establir-hi un espai d'oficina/taquilla per a la contractació dels serveis (tal com s'ofereix en la resta d'estacions del grup FGC).</p> <p><u>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicació dels requisits d'homologació i els terminis a les escoles que actualment ofereixen els seus serveis a l'estació.</li> <li>• Obertura del procediment administratiu amb validesa fins el 2022 per tal que les escoles presentin la sol·licitud d'acord amb els criteris del grup FGC.</li> <li>• Assignació d'espais per a la ubicació de les escoles d'esquí, ja sigui en l'actual emplaçament de l'escola Vall de Boí, o bé en casetes que s'ubiquin en la zona de debutants (en aquest cas es caldrà licitar les obres de construcció dels habitatges).</li> <li>• Licitació del lloguer dels espais per a les escoles d'esquí.</li> </ul> |   |            |  |

|  |  |                   |   |
|--|--|-------------------|---|
| <b>Iniciativa</b>  | <b>06. Externalització de serveis de l'estació</b> |                   |   |
| <b>Objectiu</b>  | Reduir riscos operatius de l'estació               |                   |   |
| <b>Responsable(s)</b>  | Explotació Boí Taüll<br>Contractació FGC           | <b>Indicador:</b> | <b>Serveis Licitats:</b><br><b>2020:</b> 50%<br><b>2021:</b> 100% |
| <b>Prioritat</b>   | <b>ALTA</b>  |                   |   |
| <b>Descripció</b>  |  |                   |   |
| <p><b>06.03. Licitació del servei mèdic</b></p> <p>L'estació lloga un espai per a la prestació del servei mèdic i, com a tal, ha d'estar degudament adjudicat a l'empresa que compleixi amb els requeriments tècnics a canvi d'un lloguer anual per l'espai. L'empresa TMEH ha estat prestant el servei en els darrers 20 anys, són propietaris dels actius de centre i en la temporada 2019/2020 s'ha prorrogat la prestació fins a l'entrada de FGC en la gestió i explotació de l'estació quan serà necessari regularitzar la situació mantenint les condicions de serveis de l'estació cap al centre mèdic i el cànon anual en concepte de lloguer de l'espai.</p> <p><u>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboració del plec de condicions per a la prestació del servei mèdic de l'estació.</li> <li>• Preparació d'un pla de contingència en cas de canvi d'operador.</li> <li>• Licitació de la prestació del servei mèdic per al període màxim permès.</li> </ul>   |  |                   |   |
| <p><b>06.04. Licitació de l'explotació de la botiga</b></p> <p>L'estació disposa d'un espai comercial per a la venda de productes relacionats amb l'esquí.</p> <p><u>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió de les tarifes del servei dels darrers anys per valorar el preu de licitació.</li> <li>• Elaboració del plec de condicions per al lloguer de l'espai de botiga.</li> <li>• Licitació el lloguer per a la botiga d'acord amb els períodes màxims permesos.</li> </ul>   |  |                   |   |
| <p><b>06.05. Licitació del servei d'autobús a pistes</b></p> <p>El servei de bus a pistes entre els hotels del Pla de l'Ermita i l'estació forma part dels serveis oferts com a resultat d'haver les dues unitats de negoci integrades. Els serveis de bus a les estacions del grup FGC estan externalitzats i, per tant, serà convenient treure a licitació el servei que se seguirà oferint a l'estació i s'haurà de finançar conjuntament entre FGC, els hotels del Pla de l'Ermita i, si s'escau, els ajuntaments de la Vall, tal com es fa amb el "Bus de la Neu" per tal de garantir un servei ben valorat pels clients.</p> <p><u>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificació de fonts de finançament pròpies de l'estació i subvencions des dels ajuntaments, consell comarcal, Generalitat (transport de viatgers), així com els hotels.</li> <li>• Preparació d'un informe jurídic per a l'externalització del servei, subrogació del conductor i traspàs dels actius (autocar) per desvincular-se del servei.</li> <li>• Definició dels nivells de servei necessaris (horaris de sortida / arribada dels hotels / estació, serveis als pobles de la Vall de Boí per a trasllat de personal i esquiadors, recollida d'esquiadors <i>freeriders</i> en les diferents parades en la carretera, etc.)</li> <li>• Licitació de la prestació del servei de bus i gestió dels tràmits pel traspàs del personal i dels actius a l'operador.</li> </ul> |  |                   |   |

|   |  |             |                   |   |             |             |                  |
|---|--|-------------|-------------------|---|-------------|-------------|------------------|
| <b>Iniciativa</b>   | <b>06. Externalització de serveis de l'estació</b> |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>Objectiu</b>   | Reduir riscos operatius de l'estació               |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>Responsable(s)</b>   | Explotació Boí Taüll<br>Contractació FGC           |             | <b>Indicador:</b> | <b>Serveis Licitats:</b><br><b>2020:</b> 50%<br><b>2021:</b> 100% |             |             |                  |
| <b>Prioritat</b>  | <b>ALTA</b>  |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>Descripció</b>   |  |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>06.06. Licitació del servei de neteja d'accessos</b>   |  |             |                   |   |             |             |                  |
| <p>El servei de neteja dels accessos a l'estació, així com la neteja de la zona de l'aparcament, és un servei que presta l'estació de forma interna amb personal, material i vehicles propis. No obstant això, la política d'FGC a d'altres estacions consisteix en l'externalització d'aquest servei i, per tant, serà convenient treure a licitació el servei.</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboració del plec de condicions per a la prestació del servei de neteja d'accessos.</li> <li>• Preparació d'un informe jurídic per a l'externalització del servei i traspàs dels actius per desvincular-se del servei.</li> <li>• Recol·locació a d'altres departaments del personal fixe i fixe-discontínu i revisió dels contractes del personal conjuntural.</li> </ul>   |  |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>06.07. Validació de la internalització de l'explotació del lloguer de material d'esquí</b>   |  |             |                   |   |             |             |                  |
| <p>El lloguer de material d'esquí és un negoci propi amb l'operació externalitzada en base a una licitació per concurs públic. Els actius (esquís, snowboards, material del taller, locals, etc.) són propietat de l'estació i el prestador del servei aporta el personal (d'acord amb les necessitats i en funció de l'afluència d'esquiadors).</p> <p><b>Nota:</b> En cas d'excedent de plantilla de l'estació es considera que la internalització del servei pot permetre reubicar personal sobrant. No obstant això, es perd la flexibilitat que ofereix tenir un operador extern que s'encarrega de la contractació del personal segons la demanda. Incorporar el personal actual en plantilla (o bé seleccionar-ne de nou) pot representar un risc laboral per FGC en haver d'assumir condicions prèvies i tenir més rigidesa en la contractació.</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió de les condicions de l'externalització per valorar si amb el personal actual a reubicar serien necessaris reforços de plantilla en moments d'alta demanda.</li> </ul> |  |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>Calendari</b>  |  |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>Acció</b>  | <b>2020</b>  | <b>2021</b> | <b>2022</b>       | <b>2023</b>   | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026/2030</b> |
| <b>Model definit</b>  |  |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>Externalització</b>  |  |             |                   |   |             |             |                  |
| <b>Seguiment</b>  |  |             |                   |   |             |             |                  |

### 3.5 PERSPECTIVA 4: PERSONES

El Pla de Transitorietat de l'estació de Boí Taüll només podrà ser una realitat si es compta amb les persones que ho faran possible i es gestiona adequadament la transició des d'Actius de Muntanya SA cap a FGC. Aquest procés implicarà una revisió de les condicions laborals en integrar / subrogar els diferents contractes, una valoració dels ajustos salarials per assolir una equiparació amb els treballadors del grup FGC i un dimensionament adequat del personal en base a les necessitats estructurals i conjunturals per garantir l'obertura de l'estació en temporada.

#### 3.5.1 INICIATIVA 07. Integració del personal de l'estació a FGC

*Taula 155. Iniciativa 07. Integració del personal de l'estació a FGC*

|   |   |                   |   |
|---|---|-------------------|---|
| <b>Iniciativa</b>   | <b>07. Integració del personal de l'estació a FGC</b> |                   |   |
| <b>Objectiu</b>   | Garantir les condicions dels treballadors             |                   |   |
| <b>Responsable(s)</b>   | Recursos Humans<br>FGC<br>Direcció Boí Taüll          | <b>Indicador:</b> | <b>Fites:</b><br><b>2020:</b> Entrada accionarial FGC<br><b>2023:</b> Equiparació salarial 100% |
| <b>Prioritat</b>  | <b>ALTA</b>   |                   |   |
| <b>Descripció</b>   |   |                   |   |
| <p><b>07.01. Revisió situació laboral del personal i regularització d'endarreriments</b></p> <p>El primer pas de la integració de l'estació de Boí Taüll en el grup FGC consistirà en la revisió laboral del personal de l'estació tant de l'àmbit d'exploració com de l'àmbit d'operacions i serveis generals. En virtut de l'acord de Govern del mes de novembre de 2019, FGC, en quant assumeixi els treballadors, ho farà lliure de qualsevol càrrega salarial endarrerida (els increments dels darrers anys 2018 i 2019, així com l'increment de 2020 han estat regularitzats en el mes de febrer de 2020), així com amb les cotitzacions al dia.</p> <p><u>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió del personal d'Actius de Muntanya.</li> <li>• Recopilació de la situació laboral i salarial de cada treballador a integrar / subrogar (antiguitat, salari fix, part variable, plusos, jornada laboral).</li> <li>• Revisió de l'aplicació d'incrementos salarials per part d'Actius de Muntanya en els darrers anys i la regularització efectuada en l'any 2020.</li> <li>• Comprovació de l'estat de deutes a Seguretat Social i Hisenda en relació amb els increments salarials i els endarreriments acumulats en els darrers anys (si procedeix).</li> <li>• Identificació de personal contractat per obra i servei o bé de forma eventual per valorar recurrències i necessitats de canvi contractual.</li> <li>• Recopilació del llistat del personal contractat en els darrers any (especialment obra i servei, eventuals i becaris) per a possibles contingències laborals a futur.</li> <li>• Valoració de la conveniència de subrogació de personal / no renovació de contractes d'àrees funcionals / serveis de l'estació susceptibles a externalització en el proper any.</li> </ul> |   |                   |   |

|  |   |                   |   |
|--|---|-------------------|---|
| <b>Iniciativa</b>  | <b>07. Integració del personal de l'estació a FGC</b> |                   |   |
| <b>Objectiu</b>  | Garantir les condicions dels treballadors             |                   |   |
| <b>Responsable(s)</b>  | Recursos Humans<br>FGC<br>Direcció Boí Taüll          | <b>Indicador:</b> | <b>Fites:</b><br><b>2020:</b> Entrada accionarial FGC<br><b>2023:</b> Equiparació salarial 100% |
| <b>Prioritat</b>   | <b>ALTA</b>   |                   |   |
| <b>Descripció</b>  |   |                   |   |
| <p><b>07.02. Revisió de les condicions contractuals i salarials</b></p> <p>En la integració dels treballadors de l'estació a FGC serà necessari aconseguir un encaix amb els convenis laborals del grup en comparació amb els acords d'empresa vigents a PTV i Actius de Muntanya. Els treballadors formaran part de la plantilla de FGC i es regiran per les taules salarials del grup (respectant condicions prèvies adquirides com a treballadors d'Actius de Muntanya).</p> <p><u>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió de la situació laboral i salarial de cada treballador a integrar / subrogar (antiguitat, salari fix, part variable, plusos, jornada laboral).</li> <li>• Valoració de les funcions i categoria professional del treballador i adequació a les categories del grup FGC.</li> <li>• Preparació d'una proposta d'assimilació de les condicions dels treballadors (salaris, categoria professional, hores de feina, etc.) per a aprovació per Comitè d'Empresa i Sindicats.</li> <li>• Definició d'un pla d'incorporació a plantilla de treballadors contractats per obra i servei o bé eventuals que siguin necessaris per cobrir les necessitats de plantilla conjuntural en forma de contracte fixe discontinu en temporada d'hivern.</li> </ul>   |   |                   |   |
| <p><b>07.03. Definició del calendari d'adequació als convenis de FGC</b></p> <p>La necessitat latent d'equiparació s'haurà de gestionar de manera que no suposi incrementar la massa salarial de cop, tenint en compte les limitacions pressupostàries al grup FGC en l'any 2020 donat que no s'ha assignat una partida dins del grup FGC per tal de fer front a les necessitats d'inversió, sumat al context macroeconòmic incert.</p> <p><b>Nota:</b> El grup FGC en els darrers anys ha integrat els treballadors de les estacions de Vallter 2000 SA i del Pallars seguint un model d'incrementos salarials graduals per tal d'aconseguir equiparar les condicions a tot el grup. En una situació de limitació pressupostària i d'incertesa macroeconòmica, per a la temporada 2020/2021 s'haurà d'adoptar una política de contenció en despeses de personal i espaiar en el temps els increment salarials.</p> <p><u>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantificació de la diferència salarial entre les condicions actuals respecte a les condicions dels treballadors del grup FGC (a nivell global i per a cada treballador).</li> <li>• Definició d'una proposta d'equiparació esglaonada per tal de ser negociada amb els treballadors (representants sindicals, comitè d'empresa i treballadors).</li> <li>• Aprovació de l'acord d'equiparació salarial en un termini de 5 anys.</li> </ul> |   |                   |   |

|  |   |                   |   |             |             |             |                  |
|--|---|-------------------|---|-------------|-------------|-------------|------------------|
| <b>Iniciativa</b>  | <b>07. Integració del personal de l'estació a FGC</b> |                   |   |             |             |             |                  |
| <b>Objectiu</b>  | Garantir les condicions dels treballadors             |                   |   |             |             |             |                  |
| <b>Responsable(s)</b>  | Recursos Humans<br>FGC<br>Direcció Boí Taüll          | <b>Indicador:</b> | <b>Fites:</b><br><b>2020:</b> Entrada accionarial FGC<br><b>2023:</b> Equiparació salarial 100% |             |             |             |                  |
| <b>Prioritat</b>   | <b>ALTA</b>   |                   |   |             |             |             |                  |
| <b>Descripció</b>  |   |                   |   |             |             |             |                  |
| <b>07.04. Creació d'un conveni de formació amb l'Institut Pont de Suert</b>  |   |                   |   |             |             |             |                  |
| <p>L'estació de Boí Taüll és un dels principals motors econòmics de l'Alta Ribagorça i la seva funció social i educativa determinant. Per aquest motiu, és convenient donar continuïtat a la funció formativa de l'estació en el marc del Cicle Formatiu que s'imparteix a l'Institut Pont de Suert que està orientat a l'explotació d'estacions d'esquí. En els darrers anys, Boí Taüll ha acollit prop d'una trentena d'estudiants per conèixer de primera mà el dia a dia d'una estació d'esquí, i per continuar col·laborant-hi serà necessari establir un nou conveni que s'ajusti al marc del grup FGC i compleixi els requeriments en tant que els alumnes estiguin acompanyats per professionals de l'estació i percebin un ajut a la formació / beca.</p> <p><u>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió dels contractes de formació / beques que s'estan duent a terme actualment.</li> <li>• Recopilació de la relació d'estudiants contractats en pràctiques en els darrers anys per tal d'identificar eventuais contingències laborals.</li> <li>• Elaboració d'un nou conveni de formació amb l'Institut del Pont de Suert per recolzar l'activitat formativa amb pràctiques a l'estació.</li> <li>• Identificació de les funcions i posicions on els estudiants es formaran en l'estació.</li> <li>• Assignació de responsables entre els treballadors durant el període de formació.</li> <li>• Equiparació de les condicions de les beques / ajuts a la formació d'acord amb els acords de formació vigents en altres estacions.</li> <li>• Comunicació pública de les condicions per optar a una plaça per treballar a l'estació.</li> </ul> |   |                   |   |             |             |             |                  |
| <b>Calendari</b>   |   |                   |   |             |             |             |                  |
| <b>Acció</b>   | <b>2020</b>   | <b>2021</b>       | <b>2022</b>   | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026/2030</b> |
| Revisió situació del personal  |   |                   |   |             |             |             |                  |
| Periodització de l'equiparació   |   |                   |   |             |             |             |                  |
| Conveni de formació  |   |                   |   |             |             |             |                  |

### 3.5.2 INICIATIVA 08. Dimensionament del personal de l'estació

Taula 156. Iniciativa 08. Dimensionament del personal de l'estació

| Iniciativa   | 08. Dimensionament del personal de l'estació |            |   |
|--|--|------------|---|
| Objectiu   | Prestar un servei de qualitat als esquiadors |            |   |
| Responsable(s)   | Recursos Humans<br>FGC<br>Direcció Boí Taüll | Indicador: | Fites:<br>2020: Dimensionament<br>2021: Inici transitorietat<br>2023: Estabilització estructura |
| Prioritat  | MITJA  |            |   |
| <b>Descripció</b>  |  |            |   |
| <p><b>08.01. Validació de les necessitats de personal estructural i conjuntural</b></p> <p>La incorporació de Boí Taüll al grup FGC comportarà una revisió de la dotació de personal per tal de cobrir les necessitats funcionals tant en l'àmbit d'explotació com en l'àmbit d'operacions i serveis generals. D'acord amb els criteris de FGC, l'estructura es dimensionarà en base a personal estructural i conjuntural i es tindran en compte les hores anuals de treball per al dimensionament de cada funció, especialment en l'atenció al client i l'explotació en horari d'obertura de l'estació en temporada d'hivern.</p> <p><u>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió del personal amb contracte fix durant tot l'any per adequar-se a les necessitats de treball d'acord amb els còmputos d'hores aplicats a FGC.</li> <li>• Validació de les necessitats de personal estructural en l'àmbit d'operacions i serveis generals (personal d'administració, comptabilitat, laboral, comercial, etc.).</li> <li>• Validació de les necessitats de personal estructural en l'àmbit d'explotació (responsables de cadascuna de les àrees, tècnics de manteniment).</li> <li>• Validació de les necessitats de personal conjuntural en l'àmbit d'operacions i serveis generals (personal de taquilles i atenció al client, etc.).</li> <li>• Validació de les necessitats de personal conjuntural en l'àmbit d'explotació (operadors remuntadors i ajudants, tècnics de producció de neu artificial, operadors de màquines trepitjaneus, etc.).</li> <li>• Identificació de necessitats de contractació addicional per a la plantilla estructural i valoració de necessitats conjunturals (reforços de caps de setmana i festius).</li> </ul> |  |            |   |
| <p><b>08.02. Revisió dels contractes dels treballadors</b></p> <p>En base al dimensionament de la plantilla per a l'estació de Boí Taüll i les contingències laborals identificades es procedirà a revisar la modalitat contractual dels treballadors per tal de consolidar el personal.</p> <p><b>Nota:</b> En una situació de limitació pressupostària i d'incertesa macroeconòmica, per a la temporada 2020/2021 s'haurà d'adoptar una política de contenció en despeses de personal i aplaçar la contractació indefinida de personal.</p> <p><u>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió de les necessitats de personal contractat com a fix discontinu / fix per tal de determinar necessitats de canvi de modalitat anual / temporada.</li> <li>• Valoració de la conveniència de modificar les condicions contractuals de treballadors per obra i servei o eventuais per a incorporació en plantilla estructural.</li> </ul>  |  |            |   |



|   |   |                   |             |   |             |             |                  |
|---|---|-------------------|-------------|---|-------------|-------------|------------------|
| <b>Iniciativa</b>   | <b>08. Dimensionament del personal de l'estació</b> |                   |             |   |             |             |                  |
| <b>Objectiu</b>   | Prestar un servei de qualitat als esquiadors        |                   |             |   |             |             |                  |
| <b>Responsable(s)</b>   | Recursos Humans<br>FGC<br>Direcció Boí Taüll        | <b>Indicador:</b> |             | <b>Fites:</b><br><b>2020:</b> Dimensionament<br><b>2021:</b> Inici transitorietat<br><b>2023:</b> Estabilització estructura |             |             |                  |
| <b>Prioritat</b>  | <b>MITJA</b>  |                   |             |   |             |             |                  |
| <b>Descripció</b>   |   |                   |             |   |             |             |                  |
| <b>08.03. Reubicació de personal per cobrir necessitats</b>   |   |                   |             |   |             |             |                  |
| <p>Donat que els treballadors estaran condicionats pel topall d'hores de treballs anuals i que les hores que fins ara prestaven els becaris s'eliminaran, serà necessari ajustar la plantilla per tal de cobrir àrees clau durant la temporada. Les principals àrees que requeriran un ajust en la plantilla seran en l'àmbit d'explotació com a conseqüència de l'externalització de serveis (neteja, accessos, etc.) i l'assimilació de l'operació del lloguer. En la resta d'àrees serà convenient dur a terme una revisió de les càrregues de treball a partir de 2021 - 2022 per tal de reduir el nombre d'hores anuals de treball i anticipar la contractació de reforços.</p> <p><b>Nota:</b> En una situació de limitació pressupostària i d'incertesa macroeconòmica, per a la temporada 2020/2021 s'haurà d'adoptar una política continuista en la dotació de personal per tal de garantir l'explotació de l'estació i només plantejar reforços d'acord amb l'evolució del nombre d'esquiadors i els dies d'obertura de l'estació.</p> <p>Per assolir l'objectiu caldrà fer el següent:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Validació de les necessitats de personal per a la temporada d'acord amb el calendari d'obertura, la previsió d'afluència, disponibilitat de recursos (remuntadors, màquines trepitjaneu, etc.).</li> <li>Definició dels requisits professionals per cobrir posicions fixes discontinues per a la plantilla estructural de l'estació.</li> <li>Definició dels requisits professionals per a cobrir les necessitats de treballadors en temporada en modalitat d'obra i servei o bé de caràcter eventual.</li> <li>Comunicació de l'oferta de contractació i obertura del procediment de selecció de personal conjuntural de reforç.</li> </ul> |   |                   |             |   |             |             |                  |
| <b>Calendari</b>  |   |                   |             |   |             |             |                  |
| <b>Acció</b>  | <b>2020</b>   | <b>2021</b>       | <b>2022</b> | <b>2023</b>   | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026/2030</b> |
| Aprovació necessitats de plantilla  |   |                   |             |   |             |             |                  |
| Revisió contractes  |   |                   |             |   |             |             |                  |
| Selecció temporada 2020/2021  |   |                   |             |   |             |             |                  |
| Ajustos en la plantilla   |   |                   |             |   |             |             |                  |

## 4 MODEL DE GESTIÓ

El model de gestió de l'estació de Boí Taüll ha experimentat canvis significatius en els darrers anys passant de ser una empresa privada que compatibilitzava l'explotació de l'estació d'esquí i l'operació dels hotels del Pla de l'Ermita a una empresa pública enfocada al domini esquiable. Així doncs, en les darreres temporades Actius de Muntanya s'ha anat desprenent de diverses unitats de negoci alienes a l'estació (hoteleria i restauració) i ha anat concentrant activitat i inversions a l'explotació del camp de neu (remuntadors, trepitjat de neu, producció de neu).

### 4.1 SERVEIS INTERNS I EXTERNS

El futur model de gestió ha d'estar alineat amb el model d'explotació que el grup FGC ha desplegat en les diverses estacions del Pirineu català, alhora que ha de complir amb la funció d'empresa pública i garantir la igualtat d'oportunitats de les empreses del territori.

*Taula 157. Anàlisi Comparatiu de Serveis de Boí Taüll i FGC*

| Servei              | Situació Actual   | Situació Futura  |
|---------------------|---|--|
| <b>Forfets</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servei propi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialització pròpia</li> </ul>  |
| <b>Restauració</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externalitzat només 1 any (procediment urgència)</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurs públic per renovar operador</li> <li>• Definir model i repartiment d'ingressos</li> </ul>                       |
| <b>Lloguer</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servei propi</li> <li>• Operació externalitzada</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assimilació de l'operació i contractació de treballadors</li> </ul>   |
| <b>Botiga</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externalitzat (lloguer espai)</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurs públic per renovar operador</li> </ul>  |
| <b>Escola</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escoles homologats</li> <li>• Externalitzat (lloguer espai)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procediment d'homologació FGC</li> <li>• Ampliació dels espais per a escoles i concurs públic per llogar-los</li> </ul> |
| <b>Activitats</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servei propi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servei propi</li> </ul>   |
| <b>Bus a pistes</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servei propi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A externalitzar</li> </ul>  |
| <b>Neteja</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Treballadors eventuais</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A externalitzar</li> </ul>  |
| <b>Accessos</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Treballadors propis</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• A externalitzar</li> </ul>  |
| <b>Servei Mèdic</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Externalitzat (lloguer espai)</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurs públic per renovar servei amb l'operador actual</li> </ul>  |
| <b>Màrqueting</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestió externa</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assimilació de les funcions per FGC</li> </ul>  |

Font: Elaboració pròpia

Els principals canvis que es plantegen són el canvi del model d'externalització de l'operació de la restauració (tenint en compte que l'adjudicació de la temporada 2019/2020 ha estat per caràcter d'urgència), internalitzar l'operació del lloguer, externalitzar serveis accessoris que tenen un cost laboral directe per a l'estació (bus a pistes, neteja i accessos), i regularitzar les adjudicacions dels serveis externs per tal de dotar-los de seguretat jurídica amb l'entrada de FGC en la gestió i explotació de l'estació de Boí Taüll.

#### 4.1.1 MODEL DE RESTAURACIÓ

L'oferta de restauració en una estació d'esquí és clau per a oferir una experiència completa als esquiadors, ja que persegueix incrementar la durada de la seva estada alhora que és un dels segments que més creix en un context d'estancament del nombre d'esquiadors.

Tanmateix, el grup FGC no opera els restaurants en cap de les estacions i és per això que en la temporada 2019/2020 s'ha externalitzat el servei a l'estació de Boí Taüll i s'ha subrogat el personal (reduint l'exposició d'Actius de Muntanya i també FGC al fet de tenir treballadors que es regeixin pel conveni de l'hostaleria i la restauració).

En la temporada 2019/2020 s'ha subscrit un *Contracte patrimonial (d'ingressos) de l'expedient: AM 260-2019 GESTIÓ I EXPLOTACIÓ DE L'ACTIVITAT DE RESTAURACIÓ A L'ESTACIÓ D'ESQUÍ DE BOÍ TAÜLL* amb l'empresa Aramark. Les condicions del contracte són que Aramark percebrà com a ingressos el que resulti d'aplicar el cànon del 6,99% dels ingressos reals obtinguts de l'explotació del negoci de restauració durant el període de vigència de 30 de novembre de 2019 a 31 de maig de 2020. En el contracte es recull una estimació de 102.855,55 € + IVA en concepte del cànon.

Per a la temporada 2020/2021 en endavant, caldrà plantejar un nou model d'explotació que pot ser continuista amb la situació adoptada (i probablement calgui fer forçosament una pròrroga almenys 1 any en cas d'incertesa econòmica i demores en la definició del model), plantejar altres opcions ja aplicades en la resta d'estacions del grup FGC o bé introduir un nou model d'explotació que garanteixi un major control per part de FGC sobre l'activitat sense una exposició als riscos operatius.

**Taula 158.** Opcions d'explotació del servei de restauració

| <b>Opció 1</b><br><b>Repament de riscos</b><br><i>(Model actual amb Aramark)</i>   | <b>Opció 2</b><br><b>Lloguer espais</b><br><i>(Lloguer fix anual)</i>   | <b>Opció 3</b><br><b>Concessió</b><br><i>(Cànon fix i variable)</i>  |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurs públic per a la cessió de l'explotació.</li> <li>• Cànon sobre ingressos a favor de l'operador.</li> <li>• Control sobre facturació.</li> <li>• Risc operatiu de l'operador</li> <li>• Risc financer de l'estació.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurs públic de lloguer d'espais (un o varis lots).</li> <li>• Traspàs de locals i actius.</li> <li>• Lloguer anual.</li> <li>• Inversió de l'operador.</li> <li>• Risc operatiu i financer assumit per l'operador.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concurs públic de concessió de l'espai.</li> <li>• Cànon anual (fix + variable segons afluència i vendes).</li> <li>• Control sobre facturació.</li> <li>• Inversions compartides.</li> </ul> |

Font: Elaboració pròpia

En el Pla de Negoci es plantejaran els 3 escenaris d'ingressos derivats de l'adopció d'un o altre acord per tal de recolzar la decisió final que s'adopti des de FGC ja que tindran un impacte en les necessitats operatives de finançament de les operacions.

#### 4.1.2 LLOGUER DE MATERIAL

El Servei de lloguer de material i manteniment dels estocs de material d'esquí a l'estació d'esquí de Boí Taüll, ha estat externalitzat a Manuel del Pozo en les darreres temporades per valor de 94.886 € en la temporada 2019/2020 (per procediment negociat sense publicitat per raons d'imperiosa urgència no subjecte a regulació harmonitzada) i de 170.000 € en la temporada 2018/2019. La diferència en les adjudicacions de les dues darreres temporades és degut a les previsions d'obertura i les expectatives de comercialització ja que en la darrera temporada hi havia una elevada incertesa en com s'obriria l'estació i el contracte va ser gestionat amb caràcter d'urgència.

De cara a properes temporades, caldrà considerar com organitzar les operacions i, sobre tot, tenir present les implicacions jurídiques i laborals que es deriven de la decisió que es prengui.

Per una banda mantenir-ho externalitzat és una solució continuïsta sense risc a curt termini.

**Taula 159.** Valoració dels impactes d'adoptar una externalització de l'operació del lloguer

| Elements a favor   | Elements en contra   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redueix risc operatiu i de contractació de personal per atendre pics de demanda.</li> <li>• Garanteix la transparència en l'adjudicació.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procediment obert a qualsevol operador de la comarca i de fora.</li> <li>• Risc de reclamacions en cas de canvi d'operador.</li> <li>• Cessió dels actius a un tercer per a la gestió i manteniment.</li> </ul> |

Font: Elaboració pròpia

Per altra banda, internalitzar-ho implica un risc però garanteix el control directe i redueix potencials canvis en un servei estratègic per a l'estació.

**Taula 160.** Valoració dels impactes d'adoptar una internalització de l'operació del lloguer

| Elements a favor  | Elements en contra   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manté control directe de l'activitat</li> <li>• Permet compatibilitzar polivalència de treballadors</li> <li>• Model existent a d'altres estacions</li> <li>• Reducció de costos (elimina marge per a l'operador i es paguen salaris directament)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assimilació de les condicions dels treballadors.</li> <li>• Pèrdua de flexibilitat en la contractació de personal.</li> </ul> |

Font: Elaboració pròpia

Des de FGC es planteja la conveniència **d'internalitzar l'operació del lloguer** que a la llarga reportarà més beneficis i es redueix l'exposició a eventuais canvis d'operadors. Tanmateix, en els propers anys pot ser que sorgeixin competidors en la comarca (tal com es produeix en d'altres estacions) i FGC hagi de fer ajustos en l'estratègia de preus i serveis.

### 4.1.3 EXTERNALITZACIONS

#### 4.1.3.1 SERVEI D'AUTOBUS

El servei d'autobús que facilita l'accés a l'estació des dels hotels del Pla de l'Ermita s'ha ofert en la temporada 2019/2020 com una continuïtat i per donar un valor afegit als clients en un context d'incertesa a l'inici de la temporada. Tot i així, el fet de que Actius de Muntanya sigui una empresa pública prestant un servei a operadors hotelers privats planteja conflictes amb el territori. Es tracta d'un servei que ha de beneficiar no només a l'estació sinó també als operadors hotelers de la Vall de Boí i facilitar l'accés als esquiadors, però el seu cost i risc operatiu no ha de ser assumit en la totalitat per l'estació.

De cara a la temporada 2020/2021 es planteja que el servei d'autobús sigui operat per una empresa externa a la qual se li adjudiqui el servei per concurs públic. L'adjudicació anirà acompanyada de la subrogació del treballador i la venda de l'autobús (encara que li resti una vida útil curta). Per tal de fer efectiu el canvi en l'operació, caldrà definir quins horaris es fixen, quins serveis s'ofereixen (parades), així com explorar fonts de finançament (pagament per ús dels esquiadors, convenis, etc.). Una externalització permetrà assegurar el servei i no dependre d'eventuals incidències mecàniques que es produeixen en l'autobús, però es perdrà la flexibilitat actual per a transport d'esquiadors sota demanda així com el servei per als treballadors.

#### 4.1.3.2 ACCESSOS

La neteja i manteniment dels accessos durant l'hivern es fa amb màquines llevaneu propietat de l'estació. Tanmateix, representa un cost important en manteniment de la maquinària, alhora que en els propers anys requerirà d'una substitució en arribar al final de la vida útil. Es planteja externalitzar el servei tal com en la resta d'estacions del grup FGC i garantir el servei a través d'un operador extern durant la temporada d'hivern. Ara bé, en l'externalització es mantindran els treballadors fixes que seguiran a càrrec de la gestió dels accessos i aparcaments (control d'accés, retirada de neu, etc.) i la realització de tasques de manteniment durant l'any (tall d'arbres, condicionament de la carretera, etc.).

#### 4.1.3.3 NETEJA D'EDIFICIS

La neteja dels edificis i espais públics (serveis, terrasses, etc.) està externalitzada en la majoria de les estacions d'esquí i serveis del grup FGC, cosa que no serà un problema d'aplicació a Boí Taüll. Això comportarà la licitació del servei i la no renovació de contractes eventuals.

#### 4.1.3.4 LICITACIÓ SERVEIS EXTERNS

Per tal de donar seguretat jurídica tant a FGC com als operadors de serveis externs, en el moment en què es produeixi el traspàs de l'estació caldrà licitar la prestació dels diversos serveis d'acord amb els procediments, condicions i terminis de vigència que es marquin des de FGC. Es tracta d'una contingència a la qual caldrà fer-hi front, si bé no s'espera que es produeixin canvis en els operadors i es faciliti la continuïtat en el futur.

#### **4.1.4 INTEGRACIÓ A FGC**

##### *4.1.4.1 EMPAQUETAMENT DE PRODUCTES – CENTRAL DE RESERVES*

La comercialització de paquets per a escoles, grups i particulars es farà d'acord amb les directrius del grup FGC que tendiran a focalitzar les accions comercials en el producte propi (forfet, assegurança i lloguers), reduint el nombre de paquets que englobin productes externs (dinar a pistes i classes) que hauran de ser contractats directament a través de les agències de viatge o operadors hotelers de la Vall de Boí que configurin paquets d'estada.

L'estació de Boí Taüll és una estació d'esquí de pernoctació i la majoria dels clients s'allotgen en els hotels i apartaments del Pla de l'Ermita. Aquest fet permetrà una transició més directa traslladant la responsabilitat als operadors que porten la major part de les reserves i facilitant els acords comercials entre l'operador de la restauració i les escoles d'esquí.

##### *4.1.4.2 COMERCIAL I MÀRQUETING*

L'estratègia comercial i de màrqueting de l'estació s'integrarà en les accions que es marquin des del grup FGC. Actualment està externalitzada i sempre s'ha portat de forma integrada amb els hotels, mantenint un caràcter únic de l'estació. De cara a futur, un cop la marca Boí Taüll passi a formar part de la propietat de l'estació, totes les accions es duran a terme de forma coordinada des de FGC. Es podria seguir mantenint un suport puntual però no és habitual en les estacions del grup i en tot cas s'hauria de treure a concurs públic si fos el cas.

##### *4.1.4.3 PATROCINIS*

En les properes temporades serà necessari revisar els acords de patrocini de l'estació tenint en compte els acords vigents i futurs en la resta d'estacions del grup FGC per explorar sinergies.

##### *4.1.4.4 SISTEMES*

En previsió de la integració de l'estació de Boí Taüll al grup FGC s'ha començat a treballar en el pla de millora i posada al dia dels sistemes. El pla de sistemes es durà a terme en 4 fases que s'allargarà 2-3 temporades. Entre els elements a gestionar s'inclouen l'adequació de les taquilles i torniquets (llicències Team Axess), així com la integració dels sistemes administratius i comptables.

##### *4.1.4.5 ADMINISTRACIÓ*

La integració de l'estació a FGC comportarà l'adopció dels procediments de gestió administrativa del grup. Per una banda, l'estació disposarà d'uns serveis centrals que centralitzaran diverses funcions que seran traspassades des de l'estació (consolidació comptable, expedients de licitacions, sistemes, etc.), si bé per altra banda des de l'estació s'hauran d'adaptar els processos per tal de donar compliment a les necessitats de control i gestió que actualment no es donen a Actius de Muntanya SA. En termes de personal i de funcions, no es preveu cap canvi rellevant que no pugui ser assumit per la plantilla d'administració que actualment té un contracte fix sense reforços en temporada.

#### 4.1.4.6 NOUS NEGOCIS / PRODUCTES

FGC TiM, en les seves línies estratègiques, destaca l'aposta per oferir **Natura, territori i oci 365 dies l'any**. L'objectiu és dinamitzar les comarques per tal de diversificar els atractius turístics del territori català per tal d'oferir una alternativa al producte de sol i platja a l'estiu.

La demanda turística a l'estiu en les estacions de Vall de Núria i La Molina a l'estiu està lligada a l'activitat de l'estació i la seva obertura. Tanmateix, en el cas de Boí Taüll la comarca ja disposa d'atractius turístics (romànic i Parc Nacional) que fan que la destinació operi ja 365 dies l'any.

L'estació de Boí Taüll s'enfocarà al producte d'hivern i concentrat principalment en l'esquí on els ingressos majoritaris provindran del forfait. Fins a la data, les activitats desenvolupades a Boí Taüll representen un volum molt baix d'ingressos fruit de la manca d'inversió en equipament en els darrers anys i la promoció limitada. Entre aquestes destaquen l'esquí de muntanya, *skimo*, *freeride*, etc. que han estat llançats però que generen un volum d'esquiadors baix.

No obstant això, hi ha existeix un potencial per desenvolupar serveis de lleure a l'estació complementaris a l'esquí, especialment aprofitant les grans dimensions dels terrenys de l'estació (el domini esquiable representa només una petita part). Tot i així, alguns d'ells suposaran una inversió i uns costos d'explotació (ja sigui per l'estació o per part d'operadors externs), però poden contribuir a incrementar ingressos (encara que de forma minoritària).

Amb tot, l'escenari contemplat és el de fomentar que des del territori els operadors desenvolupin activitats complementàries i des de l'estació es pugui cobrar per l'ús de les instal·lacions (en forma de forfait professional, la creació d'un forfait d'esquí de muntanya o bé un cànon a part dels forfets si s'escau com a lloguer dels espais comercials o publicitaris). En tot cas, aquestes activitats no aportaran ingressos significatius per a l'estació, però si poden dotar-la d'una major atractivitat i reforçar el seu posicionament.

Boí Taüll necessitarà una forta inversió per oferir un producte d'esquí de qualitat i amb garanties. Existeix el risc que la diversificació de les inversions per obrir també a l'estiu dispersi el focus i s'incorri en inversions menys rendibles que entraran en competència amb l'oferta ja existent a la comarca. Per tant, en el mig-llarg termini es pot plantejar la creació d'un producte específic d'esquí de muntanya per a l'estació de Boí Taüll aprofitant els recursos existents (tal com s'ha reflectit en la visió i la matriu del canvi).

## 4.2 RECURSOS HUMANS

A partir de la temporada 2020/2021 els recursos humans de l'estació de Boí Taüll passaran a formar part de FGC i conseqüentment caldrà adequar les condicions laborals i salarials de forma progressiva per tal d'assolir un alineament i equiparació. Un dels elements clau serà el dimensionament de la plantilla d'acord amb les condicions de treball de FGC, en tant que segons conveni es treballen 1.642 hores a l'any (prorratejades en funció dels mesos d'activitat pels treballadors fixes discontinus).

En base a les hores de treball anuals, es tindran en compte les necessitats de recursos per obrir l'estació amb garanties (personal estructural) a partir de la qual es consideraran les necessitats de recursos per cobrir pics de demanda o bé l'operació durant la temporada (personal conjuntural).

**Taula 161.** Nombre de treballadors segons contractes – Temporada 2019/2020

| Tipologia de contracte                     | Nombre treballadors |             | Antiguitat mitjana (anys) |
|--|---------------------|-------------|---------------------------|
| <b>PERSONAL ESTRUCTURAL</b>                |                     |             |                           |
| <b>FIXES</b>                               | <b>24</b>           | <b>27%</b>  | <b>16</b>                 |
| <b>FIXES DISCONTINUS</b>                   | <b>33</b>           | <b>37%</b>  | <b>10</b>                 |
| • FD D'HIVERN I ESTIU (9 mesos)            | 5                   |             | 11                        |
| • FD HIVERN (6 mesos)                      | 25                  |             | 10                        |
| • FD HIVERN - CAP DE SETMANA               | 2                   |             | 13                        |
| • FD HIVERN - REDUCCIÓ MATERNITAT          | 1                   |             | 10                        |
| <b>PERSONAL CONJUNTURAL</b>                |                     |             |                           |
| <b>OBRA I SERVEI</b>                       | <b>25</b>           | <b>28%</b>  | -                         |
| • OBRA I SERVEI – 40h. setmana             | 23                  |             | 1                         |
| • OBRA I SERVEI – 32h. setmana             | 1                   |             | 0                         |
| • OBRA I SERVEI – 24h. setmana             | 1                   |             | 1                         |
| <b>EVENTUAL</b>                            | <b>7</b>            | <b>8%</b>   | -                         |
| <b>Total Professionals Estació</b>         | <b>89</b>           | <b>100%</b> | <b>8</b>                  |
| <b>BECARIS Pràctiques Cicles Formatius</b> | <b>29</b>           |             | <b>0</b>                  |
| <b>Total Global Estació</b>                | <b>118</b>          |             | <b>6</b>                  |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA

Així doncs, es parteix d'una situació amb 57 treballadors fixes i fixes discontinus amb contractes de 40 hores setmanals, als quals s'hi sumen 31 conjunturals per hores. En el pla de transitorietat, el canvi del nombre d'hores de treball anual es farà de manera progressiva, es mantindrà el personal fix i es valorarà com fomentar la polivalència del personal tal com es fa a FGC.



#### 4.2.1 CRITERIS PEL DIMENSIONAMENT DEL PERSONAL

L'estació de Boí Taüll té una estructura de personal que s'haurà d'adequar al nou model de gestió donat que hi ha funcions que canvien. A la vegada, el dimensionament es farà d'acord amb la categorització del grup FGC en personal estructural i conjuntural i amb el topall anual d'hores treballades que es fixa en 1.642 hores/any (si bé en els primers anys la seva implantació serà de forma progressiva passant del nombre d'hores actuals amb 40 hores setmanals).

##### 4.2.1.1 PERSONAL ESTRUCTURAL

El personal estructural de l'estació està compost per la direcció de l'estació, l'àrea comercial, l'àrea d'explotació (responsables de les diferents àrees i personal necessari per obrir l'estació) i l'àrea administrativa. La majoria del personal estructural està contractat de manera indefinida, si bé existeixen modalitats de contracte fixe tot l'any o bé només durant els mesos d'hivern.

##### 4.2.1.2 PERSONAL CONJUNTURAL

El personal conjuntural de l'estació es compon dels treballadors contractats per obra i servei o bé de forma eventual per tal de cobrir pics de demanda i/o rotacions de treballadors per tal de garantir l'obertura de l'estació durant la temporada. En aquest grup s'hi engloben reforços a taquilles, ajudants d'operació de remuntadors. Es contemplen incorporacions de personal polivalent que pugui compaginar funcions com són taquilles, lloguers, atenció al client, etc.

##### 4.2.1.3 INTERNALITZACIONS

A partir de la decisió d'internalitzar la prestació del servei de lloguer es contempla una eventual subrogació del personal que s'assimilarà a les condicions de l'estació (incorporant la seva antiguitat). El model de contractació serà fix discontinu en personal estructural (responsable + tècnic i operari) ajudats amb personal eventual o d'obra i servei.

##### 4.2.1.4 EXTERNALITZACIONS

En base a la plantilla d'Actius de Muntanya durant la temporada 2019/2020 i la decisió de quins dels diversos serveis que es mantindran com a propis i quins s'externalitzaran, s'han identificat aquelles posicions que serien susceptibles de ser subrogades a les empreses explotadores dels serveis (ex. servei d'autobús i neteja). Tanmateix, la majoria de les posicions són cobertes amb contractes d'obra i servei o bé eventuais de manera que no hi hauria majors implicacions en els canvis i la no renovació del servei.

**Taula 162.** Posicions susceptibles de subrogació / no renovació

| Tipologia de contracte | Nombre treballadors | Antiguitat |
|------------------------|---------------------|------------|
| <b>OBRA I SERVEI</b>   |                     |            |
| • Conductor Autobús    | 1                   | 0          |
| <b>EVENTUAL</b>        |                     |            |
| • Neteja               | 2                   | 0          |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA

#### 4.2.1.5 CANVIS DE FUNCIONS

La política del grup FGC és minimitzar baixes de personal fix en el canvi, per tant en la decisió d'externalitzar la neteja dels accessos si bé es deixarà de fer internament es mantindran algunes de les funcions de control i supervisió de l'estat dels accessos i aparcaments. No obstant això, els treballadors actuals podran ser reubicats en la plantilla de l'estació.

**Taula 163.** Posicions susceptibles de canvi de funcions

| Tipologia de contracte  | Nombre treballadors | Antiguitats |
|---|---------------------|-------------|
| <b>ACCESSOS</b>   |                     |             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Fixe<br/>(responsable d'exteriors i oficial de 2a)</li> </ul>                | 2                   | 5 27        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Fixe Discontínu Hivern - Estiu<br/>(especialista i oficial de 2a)</li> </ul> | 2                   | 17 16       |

Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA

En aquest sentit, a l'estació caldrà mantenir una funció de supervisió dels accessos per tal de coordinar-se amb l'empresa adjudicatària de la neteja, fer manteniments preventius durant la temporada d'estiu, o bé donar suport retirant neu en moments puntuals, es mantindrà una funció de control d'accessos per tal d'organitzar els aparcaments de vehicles particulars i autocars.

Per tant, en reduir les funcions de neteja d'accessos caldrà plantejar com 1 o 2 dels treballadors es reubicaran funcionalment i/o reorientar les seves funcions en l'estació. Tenint en compte que són treballadors amb un perfil tècnic i que treballen amb maquinària pesant, podrien ser traslladats a funcions com ara el trepitjat de neu (amortitzant dues posicions actualment cobertes per obra i servei), el manteniment tècnic (reforçant els tècnics actuals) o bé d'altres àrees que estiguin lligades a l'explotació del domini prèvia valoració de les seves capacitats.

#### 4.2.2 PERSONAL PER ÀREES

En base a les consideracions prèvies i el model de negoci plantejat per a l'estació, s'ha dimensionat l'estructura de l'estació en les diferents àrees tenint en compte una obertura de 9:00 a 17:00 tots els dies de la setmana durant la temporada d'hivern des de finals de novembre a finals de març/mitjans d'abril (segons el calendari de Setmana Santa).

En l'anàlisi de l'estació de Boí Taüll es va fer una valoració de la dotació de personal i en termes generals és adequada i s'han plantejat ajustos i incorporacions en aquelles noves funcions o bé aquelles que podien tenir un reforç en períodes d'alta demanda gràcies als becaris.

En el dimensionament de l'estació s'ha plantejat un ajust en 2 fases, en primer lloc es planteja com s'afronta una fase de transitorietat en la qual s'adapta el personal i les funcions d'acord amb el model de gestió i una segona fase a posteriori en la qual es reforcen àrees clau (com la neu artificial) i es cobreixen rotacions en aplicar una reducció de les hores de treball anuals.

**Taula 164.** Distribució dels llocs de treball per funcions – actual i transitòria

|  | Actual      |             | Transitorietat |             |
|--|-------------|-------------|----------------|-------------|
|  | Estructural | Conjuntural | Estructural    | Conjuntural |
| ACCESSOS I APARCAMENTS   | 4           | 1           | 2              | -           |
| ACTIVITATS<br>(inclou Parc de Neu, Snowpark)   | 3           | 4           | 3              | 4           |
| ADMINISTRACIÓ (inclou compres,<br>comptabilitat, recursos humans, control,<br>prevenció i comercial) | 7           | -           | 7              | -           |
| ALTRES (inclou autobús i neteja)   | -           | 5           | -              | -           |
| ATENCIÓ CLIENT (inclou taquilles [4], punt<br>informació [1], receptiu[2])                           | 4           | 3           | 4              | 3           |
| DIRECCIÓ   | 2           | -           | 2              | -           |
| MANTENIMENT  | 7           | -           | 7              | -           |
| MÀQUINES TREPITJANEUS  | 6           | 2           | 7              | 1           |
| NEU ARTIFICIAL   | 3           | -           | 3              | 1           |
| PISTERS SOCORRISTA   | 6           | 4           | 6              | 4           |
| REMUNTADORS  | 13          | 13          | 13             | 13          |
| TALLER   | 2           | -           | 2              | -           |
| LLOGUER  | -           | -           | 1              | 6           |
| <b>Total Global Estació</b>  | <b>57</b>   | <b>32</b>   | <b>57</b>      | <b>32</b>   |

*Nota: En negreta aquelles posicions que experimenten canvis en la dotació de personal.*

*Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA*

#### 4.2.2.1 REMUNTADORS

L'estació compta amb 11 instal·lacions i el personal es dimensiona en base als requeriments mínims de seguretat (1 a l'estació de sortida en tots els remuntadors i 1 a l'estació de retorn per als telecadres). Tenint en compte un horari d'obertura de 9:00 a 17:00 més els temps d'obertura i tancament de les instal·lacions i les pauses per dinar es consideren els diferents relleus durant el dia. Addicionalment, es contempen setmanes de 5 dies de feina (sense considerar sisens dies de treball) amb l'objectiu de contenir el nombre d'hores treballades.

L'escenari de base, que està en la línia de la dotació actual de personal, estableix una dotació de personal en 25 treballadors (dels quals 13-15 serien estructurals) per tal de cobrir les necessitats d'obertura en temporada. A mig termini si es tanquen instal·lacions es poden eliminar 3-4 llocs.

**Taula 165.** Necessitats mínimes de personal per a remuntadors (Dotació 1+1)

| Instal·lació                                      | Personal | Numero instal·lacions | Total Personal |
|---|----------|-----------------------|----------------|
| TSF   | 1+1      | 5                     | 10             |
| TSD   | 1+1      | 1                     | 2              |
| TK  | 1        | 2+1                   | 3              |
| CINTA   | -        | 3                     | 1              |
| <b>TOTAL Estructural</b>                          |          | <b>11+1</b>           | <b>16</b>      |
| • Rotacions per dinar (cada persona fa 2 relleus) |          |                       | <b>+3</b>      |
| • Rotacions (5 dies de treball)                   |          |                       | <b>+7</b>      |
| <b>TOTAL</b>                                      |          |                       | <b>26</b>      |

Font: Elaboració pròpia

Si bé no és el cas de l'estació de Boí Taüll on els darrers anys s'ha aplicat una política de contenció en la contractació, si s'incrementés la dotació de personal en remuntadors (2+1) les necessitats s'incrementarien de manera significativa (i amb el seu cost). Tanmateix, aquest reforç actualment es cobreix a través de becaris que donen suport i no tindria sentit un increment de plantilla per cobrir llocs de treball que no tenen una justificació donat que amb 1+1 ja es garanteix la seguretat en les operacions.

**Taula 166.** Necessitats mínimes de personal per a remuntadors (Dotació 2+1)

| Instal·lació                                      | Personal | Numero instal·lacions | Total Personal |
|---|----------|-----------------------|----------------|
| TSF   | 2+1      | 5                     | 15             |
| TSD   | 2+1      | 1                     | 3              |
| TK  | 1        | 2+1                   | 3              |
| CINTA   | -        | 3                     | -              |
| <b>TOTAL Estructural</b>                          |          | <b>11+1</b>           | <b>21</b>      |
| • Rotacions per dinar (cada persona fa 2 relleus) |          |                       | <b>+4</b>      |
| • Rotacions (5 dies de treball)                   |          |                       | <b>+10</b>     |
| <b>TOTAL</b>                                      |          |                       | <b>35</b>      |

Font: Elaboració pròpia

#### 4.2.2.2 NEU ARTIFICIAL

El sistema de neu artificial és un dels components que en els propers anys esdevindran clau en l'exploració del domini esquiable i la dotació actual de 3 treballadors és baixa. No només des d'un punt de vista de rotacions (cobrir 7 dies amb 3 treballadors i torns de matí/tarda/nit) sinó també des d'un punt de vista de domini cobert (actualment 45% amb 20 km però amb l'objectiu d'incrementar al 90%) i de seguretat en l'operació (amb un mínim de 2 treballadors/torn). A curt termini, però es considera un reforç puntual (polivalent) per arribar a un total de 4.

**No obstant això, mentre no es faci una inversió per la millora del sistema de producció de neu artificial no seria convenient incrementar la plantilla de l'àrea per arribar a un total de 8, per cobrir 2 torns/dia amb 2 treballadors per torn (i setmanes de 5 dies).**

#### 4.2.2.3 MÀQUINES TREPITJANEU

L'estació disposa de 6 màquines trepitjaneu, per tant una dotació estructural consisteix en 6 treballadors com a mínim que es reforçaria amb 2 treballadors més tenint en compte una setmana laboral de 5 dies i les rotacions necessàries. Aquesta necessitat de personal queda ja coberta amb la dotació actual, si bé 1 o 2 llocs coberts per contracte d'obra i servei podrien ser amortitzats coberts per 1 o 2 treballadors actualment assignats a accessos per tal de facilitar la seva reubicació.

#### 4.2.2.4 ACCESSOS

La neteja d'accessos deixarà de ser una funció interna, de manera que la dotació actual de 4 treballadors queda superada i serà convenient reubicar 1 o 2 dels treballadors ja que les funcions es limitaran a la gestió dels aparcaments a primera hora del matí i en cas de pics de demanda podran ser assumits per treballadors d'altres funcions de l'estació de forma temporal.

#### 4.2.2.5 ATENCIÓ AL CLIENT

L'estació de Boí Taüll disposa de 2 zones de taquilles amb 4 punts de venda cadascuna. En l'actualitat l'estació compta amb 4 treballadors, dels quals 2 són treballadors fixes d'hivern (responsables de taquilles) més 1 reforç fixe de caps de setmana i 1 per obra i servei. Es considera que bona part de les puntes de treball es cobreixen amb becaris, personal d'administració o bé d'altres funcions d'atenció al client (3 persones).

Pel dimensionament de taquilles es considera que entre setmana hi ha un mínim de 2 taquilles obertes (amb reforç puntual a primera hora del matí si cal amb 2 taquilles més) i en cas de setmana i festius un mínim de 2 taquilles (amb reforç puntual a primera hora del matí si cal amb 6 taquilles més), per tant en un futur es podria considerar reforçar amb contractes eventuais ja que no tenen sentit contractacions completes fins arribar a cobrir l'obertura de 8 punts de venda ja que es tracta només d'ocasions puntuals i per un breu període de temps. A més, si des de l'estació s'impulsa la venda on-line es reduiran les cues a taquilles, sumat a una reducció del nombre de descomptes que agilitzaria el procés de venda.

#### 4.2.2.6 LLOGUER

En el lloguer es considera una estructura mínima per obrir d'un responsable, un tècnic i un operari com a personal estructural que es complementarà amb personal conjuntural per tal de fer front als diferents torns i rotacions setmanals, així com per cobrir els pics de demanda (a primera i darrera hora del dia, així com els caps de setmana). Per tant, la dotació necessària pujaria a uns 7 treballadors que es podrien reforçar amb personal d'altres àrees tècniques (remuntadors) o d'atenció al client (taquilles).

#### 4.2.2.7 ADMINISTRACIÓ

L'estació compta amb una dotació de personal administratiu superior a d'altres estacions del grup FGC. A curt termini la integració suposarà un increment de càrrega de treball pels nous procediments (assumible amb el personal actual), si bé a mig-llarg termini s'haurà d'ajustar.

#### 4.2.2.8 REDUCCIÓ DE LES HORES DE TREBALL ANUALS

Un cop assentada l'estructura de l'estació en termes de funcions en una fase de transitorietat es planteja un reforç de plantilla en posicions com la neu artificial i com a resultat de l'equiparació no només salarial sinó també a nivell d'hores de treball anuals. En el grup FGC el nombre d'hores anuals per conveni és de 1.642 h/any, mentre que per l'estació de Boí Taüll s'estima una càrrega d'unes 1.800 h/any (en base a un estàndard de 40 hores setmanals amb els corresponents dies de vacances i festius). Per tant caldrà incrementar la plantilla en un 10% (8,9) només per cobrir rotacions i impulsar la polivalència de les noves contractacions.

**Taula 167.** Distribució dels llocs de treball per funcions – transitòria i estabilitzada

|                             | Transitorietat |           | Millora      |              | Estabilització |           |
|-----------------------------|----------------|-----------|--------------|--------------|----------------|-----------|
|                             | Total          | Increment | Total        | Increment    | Total          | Increment |
| ACCESSOS I APARCAMENTS      | 2              |           | 2,2          | 0,2          |                |           |
| ACTIVITATS                  | 7              |           | 7,7          | 0,7          |                |           |
| ADMINISTRACIÓ               | 7              |           | 7,7          | 0,7          |                |           |
| ATENCIÓ CLIENT              | 7              |           | 7,7          | 0,7          |                |           |
| DIRECCIÓ                    | 2              |           | 2,2          | 0,2          |                |           |
| MANTENIMENT                 | 7              |           | 7,7          | 0,7          |                |           |
| MÀQUINES TREPITJANEUS       | 8              |           | 8,8          | 0,8          |                |           |
| NEU ARTIFICIAL              | 4              | <b>+4</b> | 8,4          | 0,4 + 4      |                |           |
| PISTERS SOCORRISTA          | 10             |           | 11,0         | 1,0          |                |           |
| REMUNTADORS                 | 26             |           | 28,6         | 2,6          |                |           |
| TALLER                      | 2              |           | 2,2          | 0,2          |                |           |
| <b>LLOGUER</b>              | <b>7</b>       |           | <b>7,7</b>   | <b>0,7</b>   |                |           |
| <b>Total Global Estació</b> | <b>89</b>      |           | <b>101,9</b> | <b>+12,9</b> |                |           |

*Nota: En negreta aquelles posicions que experimenten canvis en la dotació de personal.*

*Font: Elaboració pròpia a partir de dades facilitades per Actius de Muntanya SA*

### 4.2.3 EQUIPARACIÓ DE LES CONDICIONS LABORALS

Les condicions laborals i salarials dels treballadors de l'estació de Boí Taüll es regeixen pel Conveni d'Empresa firmat amb PTV que va ser respectat en subrogar-se a Actius de Muntanya. En els darrers anys, com a treballadors d'una empresa pública se'ls han meritat els increments salarials marcats per la Generalitat de Catalunya, si bé els endarreriments dels anys 2018, 2019 i 2020 s'han regularitzat en la nòmina de febrer de 2020.

En la integració de l'estació de Boí Taüll al grup FGC des de l'àrea de recursos humans / personal caldrà definir un pla de transitorietat amb l'objectiu de tenir a l'equiparació salarial en els propers anys. L'equiparació de les condicions salarials es farà de forma progressiva seguint els models d'anteriors integracions d'estacions al grup com ara Vallter 2000 i les estacions del Pallars. En aquest sentit, l'equiparació de les condicions passa per diversos factors:

- **Equiparació de les diferents categories professionals:** Entre les categories de Boí Taüll i FGC existeixen algunes discrepàncies en les denominacions (oficials de 1a, 2a, especialista a Boí Taüll vs. tècnics i operaris a FGC) que caldrà resoldre i trobar un encaix adequat.
- **Increment salarial:** En l'elaboració del Pla de Negoci s'ha fet una estimació global dels impactes en la massa salarial derivats de l'equiparació dels salaris. Tanmateix, serà necessari dur a terme una revisió en detall de cadascun dels treballadors per tal de validar la categoria professional a la qual s'assimilen, quina és la situació de partida i de quina manera es procedirà a gestionar els increments de forma gradual. Aquest increment esglaonat es definirà amb l'objectiu de suavitzar els increments (controlant les necessitats d'aportació de fons per a l'explotació), però alhora per evitar conflictes laborals amb els treballadors (un important risc latent de conflicte per comparació les estacions del Pallars).
- **Modificació dels complements:** Es respectaran antiguitats i condicions salarials a l'hora de determinar els salaris fixes i variables dels treballadors a integrar. En el cas de FGC existeix un complement salarial per antiguitat que s'aplica als treballadors amb 4 temporades.
- **Revisió dels Plusos:** En el nou model de gestió s'externalitzarà el servei de bus i deixarà de ser considerat el transport com un benefici dels treballadors (no existeix en cap altra estació). A la vegada es farà una revisió dels diferents plusos per tal d'equiparar els complements cas per cas (especialment els de 6è dia i festiu).
- **Ajust a les hores de treball anual:** El topall de 1.642 hores / any definit a FGC serà aplicat de forma gradual i caldrà valorar contractacions addicionals de caràcter temporal en cas que no es cobreixin les hores amb sisens dies.
- **Polivalència:** En la nova situació a nivell de l'estructura de l'estació amb la internalització i externalització de funcions i serveis, així com la necessitat de cobrir rotacions per l'ajust a les hores de treball, caldrà promoure que els treballadors puguin cobrir diverses funcions. En aquest sentit, el fet d'integrar l'operació del lloguer comportarà que es combinin amb funcions com l'explotació de remuntadors, l'atenció al client, taquilles, administració, etc.

En l'Acord de Govern que marqui les condicions d'integració de l'estació de Boí Taüll al grup FGC haurà de recollir les indicacions d'equiparació salarial de forma laminada començant amb un 33% en l'any 2021 i assolint el 100% de l'equiparació l'any 2023 amb increments lineals del 33% anual (a nivell particular caldrà planificar adequadament com es faran els increments).

### 4.3 IMPACTES SOBRE EL MEDI AMBIENT

L'estació de Boí Taüll es troba en un entorn natural únic com la Vall de Boí i la seva activitat ha de ser plenament compatible amb el medi ambient. L'explotació durant la temporada d'hivern genera una sèrie d'impactes en l'entorn natural que han de minimitzar-se i reduir l'afectació durant tot l'any amb mesures d'eficiència en les operacions, de foment del reciclatge i de promoció del Parc Nacional d'Aigüestortes i Estany de Sant Maurici.

Des de l'estació de Boí Taüll, en línia amb els compromisos mediambientals del grup FGC, caldrà aconseguir que el consum de recursos renovables i no renovables no superi la capacitat de càrrega del medi ambient. Així doncs, s'apostarà per l'optimització dels consums de recursos i la promoció de la prevenció de la generació de residus.

#### 4.3.1 CONVENI AMB EL PARC NACIONAL

Des de FGC s'han iniciat converses amb els responsables del Parc Nacional d'Aigüestortes i Estany de Sant Maurici i els alcaldes de la Vall de Boí per tal d'impulsar un conveni. L'objectiu del conveni serà desenvolupar accions conjuntes de promoció de natura, esport i activitats a l'aire lliure aprofitant la proximitat de l'estació al Parc i del compromís mediambiental del grup. A la vegada, des de l'estació de Boí Taüll es farà èmfasi en la gestió responsable de les activitats per tal de preservar la reserva *Starlight* i promoure valors mediambientals.

El conveni es troba en procés d'elaboració i es contemplaran accions de col·laboració mútua, que podran anar lligades a petites inversions, o inclús a despesa. En una primera valoració del compromís, es planteja destinar un import d'uns 30.000 €/any dels quals el 50-60% serien destinats a inversió i la resta a despeses. Quedarà per definir quina serà la contribució del Departament de Territori i Sostenibilitat i de FGC tal com s'ha fet en d'altres estacions d'esquí com Espot (repartides 60% - 40%).

L'estació de Boí Taüll pot prendre com a referent les accions acordades amb Espot consistents en nou mirador *Starlight* i divulgació del cel nocturn del Parc Nacional, la instal·lació d'un eco-comptador de vehicles als accessos, la creació d'expositors i plafons informatius així com accions conjuntes de conscienciació com un cendrer ecològic. Tanmateix, el component cultural de la Vall de Boí amb el Romànic obre la possibilitat que l'acord tingui també una vessant lligada a la cultura i la preservació del patrimoni.



#### 4.3.2 MESURES RECOLLIDES EN EL PLA

L'objectiu del Pla és millorar les condicions operatives de l'estació de Boí Taüll, consolidar una xifra d'esquiadors en la línia dels darrers anys i aprofitar el domini esquiable actual. Per tant, no hi ha una variació significativa dels impactes de l'activitat.

Entre les diferents iniciatives plantejades, així com en el pla d'inversions, s'han contemplat diverses mesures encaminades a minimitzar els impactes mediambientals de l'estació. En el Pla no es contempla una ampliació del domini esquiable ni canvis significatius en el nombre de remuntadors, ni noves construccions que podrien tenir un impacte en l'entorn.

Les estacions d'esquí utilitzen una quantitat significativa d'energia i comprar aquesta energia és una despesa considerable. Impulsar mesures per aprofitar les hores vall per als grans consums (ex. producció de neu) són clau per a reduir despeses energètiques. Alhora, petites accions poden tenir impactes positius en la despesa energètica, especialment en el consum elèctric i les necessitats de calefacció.

*Taula 168. Mesures per tal de minimitzar els impactes mediambientals*

##### Inversions

###### Compra de Màquines trepitjaneu eficients:

- **En què consisteix?:** Les màquines trepitjaneu són fonamentals per a preservar l'estat de les pistes, però consumeixen gasoil en quantitats importants per tal de donar tracció necessària als motors i pujar els pendents de les pistes. Els nous models de màquines trepitjaneu incorporen la possibilitat d'utilitzar biocombustibles, o fins i tot n'hi ha d'híbrides que amb motor tèrmic permeten la reducció de la petjada ecològica de l'activitat. Alhora, els nous models incorporen software especialitzat de guiat amb GPS per optimitzar les traçades i sensors per detectar gruixos de neu.
- **Quins beneficis aporta?:** La incorporació de màquines híbrides i amb tecnologies de suport (tal com s'ha començat a fer en el grup FGC) contribueix a reduir el consum de gasoil que resulta un estalvi econòmic i alhora es redueixen les emissions de CO<sub>2</sub>. A la vegada, els software i els sensors incorporats ajuden a evitar trepitjar dues vegades una mateixa pista i es millora la coordinació entre producció de neu i trepitjat de pistes.

###### Millora del sistema de producció de neu artificial:

- **En què consisteix?:** Els sistemes de producció de neu de l'estació són antics, combinen diàleg ràpid i lent, i les línies no es troben segmentades. Aquest fet provoca que no es puguin aprofitar al màxim les finestres de producció (pel temps que tarda en arrencar el sistema) i no es poden aprofitar les hores vall de consum. Un sistema modern permetrà guanyar eficiència i efectivitat, alhora que reduir els consums d'electricitat i aigua.
- **Quins beneficis aporta?:** La millora de la capacitat d'innivació permetrà produir més neu i alhora minimitzar la quantitat d'aigua necessària. A la vegada una interconnexió de basses, una optimització dels sistemes i una millora de l'aprofitament de l'aigua repercutirà en un menor consum i menor despesa energètica.

---

**Revisió dels dipòsits de gasoil de l'estació i dels olis:**

- **En què consisteix?:** Els dipòsits de l'estació han de ser degudament revisats i legalitzats per tal de comprovar que no representen un perill ja que contenen líquids potencialment contaminants (gasoils, olis i greixos, etc.) i inflamables poden afectar a un entorn natural sensible i poden generar una contaminació de gran magnitud i afectar a la Vall.
- **Quins beneficis aporta?:** La bona gestió dels dipòsits permetrà minimitzar riscos de vessament i eventuais afectacions al camp de neu i els rius de l'entorn, alhora que s'evitaran riscos operatius en l'emmagatzematge i utilització del gasoil per a calefacció / proveir a la maquinària.

---

**Millora del reaprofitament de l'aigua de desgel:**

- **En què consisteix?:** L'estació depèn de la captació d'aigua del riu Mulleres i ha de pagar un cànon a l'Agència Catalana de l'Aigua en funció dels volums captats per a la producció de neu. No obstant això, amb el desgel l'aigua retorna a la conca i es perd. Una millora en el sistema de drenatges de l'estació i una conducció (i filtrat) cap a les basses d'emmagatzematge ha de permetre aprofitar part de l'aigua del desglaç per produir neu durant la temporada o bé emmagatzemar-ne per la següent. En paral·lel, una interconnexió entre les dues basses permetrà fer una gestió més eficient dels volums.
- **Quins beneficis aporta?:** L'impuls al reaprofitament de l'aigua permetrà reduir la despesa derivada de la captació alhora que es podrà reduir el volum captat.

---

**Canvi calefacció gasoil per biomassa:**

- **En què consisteix?:** La utilització de combustibles fòssils (gasoil) per a la generació de calor en els edificis de l'estació té un impacte en des d'un punt de vista econòmic com mediambiental. La disponibilitat de biomassa en un entorn natural i forestal pot ajudar a dinamitzar l'activitat forestal, afavorir l'equilibri territorial sobretot en zones rurals, ajudar a reduir les emissions de CO<sub>2</sub> i mitigar el canvi climàtic.
  - **Quins beneficis aporta?:** El canvi del sistema de calefacció s'alineja amb el compromís per impulsar les energies renovables i és fonamental per poder evolucionar cap a un model de sostenibilitat energètica de futur, de l'estació de Boí Taüll reduint la petjada ecològica. A la vegada es redueixen els costos de funcionament, si bé cal afrontar una inversió inicial.
-

## Cura de l'entorn

### Plans de foment del reciclatge:

- **En què consisteix?:** Els esquiadors en la seva estada generen residus que han de ser degudament recollits per tal d'evitar que s'escampin en un entorn sensible com és la muntanya, alhora que representen un cost per a l'explotació haver de netejar el camp de neu. Caldrà doncs, continuar impulsant programes en col·laboració amb el Consell Comarcal i els ajuntaments de la Vall així com l'alineació amb les campanyes del grup FGC. Per tant, l'objectiu serà reduir els residus (especialment a la restauració i en col·laboració amb proveïdors i l'operador), reciclar adequadament gràcies a papereres de recollida selectiva i reutilitzar amb accions orientades a reaprofitar elements més d'un us.
- **Quins beneficis aporta?:** La labor educativa en valors des de l'estació es veu reforçada en incentivar el reciclatge en els punts de restauració, alhora que es promou la responsabilitat individual amb petites accions (ex. evitar llençar cigarretes al camp de neu, separar els residus que es generin durant la seva estada, etc.). Una bona política mediambiental ajudarà a reforçar el compromís amb la muntanya.

---

### Retirada dels remuntadors fora d'ús:

- **En què consisteix?:** En l'estació hi ha diversos remuntadors que es troben fora d'ús i segueixen estant muntats en el domini esquiable. Donat que no està previst que es tornin a posar en funcionament, representen un risc en cas de trencament, alhora que generen un impacte visual negatiu (per a la muntanya i a nivell de percepció del client).
- **Quins beneficis aporta?:** La retirada dels remuntadors fora d'ús, ja sigui per a desguàs o bé per a peces de recanvi permetrà restituir l'entorn natural, especialment eliminant les pilones i permetent aplanar el terreny de les estacions de sortida i arribada.

---

### Retirada de ferralla aparcaments:

- **En què consisteix?:** En els aparcaments actualment s'hi acumulen màquines trepitjaneu fora d'ús a l'espera de donar-se de baixa, així com peces dels remuntadors fora d'ús i d'altre ferralla. Portar els diferents components al desguàs per tal de fer-ne una gestió adequada és convenient per reduir riscos en estar a l'aire lliure a l'aparcament.
- **Quins beneficis aporta?:** La retirada de la ferralla permetrà evitar donar una mala imatge als clients i reduir riscos d'oxidació / deteriorament dels elements fora d'ús. A la vegada, permetrà valoritzar, si és possible, part de la ferralla que s'hagi de retirar.

---

Font: Elaboració pròpia

## 5 PLA D'INVERSIONS

L'estació de Boí Taüll és propietat d'Actius de Muntanya i l'objectiu del Pla de Transitorietat és determinar quines seran les necessitats per tal que FGC n'assumeixi la gestió en un futur. Un dels punts clau serà identificar quines són les inversions que cal dur a terme per tal de posar l'estació al dia i complir amb els nivells de seguretat i confort. El Pla d'Inversions recull tots els projectes de millora i reposició dels actius de l'estació, tenint en compte la manca d'inversions en els darrers anys d'exploració per part de PTV i la contenció de despesa des de l'entrada de la Generalitat a través d'Avançsa.

El Pla d'Inversions es comprèn per una banda les prioritats d'inversió per l'any 2020 que estan en procés d'avaluació i de licitació a l'espera d'un nou acord de govern que estableixin com es reparteixen les responsabilitats d'inversió entre Actius de Muntanya i FGC. Per altra banda, el Pla recull les inversions a realitzar en els propers 5 a 10 anys que serviran de base per a consensuar la dotació pressupostària de FGC en un Contracte Programa pels propers anys.

### 5.1 PRIORITATS D'INVERSIÓ I COMPRES ANY 2020

En un context de transitorietat en la gestió de l'estació de Boí Taüll, en absència d'un Acord de Govern i d'una incertesa macroeconòmica per l'aturada causada pel l'emergència sanitària s'han prioritzat i agrupat les inversions per a l'any 2020. La licitació i adjudicació de les diferents necessitats de compra / inversió quedarà subjecte a la disponibilitat de recursos públics que previsiblement s'obtidran a partir de l'ajust pressupostari de les diferents partides previstes per a l'àrea de Turisme i Muntanya del grup FGC.

Així doncs, l'exercici de valoració de les inversions necessàries per l'any 2020 s'orienta a aquelles inversions / compres indispensables per a l'obertura de la temporada 2020/2021 amb garanties.

1. **Normativa i Prevenció de Riscos Laborals:** Inversions necessàries per tal de complir amb la reglamentació (relativa al transport per cable grans inspeccions, revisió de dipòsits de gasoil, inspecció dels edificis, adequació de les cuines, tancament basses, etc.).

En el pla d'inversions des de 2021 fins a 2030 s'inclouran la resta de les inversions que són necessàries per a la posada al dia de l'estació, però que en el curt termini no són assumibles i per tant s'han considerat de forma esglaonada.

2. **Reposició:** Inversions per cobrir baixes d'actius que ha arribat al final de la vida útil (màquines trepitjaneu, paravents, millores xarxa neu artificial, etc.)
3. **Contingència / Risc Imminent:** Inversions per cobrir contingències crítiques o bé elements que presentin un risc de fallada que podrien tenir afectació en les operacions en cas de no gestionar-se adequadament (deutes acumulats, substitució de components dels remuntadors – autòmats, volants, cable, etc. - , adequació d'espais, etc.).
4. **Adequació a FGC:** Inversions per tal d'adequar les infraestructures i processos de l'estació de Boí Taüll a les condicions del grup FGC (sistemes de seguretat addicionals als remuntadors, externalització de serveis de l'estació, sistemes informàtics, etc.).

En l'any 2020 es preveu una inversió de **749.320,00 €** que cobreix les inspeccions obligatòries i les adequacions a les instal·lacions per tal de garantir l'obertura. No obstant això, la xifra es veuria incrementada en 115.000 € fins als **864.320 €** en el cas que no es divideixi en 2 anys la revisió del TS4F Vaques, si bé hi hauria marge per identificar altres partides a desplaçar fins l'any 2021 en cas que sigui necessari.

*Taula 169. Detall de les principals inversions previstes pel 2020*

| Concepte   | Import licitació (€) |
|--|----------------------|
| <b>REMUNTADORS (General)</b>   |                      |
| • Nou parallamps (zona xicoia) / sala 2 (100m)                                 | 1.580                |
| • Terres para mordasses parallamps   | 2.000                |
| • Millora sistema càrrega de cadires per a proves                              | 14.500               |
| <b>TS3F Junior</b>   |                      |
| • Revisió extraordinària frens emergència i servei (5 anys)                    | 3.000                |
| • Revisió extraordinària de 1 pilona (pilona 6) (4S)                           | 1.550                |
| • Inspecció assaig no destructiu (pilona 6, suport frens i 100% arcs cadires)  | 1.650                |
| • Rasa cable Categoria VI a la base per cable Axess                            | 250                  |
| <b>TS4F Mulleres</b>   |                      |
| • Inspecció extraordinària sistema hidràulic (central i pistons)               | 6.000                |
| • Revisió especial fre de servei   | 500                  |
| • Optimització línia seguretat i canvi cable i suports barretes compressió     | 1.000                |
| • Revisar senyal dinamo cable (ondulació) millora senyals                      | 400                  |
| • Reductor principal (revisió)   | 45.000               |
| • Desmuntatge i muntatge reductor i volant Estació Motriu + transport reductor | 27.000               |
| <b>TS4D Resort Exprés</b>  |                      |
| • Revisió extraordinària i proves revisió 20% pines-extern                     | 3.300                |
| • Material revisió extraordinària pines  | 6.000                |
| • Revisió 20 anys molles pines   | 6.000                |
| • Revisió 20 anys general. Vehicles, estacions, línia, etc.                    | 5.000                |
| • Substitució raspalls Estació Retorn  | 6.000                |
| • Revisió anual extraordinària línia (pilones 7, 15, 18)                       | -                    |
| • Material revisió anual extraordinària línia (pilones 7, 15, 18)              | 5.000                |
| • Inspecció assaig no destructiu (inclòs en revisió 20 anys)                   | 6.000                |
| • Substitució variador   | 2.000                |
| • Canvi reten volant motriu  | 250                  |
| • Millora línia seguretat canvi per seguretat a unifilar                       | 500                  |
| • Rasa pilona 23 Estació Retorn per a calefacció anemòmetre+ cable nou         | -                    |

| Concepte   | Import licitació (€) |
|--|----------------------|
| <b>TS4F Roies</b>  |                      |
| • Desmuntatge volant Estació Retorn, canvi coixinets i goma  | 16.500               |
| • Muntatge pinces i material 5 cadires (fora de línia)   | 2.000                |
| • Revisió anual extraordinària línia (pilones 3, 5, 6, 9, 12, 13), sortida i entrada volants, port, (pilones 1, 2, 7, 10, 11, volant)          | -                    |
| • Material revisió anual extraordinària línia (pilones 3, 5, 6, 9, 12, 13), sortida i entrada volants, port, (pilones 1, 2, 7, 10, 11, volant) | 2.000                |
| • Coixinets volant retorn  | 4.000                |
| • Canvi cable línia seguretat ( 100% línia)+ 20 suports + varetes  | 5.000                |
| • Ajust variador en càrrega  | 2.500                |
| • Assaig no destructiu revisió especial  | 4.000                |
| • Revisió extraordinària fre servei  | 600                  |
| • Substitució gr. seg.   | -                    |
| • Fabricar targetes Línia Seguretat (urgent)   | 6.000                |
| • Millora fre servei   | 420,                 |
| <b>TS4F Vaques</b>   |                      |
| <b>Nota:</b> A sol·licitar l'autorització per a dur a terme la inspecció en 2 anys (entre parèntesi import total)                              |                      |
| • Mà d'obra inspecció especial 15 anys (línia, estacions motriu i retorn)  | 75.000<br>(150.000)  |
| • Material i varis inspecció especial 15 anys  | 40.000<br>(80.000)   |
| • Revisió especial frens de servei i emergència  | 800                  |
| <b>TS2F Puig Falcó</b>   |                      |
| • Revisió pistó principal + central  | 7.000                |
| • Revisió extraordinària pilona 3 (calçar pilona) + canvi cargols pilones  | 12.000               |
| • Kit pilona 3   | 6.000                |
| • Revisió extraordinària volant motriu (canvi coixinets) Mà d'obra   | 15.000               |
| • Rodaments i reten, inspecció eix   | 4.000                |
| • Rasa + tub per anemòmetres pilona 8 -estació retorn + pilona 2 – estació motriu  | 400                  |
| • revisió extraordinària canvi cargols pilones (unió mènsoles)   | 600                  |
| • Anemòmetre pilona 2 + cablejat a estació motora + visualitzador  | 5.500                |
| • Inspecció assaig no destructiu   | 1.500                |
| • Càlcul estructures, col·locació anemòmetres nous   | -                    |
| • Instal·lació càmeres control instal·lació  | 2.000                |
| • Projecte TQ Puig Falcó + càlcul estructura   | 15.000               |

| Concepte  | Import licitació (€) |
|---|----------------------|
| <b>TQ I CINTES</b>  |                      |
| • Canvi cable tractor Edelweis  | 720                  |
| • Recollir cable tractor Erta II  | -                    |
| • Recanvi bombo Cinta   | 1.000                |
| • Substitució tires laterals Cinta (noves)  | 3.200                |
| <b>NEU ARTIFICIAL</b>   |                      |
| • Millora captació a Roies  | 2.000                |
| • Adequació canons (línia mulleres, Collbirrós)   | 30.000               |
| • Canvi estàndard vàlvules diàleg lent (Llevata - Roies)  | 65.000               |
| <b>PISTES</b>   |                      |
| • Abalisament   | 6.000                |
| • Protecció pistes (matalassos, mitjallunes, xarxes, piquetes...)   | 20.000               |
| • Senyalització   | 4.000                |
| • Paravents   | 20.000               |
| • Eines servei de pistes  | 4.000                |
| • EPIs pistes, material socors, salvament pistes.   | 9.000                |
| • Tub avalancheur, suport avalancheur   | 12.000               |
| • EPIs personal general   | 3.500                |
| <b>SERVEIS I EDIFICIS</b>   |                      |
| • Reforma centre comptatge elèctric   | 47.500               |
| • Arreglar asfaltat entrada aparcament/ entrada taller  | 39.500               |
| • Senyalística estació  | 2.000                |
| • Canvi panys estació   | 2.500                |
| • Nou material instal·lacions   | 1.300                |
| • Adequació edificis per compliment de normativa Torre / Porta/<br>Vestuaris remuntadors i personal/ Fums taller/ Extracció / etc.              | 70.000               |
| • Teulada Isard cara sud (140 m <sup>2</sup> ) i inspecció edifici: nova teulada,<br>pissarres, taulons de fusta, possibles paraneus i llistons | 25.000               |
| • Comunicacions   | 2.800                |
| • Equips informàtics  | 6.000                |
| <b>TOTAL 2020</b>   | <b>749.320</b>       |
|   | <b>(864.320)</b>     |
| <i>Remuntadors</i>  | <i>377.220</i>       |
|   | <i>(492.000)</i>     |
| <i>Pistes</i>   | <i>78.500</i>        |
| <i>Neu artificial</i>   | <i>97.000</i>        |
| <i>Serveis i edificis</i>   | <i>196.600</i>       |

Nota: Les partides sense cost seran fetes amb personal de l'estació (import considerant revisió completa TS4F Vaques)

Font: Actius de Muntanya SA

En l'exercici de prioritització de les inversions crítiques s'han considerat dues actuacions de manteniment que requereixen d'una justificació en pro de la seguretat:

- En el cas del TS4F Vaques que li correspondria dur a terme la inspecció especial dels 15 anys per import de **230.000 €** es podria sol·licitar una autorització per tal que s'iniciï la inspecció i es distribueixin en a 2 anys, amb una despesa per l'any 2020 de **115.000 €**.

**Taula 170.** Detall de les principals inversions necessàries pel 2020 que podrien ser dividides en 2 anys

| Concepte                                      | Import 2020 (€) | Import 2021 (€) | Total   |
|---|-----------------|-----------------|---------|
| <b>TS4F VAQUES</b>                            |                 |                 |         |
| • Mà d'obra inspecció especial 15 anys        | 75.000          | 75.000          | 150.000 |
| • Material i varis inspecció especial 15 anys | 40.000          | 40.000          | 80.000  |

Font: Actius de Muntanya SA

- El TS2F Puig Falcó és un dels remuntadors que més problemes presenta a l'estació i que no realitzar millores (recomanades però no indispensables per tal de reduir l'exposició al risc de fallida t tal com s'ha produït en la temporada 2019/2020) i inspeccions pot comportar no rebre autorització per a poder obrir. Malgrat que es planteja la seva substitució en l'any 2021 i començar els tràmits i el projecte en l'any 2020, per tal de garantir la seguretat en l'obertura de la temporada 2020/2021 s'assumeix que la inversió de **54.000 €** no tindrà una vida útil més enllà de 1 temporada (màxim 2) en considerar-se una retirada en el marc del pla. Addicionalment s'ha plantejat una inversió de 15.000 € per tal de fer el projecte de substitució del telecadira a un telesquí.

A part de les inversions identificades per l'any 2020 cal destacar que hi ha un romanent d'inversions compromeses en l'exercici 2019 per part d'Actius de Muntanya per valor de **384.000 €** pendents d'executar que cobririen millores aprovades o en curs. Caldrà explorar com es materialitzen en el procés de traspàs de l'estació.

**Taula 171.** Detall de les principals contingències pendents d'Actius de Muntanya

| Concepte  | Import licitació (€) |
|---|----------------------|
| <b>Contingències previstes per Actius de Muntanya</b>             |                      |
| • Eruga pistes  | 49.000               |
| • Compra sistema actual accessos                                  | 130.000              |
| • Nou recinte reciclatge/ escomesa / escullera (no inclou cables) | 15.000               |
| • Noves oficines (obra, llum, projecte, mobiliari)                | 150.000              |
| • Adequació taller a la normativa                                 | 20.000               |
| • Sistemes  | 4.000                |
| • Nova pàgina web   | 8.000                |
| • Software restauració  | 8.000                |

Font: Actius de Muntanya SA



## 5.2 INVERSIONS 2020-2030

En base a les conclusions obtingudes en la fase de diagnòstic amb la visita de camp i les valoracions tècniques de l'equipament s'ha fet una planificació de les inversions de reposició i millora que cal dur a terme a l'estació de Boí Taüll en els propers anys que han de fer realitat el Pla de Transitorietat, millorant el producte actual i afavorint un increment de la rendibilitat per esquiador en oferir un producte diferent a l'actual.

*Taula 172. Principals inversions 2020-2030– milers d'Euros*

|  | <i>Euros<br/>(milers)</i> |  | <i>Euros<br/>(milers)</i> |
|--|---------------------------|--|---------------------------|
| <b>Urgent</b>  | <b>3.000</b>              |  |                           |
| Renovació de l'escomesa elèctrica                          | 3.000                     |  |                           |
| <b>Imprescindibles</b>                                     | <b>4.535</b>              |  |                           |
| Revisions especials dels ginys                             | 2.000                     | Substitució del Puig Falcó                             | 180                       |
| Compra de 2 màquines noves i 3 de segona mà                | 1.130                     | Millorar l'actual i ampliar la xarxa de paravents      | 105                       |
| Canvis en components tècnics dels remuntadors              | 600                       | Millora desaigües a pistes                             | 50                        |
| Renovació de les estacions transformadores                 | 430                       | Reconstrucció de les tanques perimetrals de les basses | 40                        |
| <b>Necessàries</b>   | <b>6.627</b>              |  |                           |
| Ampliació de la zona innivada i millora de la xarxa actual | 2.767                     | Renovació i millora del material del lloguer           | 350                       |
| Millora aparcament i nou magatzem a la carretera           | 1.087                     | Retirar els ginys que estan fora de servei             | 330                       |
| Integració dels sistemes de Boí Taüll als d'FGC            | 680                       | Anivellar pistes per a millorar la innivació           | 150                       |
| Millora en l'oferta de restauració                         | 550                       | Renovació del parc lúdic                               | 150                       |
| Milliores d'edificis i canvi a calefaccions de biomassa    | 413                       | Construcció de noves pistes per a debutant             | 150                       |

*Font: Elaboració Pròpia*

Entre les prioritats d'inversió pel primer anys s'ha considerat fer front a la renovació de l'escomesa elèctrica. **Demorar aquesta intervenció comporta assumir un important risc operatiu ja que comportaria un tancament total de l'estació fins que no es torni a disposar d'un enllaç o una font alternativa (amb generadors elèctrics de forma temporal a falta d'una inversió definitiva).** Per garantir l'explotació futura sense riscos és convenient afrontar la inversió de forma urgent. Aquesta està valorada en torn als 3 milions d'euros amb una nova línia d'Alta Tensió d'uns 5 Km des de la cota 1.700 a 2.020m que discorri soterrada (per minimitzar l'impacte visual i mediambiental) i en paral·lel a la carretera d'accés.

En els primers anys, fins al 2025, s'han prioritzat l'esforç d'inversió en la millora de l'experiència de l'esquiador (ex. adequació de pistes, millora de remuntadors, renovació de la restauració, etc.), reposició d'elements al final de la seva vida útil (ex. màquines trepitjaneu), així com en

reforçar infraestructures clau per a l'estació (ex. neu artificial, revisió dels edificis, etc.). Aquestes inversions en els primers anys han de permetre a l'estació elevar la qualitat del servei i l'entorn amb l'objectiu de consolidar (i justificar) un increment del preu mig del forfait.

El Pla d'Inversions 2020-2030, doncs, contempla una necessitat d'inversió de 14,8 milions d'Euros concentrats en els primers 5 anys ja que es requereixen reposicions urgents per tal que FGC assumeixi la gestió i explotació de l'estació sense exposar-se a riscos operatius.

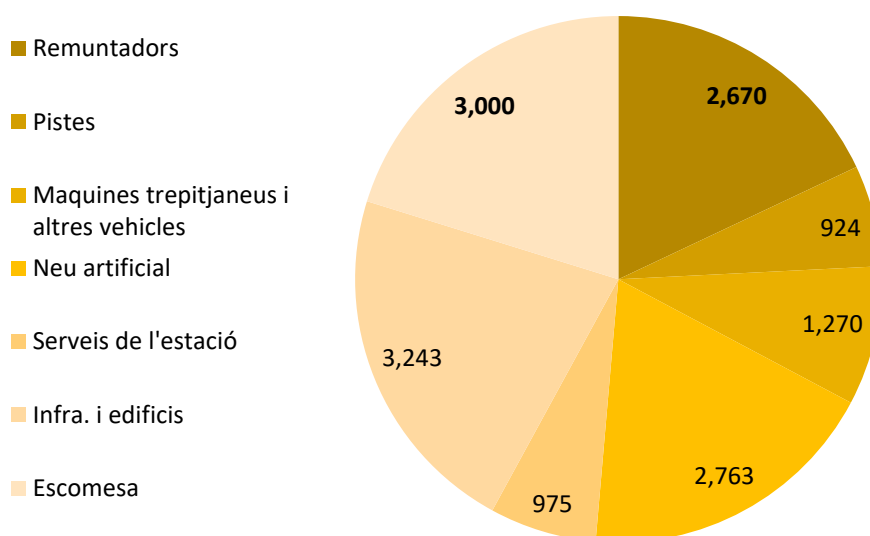
**Taula 173.** Inversions agrupades per àrees 2020 – 2030 (en milers d'Euros)

|  | 2020       | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         | 2025         | 2026         | 2027       | 2028       | 2029       | 2030       | Total         |
|--|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|------------|---------------|
| <b>Remuntadors</b>                             | 377        | 460          | 481          | 101          | 370          | 59           | 123          | 200        | 150        | 150        | 200        | <b>2.670</b>  |
| <b>Pistes</b>                                  | 79         | 200          | 160          | 85           | 90           | 75           | 50           | 15         | 115        | 15         | 40         | <b>924</b>    |
| <b>Màquines trepitjaneus i altres vehicles</b> |            |              | 195          | 350          | 180          | 365          | 180          |            |            |            |            | <b>1.270</b>  |
| <b>Neu artificial</b>                          | 97         | 61           | 516          | 143          | 82           | 311          | 383          | 308        | 357        | 190        | 317        | <b>2.763</b>  |
| <b>Serveis de l'estació</b>                    |            | 70           | 120          | 320          | 120          | 120          | 165          | 15         | 15         | 15         | 15         | <b>975</b>    |
| <b>Infr. i edificis</b>                        | 197        | 170          | 523          | 878          | 500          | 250          | 295          | 135        | 75         | 120        | 100        | <b>3.243</b>  |
| <b>SubTotal</b>                                | <b>749</b> | <b>961</b>   | <b>1.994</b> | <b>1.876</b> | <b>1.342</b> | <b>1.180</b> | <b>1.196</b> | <b>673</b> | <b>712</b> | <b>490</b> | <b>672</b> | <b>11.843</b> |
| <b>Escomesa elèctrica</b>                      |            | 2.000        | 1.000        |              |              |              |              |            |            |            |            | <b>3.000</b>  |
| <b>Total</b>                                   | <b>749</b> | <b>2.961</b> | <b>2.994</b> | <b>1.876</b> | <b>1.342</b> | <b>1.180</b> | <b>1.196</b> | <b>673</b> | <b>712</b> | <b>490</b> | <b>672</b> | <b>14.843</b> |

Font: Elaboració Pròpia

L'escomesa elèctrica és una de les principals partides del Pla d'Inversions i tècnicament seria possible dividir-la en dues fases, de manera que l'impacte de 3 milions d'Euros es podrà laminar en els 2 primers anys de vigència del Pla de Transitorietat.

**Figura 67.** Distribució de les inversions de l'estació (milers d'Euros)



Font: Elaboració pròpia

### 5.3 REMUNTADORS

El manteniment dels remuntadors és clau per garantir la seguretat dels esquiadors. En aquest sentit cal respectar la normativa (LLEI 12/2002, de 14 de juny, del transport per cable) i realitzar les grans inspeccions d'acord amb les instruccions dels fabricants. El principal canvi en la integració de l'estació de Boí Taüll en el grup FGC serà la realització d'ajustos en el pla de manteniments per tal de fer les inspeccions a la totalitat de la línia en un sol lot de treballs, en comptes de dividir les inspeccions en diverses temporades. Tanmateix, per tal de laminar les inversions es preveu un període de transitorietat fins que tots els remuntadors

**Taula 174.** Pla de transitorietat en el canvi de model de manteniment

|                     | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |
|---------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| TS4D RESORT EXPRESS |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| TS4F ROIES          |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| TS4F MULLERES       |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| TS3F JUNIOR         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| TS4F VAQUES         |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| TS2F PUIG FALCÓ     |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |

**Nota:** Gris clar: Inspecció Parcial; Gris Fosc: Gran Inspecció Completa, Negre: retirada / baixa del giny

Font: Elaboració Pròpia

**Taula 175.** Inversió en remuntadors

|                   |  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|-------------------|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Inversió</b>   | I01. Remuntadors   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Prioritat</b>  | Alta   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Descripció</b> | <p><b>I01.01. TS4D RESORT EXPRESS</b></p> <p>El TS4D Resort Express és l'únic telecadira desembragable de l'estació. S'ha d'efectuar la revisió especial del giny de manera parcial fins l'any 2024, a partir de llavors, es farà de forma conjunta. A més de la gran revisió, existeixen diferents inversions que son necessàries per tal d'allargar la vida útil del giny.</p> <p>Les principals inversions per al correcte funcionament del giny, son les següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió especial (Completa 250.000 Euros cada 7 anys).</li> <li>• Revisió especial pinces (Completa 50.000 Euros cada 7 anys).</li> <li>• Canviar variador (25.000 Euros una vegada).</li> <li>• Comunicacions de les estacions vers control (40.000 Euros una vegada).</li> <li>• Protecció per a nens en totes les cadires (20.000 Euros una vegada).</li> <li>• Telefonía motriu retorn (2.000 Euros una vegada).</li> </ul> <p><b>Inversió TS4D RESORT EXPRESS (568.000 Euros)</b></p> |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>       | <b>2021</b>  | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| 55                | 85   | 61          | 42          | 250         | -           | 25          | 50          | -           | -           | -           |

|  |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
|--|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Inversió</b>  |             | I01. Remuntadors |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Prioritat</b>   |             | Alta             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Descripció</b>  |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>I01.02. TS4F ROIES</b>  |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| El telecadira de pinça fixe Roies, és dels més antics de l'estació i és per això que requereix més inversió en els serveis de manteniments, en comparació a la resta de ginys.   |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Les partides que s'han pressupostat per a aquest remuntador, son les següents:   |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió especial (Completa 150.000 Euros cada 7 anys).</li> <li>• Modificar línia de seguretat (45.000 Euros una vegada).</li> <li>• Verificació sistema hidràulic (60.000 Euros una vegada)</li> <li>• Protecció per nens a les cadires (10.000 Euros una vegada).</li> </ul>  |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió TS4F ROIES (308.000 Euros)</b>   |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>  | <b>2021</b> | <b>2022</b>      | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| 43   | 70          | 45               | -           | -           | -           | -           | 150         | -           | -           | -           |
| <b>I01.03. TS4F MULLERES</b>   |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| TS4F Mulleres, és un dels remuntadors principals de l'estació. Dona accés a la mateixa zona que el TS3F Junior, telecadira paral·lel a Mulleres. El giny, presenta un bon estat de manteniment i funciona correctament.  |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| La revisió especial d'aquest giny, està programada per l'any 2022 i a partir de llavors, cada 7 anys, per tal de garantir que, en un futur, no hi hagin més d'una revisió especial per any.  |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Les partides que s'han pressupostat per a aquest remuntador, son les següents:   |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió especial (Completa 150.000 Euros cada 7 anys).</li> <li>• Substituir variador (40.000 Euros en dues fases).</li> <li>• Substituir autòmat (20.000 Euros una vegada).</li> <li>• Verificar sistema tensió (20.000 Euros una vegada).</li> <li>• Revisió especial del reductor (70.000 Euros en dues fases).</li> <li>• Protecció per a nens a les cadires (8.000 Euros una vegada).</li> <li>• Substituir tapís (100.000 Euros una vegada).</li> </ul> |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió TS4F MULLERES (638.000 Euros)</b>  |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>  | <b>2021</b> | <b>2022</b>      | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| 80   | 48          | 150              | 55          | -           | -           | 55          | -           | -           | 150         | 100         |

|  |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
|--|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Inversió</b>  |             | I01. Remuntadors |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Prioritat</b>   |             | Alta             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Descripció</b>  |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>I01.04. TS3F JUNIOR</b>   |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <p>El telecadira TS3F Junior, és el remuntador que segueix un recorregut paral·lel al TS4F Mulleres i que dona accés a la mateixa zona esquiable del domini. Donat que aquest remuntador durant les darreres temporades, ha estat operatiu una mitja de 200 h, i té un alt cost de manteniment, s'ha pressupostat la seva retirada per l'any 2022. Tot i així, s'ha de seguir realitzant la gran revisió del giny, per tal de complir amb la normativa.</p> <p>Les partides que s'han pressupostat per a aquest remuntador, son les següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió especial (41.000 Euros una vegada)</li> <li>• Retirada del giny (100.000 Euros una vegada)</li> </ul>   |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió TS3F JUNIOR (141.000 Euros)</b>  |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>  | <b>2021</b> | <b>2022</b>      | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| 6  | 35          | 100              | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |
| <b>I01.05. TS4F VAQUES</b>   |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <p>El TS4F Vaques és el remuntador amb la capacitat de transport més elevada. A més, dona accés a un gran nombre de pistes comercials i ubicades a la zona més solejada de l'estació.</p> <p>Aquest giny, és dels més nous de l'estació i per tant, la partida pressupostaria és menys elevada, degut a no necessita tants manteniments com els demes remuntadors. La revisió especial d'aquest giny, està prevista per efectuar durant l'any 2020 i l'any 2028, per tal de no solapar la revisió especial amb la del TS4F Roies.</p> <p>Les partides que s'han pressupostat per a aquest remuntador, son les següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió especial (Completa 150.000 Euros cada 7 anys).</li> <li>• Substitució del tapis (100.000 Euros una vegada).</li> <li>• Protecció per a nens (13.000 Euros una vegada).</li> </ul> |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió TS4F VAQUES (379.000 Euros)</b>  |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>  | <b>2021</b> | <b>2022</b>      | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| 116  | 13          | -                | -           | -           | -           | -           | --          | 150         |             | 100         |

|  |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|--|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Inversió</b>  | I01. Remuntadors |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Prioritat</b>   | Alta             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Descripció</b>  |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>I01.06. TS2F PUIG FALCÓ</b>   |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <p>El remuntador TS2F Puig Falcó, és el remuntador que genera més problemàtiques en l'operativa de l'estació. Ubicat a la carena de la muntanya, està molt exposat al vent i fa que estigui inoperatiu la major part de la temporada. A més, els darrers anys, ha sofert grans incidències que han incrementat el cost de manteniment dràsticament. Aquest remuntador, però, dona accés a la cota esquiable més alta dels pirineus i a un gran percentatge del domini esquiable de l'estació. És per això, que s'ha pressupostat la retirada del giny i la substitució per un conjunt de telesquís fet a partir dels ginyes retirats de l'estació <b>(apartat I01.13)</b>.</p> <p>Tot i la seva retirada prevista per l'any 2021, durant l'any 2020, s'ha de seguir efectuant la gran revisió que es tenia prevista.</p> <p>Les partides que s'han pressupostat per a aquest remuntador, son les següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisions posada a punt obertura 2020 (54.000 Euros una vegada).</li> <li>• Estudi de substitució (15.000 Euros una vegada).</li> <li>• Retirada del giny (150.000 Euros una vegada).</li> </ul> |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió TS2F PUIG FALCÓ (219.000 Euros)</b>  |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>  | <b>2021</b>      | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| 69   | 150              | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |
| <b>I01.07. TQ CARRERETES</b>   |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <p>El telesquí Carreretes, és un remuntador que actualment té molt poca activitat. A més, està situat al mig de la pista i representa un perill per a la resta d'esquiadors. Aquest giny s'ha de retirar i es pot fer servir per a condicionar un nou remuntador per a substituir el TS2F Puig Falcó.</p> <p>Es per això que l'única partida pressupostada, és el desmuntatge del giny.</p>  |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió TQ CARRERETES (10.000 Euros)</b>   |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>  | <b>2021</b>      | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| -  | 10               | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |
| <b>I01.08. TQ EDELWEIS</b>   |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <p>El telesquí Edelweis, és un giny que funciona correctament i no necessita grans inversions en manteniment per allargar la seva vida útil.</p> <p>Les partides que s'han pressupostat per a aquest remuntador, son les següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Línia de seguretat nova (5.000 Euros una vegada).</li> <li>• Canvi cable de tracció (720 Euros una vegada).</li> <li>• Revisió especial (15.000 Euros una vegada).</li> </ul>  |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |

| Inversió   |      | I01. Remuntadors |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
|--|------|------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|--|
| Prioritat  |      | Alta             |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| Descripció   |      |                  |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| <b>Inversió TQ EDELWEIS (21.000 Euros)</b>   |      |                  |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 2020   | 2021 | 2022             | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |  |
| 1  | 5    | -                | -    | -    | 15   | -    | -    | -    | -    | -    |  |
| <b>I01.09. TQ TRANSFER</b>   |      |                  |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| <p>Aquest remuntador, no garanteix cap accés exclusiu a cap pista i es per això que durant les darreres temporades no ha presentat molta activitat. És per això, que s'hauria de plantejar la seva retirada per l'any 2026. Aquest giny no requereix un manteniment molt extens.</p> <p>Les partides que s'han pressupostat per a aquest remuntador, son les següents:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manteniments (4.000 Euros anuals).</li> <li>• Revisió especial (20.000 Euros una vegada).</li> </ul> |      |                  |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| <b>Inversió TQ TRANSFER (36.000 Euros)</b>   |      |                  |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 2020   | 2021 | 2022             | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |  |
| -  | 4    | 4                | 4    | 20   | 4    | -    | -    | -    | -    | -    |  |
| <b>I01.10. CT IRGO</b>   |      |                  |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| <p>La cinta transportadora Irgo, és un dels remuntadors principals de l'estació, i actualment té problemes de tracció i els dies de molta afluència no té capacitat per a assolir la capacitat màxima de transport. És per això que la inversió principal en aquest remuntador és:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canvi de cinta de tracció (10.000 Euros una vegada).</li> </ul>  |      |                  |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| <b>Inversió CT IRGO (11.000 Euros)</b>   |      |                  |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 2020   | 2021 | 2022             | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |  |
| 1  | 10   | -                | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |  |
| <b>I01.11. CT VIUET</b>  |      |                  |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| <p>La cinta transportadora Viuet, és la continuació de la CT Irgo, i a diferència de l'anterior, no està coberta i els dies on les condicions climatològiques son més adverses, l'afluència de gent disminueix dràsticament. És per això que l'única inversió prevista per aquest remuntador, és:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrir la cinta transportadora(60.000 Euros una vegada).</li> </ul>   |      |                  |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| <b>Inversió CT VIUET (60.000 Euros)</b>  |      |                  |      |      |      |      |      |      |      |      |  |
| 2020   | 2021 | 2022             | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 |  |
| -  | -    | 60               | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    | -    |  |

|   |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
|---|-------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Inversió</b>   |             | I01. Remuntadors |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Prioritat</b>  |             | Alta             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Descripció</b>   |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>I01.12. CT NERETS</b>  |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <p>La cinta transportadora Nerets, és l'únic remuntador del parc infantil de l'estació. Aquest giny, és utilitzat única i exclusivament per a infants que s'inicien a l'esquí. És per això que és important garantir el màxim confort per als nens. Per garantir-ho, la cinta s'ha de cobrir, per tal de poder estar operativa més dies l'any. A més, també necessita de certs manteniments, per tal d'allargar la vida útil de l'aparell:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrir cinta (50.000 Euros una vegada).</li> <li>• Canvi de banda transportadora (10.000 Euros una vegada).</li> <li>• Substitució de tires laterals (3.200 Euros una vegada).</li> </ul>   |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió CT NERETS (63.200 Euros)</b>  |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b>      | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| 3,2   | -           | 60               | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |
| <b>I01.13. Retirada d'aparells fora d'ús</b>  |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <p>Desmuntatge dels remuntadors que no s'utilitzen i es troben fora de normativa en no haver-ho fet les inversions de manteniment i reparació en els darrers anys. La inversió cobrirà el desmuntatge de les instal·lacions, separació de peces per a recanvis i emmagatzematge a l'estació, retirada i tractament dels residus, restitució de l'entorn natural a les estacions de sortida i arribada així com en les pilones. És important destacar que es podran reaprofitar components dels remuntadors (especialment pilones dels telesquíes) per a la substitució del TS2F Puig Falcó amb un remuntador terrestre reduït de forma significativa el seu cost.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TS2F Llevata (fora de normativa, per ser desmuntat i enviat a desguàs).</li> <li>• TQ Erta II (pilones 4 i 5 estan caigudes per allau, necessitat de revisió).</li> <li>• TQ Xicoia (canviar d'ubicació 10 anys parat).</li> <li>• TQ Ginesta (guardat per recanvis).</li> </ul> |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió Retirada d'aparells fora d'ús (130.000 Euros)</b>   |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b>      | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| -   | 30          | -                | -           | 100         | -           | -           | -           | -           | -           | -           |
| <b>Inversió TOTAL REMUNTADORS (2.670.000 Euros)</b>   |             |                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b>      | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| 377   | 460         | 480              | 101         | 370         | 59          | 123         | 200         | 150         | 150         | 200         |



## 5.4 NEU ARTIFICIAL

Durant els últims anys, el sistema de neu artificial de l'estació, s'ha anat estenent de manera poc organitzada, sense seguir un pla d'expansió i degut a la manca de finançament, amb molts arranjaments. És per això, que per tal d'arribar a l'objectiu de poder produir neu al 90% del domini esquiable, és necessari, no només una gran inversió en equipaments més actuals, si no també, una reorganització i optimització dels recursos actuals.

En la següent taula es recullen les diferents actuacions previstes en la producció de neu artificial de l'estació així com els calendaris d'execució i inversions previstes.

*Taula 176. Inversió en neu artificial*

|   |             |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
|---|-------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| <b>Inversió</b>   |             | I02. Neu Artificial |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <b>Prioritat</b>  |             | Alta                |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <b>Descripció</b>   |             |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <b>I02.01. Canvi de diàleg en el sistema de producció de neu</b>  |             |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| Actualment els canons de neu de l'estació disposen d'un sistema de comunicació envers al control, molt més lent del òptim. Això fa que els canons de neu tardin en rebre ordres des de l'estació de control i no puguin aprofitar al màxim les finestres de fred per a produir neu. És per això, que el canvi de diàleg dels canons de lent a ràpid, és una prioritat en quan a les inversions de neu artificial. |             |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <b>Inversió Canvi de diàleg en el sistema de producció (248.000 Euros)</b>  |             |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b>         | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |  |
| 65  | 61          | 61                  | 61          | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |  |
| <b>I02.02. Millora i ampliació de la zona innivada</b>  |             |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| Per tal de complir amb l'objectiu estratègic d'FGC d'ampliar el domini innivat de l'estació al 90% de les pistes, cal invertir tant en canons de neu, com en les canonades per a fer arribar l'aigua als canons, com millorar la captació d'aigua de l'estació.   |             |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous canons de neu (1.347.000 Euros distribuïts en varies fases).</li> <li>• Millora captació d'aigua (2.000 Euros una vegada)</li> <li>• Ampliació de la xarxa de canonades (647.000 Euros distribuïts en varies fases).</li> </ul>   |             |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <b>Inversió Millora i ampliació de la zona innivada (1.998.000 Euros)</b>   |             |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b>         | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |  |
| 32  | -           | 327                 | 82          | 82          | 243         | 247         | 248         | 357         | 190         | 190         |  |

|   |             |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |
|---|-------------|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Inversió</b>   |             | I02. Neu Artificial |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Prioritat</b>  |             | Alta                |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Descripció</b>   |             |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>I02.03. Reposicions vàries</b>   |             |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Per tal de mantenir i allargar la vida útil dels equipaments relacionats amb la producció de neu, s'ha determinat una partida pressupostaria als canvis en els equipaments vitals per a la fabricació de neu artificial com son:  |             |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compressors (337.500 Euros distribuïts en vàries fases).</li> <li>• Bombes d'aigua (120.000 Euros distribuïts en vàries fases).</li> <li>• Tanques perimetrals de les basses i legalització de les basses (60.000 Euros distribuïts en vàries fases).</li> </ul> |             |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió Reposicions vàries (517.500 Euros)</b>  |             |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b>         | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| 128   | -           | -                   | -           | -           | 67          | 135         | 60          | -           | -           | 128         |
| <b>Inversió TOTAL NEU ARTIFICIAL (2.763.000 Euros)</b>  |             |                     |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b>         | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| 97  | 61          | 515                 | 142         | 82          | 311         | 383         | 308         | 357         | 190         | 317         |

Nota: En cas de dèficit pressupostari, les inversions en producció de neu, es poden realitzar en més tard en el temps

## 5.5 PISTES

Les inversions orientades assegurar el manteniment del camp de neu comprenen l'adquisició de noves màquines trepitjaneu i motos de neu, millora del domini esquiable (perfilat i adequació de pistes, instal·lació de GASEX, millora dels paravents, etc.).

En la següent taula es recullen les diferents actuacions previstes en el manteniment i condicionament del domini esquiable de l'estació així com els calendaris d'execució i inversions previstes.

**Taula 177.** Inversió en màquines de pistes

|   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Inversió</b>   | I03. Pistes |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Prioritat</b>  | Alta        |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Descripció</b>   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>I03.01. MÀQUINES TREPITJANEU (NOVES)</b>   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Per a millorar el condicionament de les pistes durant l'hivern, és necessari una renovació en quan a les màquines trepitja neus de l'estació. Actualment a Boí Taüll disposen de 6 màquines de les quals dues, superen de llarg, la vida màxima d'una màquina trepitjaneus. La inversió detallada a continuació, fa referència a la compra de dues màquines trepitjaneus noves per 350.000 Euros cadascuna. |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| En cas de manca de pressupost, caldria estudiar la possibilitat de llogar les màquines trepitjaneus durant més anys i traslladar la compra per més endavant.  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Nota:</b> A estudiar la conveniència de comprar màquines amb <i>winch</i> o sense.   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió MÀQUINES TREPITJANEU (NOVES) (700.000 Euros)</b>  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| -   | -           | -           | 350         | -           | 350         | -           | -           | -           | -           | -           |
| <b>I03.02. MÀQUINES TREPITJANEU (DE SEGONA MÀ)</b>  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Per poder renovar les altres màquines trepitjaneus, no existeix la necessitat immediata de comprar-ne de noves, existeix la possibilitat de adquirir-ne de segona mà en bon estat a un preu més reduït. Per l'estació de Boí Taüll, s'ha pressupostat la compra de tres màquines trepitjaneus de segona mà a 180.000 Euros cadascuna.   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Nota:</b> A estudiar la conveniència de comprar màquines amb <i>winch</i> o sense.   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió MÀQUINES TREPITJANEU (DE SEGONA MÀ) (540.000 Euros)</b>   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| -   | -           | 180         | -           | 180         | -           | 180         | -           | -           | -           | -           |

|  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Inversió</b>  |             | I03. Pistes |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Prioritat</b>   |             | Alta        |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Descripció</b>  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>I03.03. MOTOS DE NEU</b>  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Per a acabar de renovar el parc mòbil de l'estació, cal fer una inversió en motos de neu per als treballadors del domini. En aquesta partida, s'ha pressupostat dues motos de neus noves, a adquirir en els primers 5 anys a 15.000 Euros cadascuna.   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió MOTOS DE NEU (30.000 Euros)</b>  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>  | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| -  | -           | 15          | -           | -           | 15          | -           | -           | -           | -           | -           |
| <b>I03.04. SISTEMA ANTIALLAUS</b>  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Per tal de facilitar l'obertura de l'estació i garantir la seguretat, els dies de grans nevades, és necessari substituir els sistema anti-allaus actual pel sistema GASEX per tal de d'optimitzar recursos a l'hora i maximitzar la seguretat.   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió SISTEMA ANTIALLAUS (212.000 Euros)</b>   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>  | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| 12   | 200         | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |
| <b>I03.04. CONDICIONAMENT DE PISTES</b>  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Per a optimitzar els recursos a l'hora de treballar les pistes durant l'hivern, és necessari realitzar certes inversions durant l'estiu per tal de maximitzar la conservació de la neu durant la temporada. En aquesta partida, estan detallades les següents inversions:  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anivellar pistes (140.000 Euros distribuïts en varies fases).</li> <li>• Millorar les rasses i desaigües (55.000 Euros distribuïts en varies fases).</li> <li>• Millorar la xarxa de paravents (120.000 Euros distribuïts en varies fases).</li> <li>• Material per a pistes (46.500 Euros distribuïts en varies fases).</li> </ul> |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió CONDICIONAMENT I MILLORA DE PISTES (361.000 Euros)</b>   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>  | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| 66   | -           | 60          | 35          | 40          | 25          | -           | 15          | 65          | 15          | 40          |
| <b>I03.04. CREACIÓ DE PISTES</b>   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Per tal de d'equiparar l'oferta de pistes de l'estació amb la demanda del clients del domini, és necessari crear noves pistes destinades pel client d'un nivell més mig-baix. En aquesta partida, estan pressupostats les següents accions:  |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tres pistes noves (150.000 Euros distribuïts en varies fases).</li> <li>• Creació d'una pista temàtica (50.000 Euros distribuïts en varies fases).</li> <li>• Remodelació del actual parc lúdic (150.000 Euros distribuïts en varies fases).</li> </ul>   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |

|   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Inversió</b>                                   |             | I03. Pistes |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Prioritat</b>                                  |             | Alta        |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Descripció</b>                                 |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió CREACIÓ DE PISTES (350.000 Euros)</b> |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>                                       | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| -   | -           | 100         | 50          | 50          | 50          | 50          | -           | 50          | -           | -           |
| <b>Inversió TOTAL PISTES (2.193.000 Euros)</b>    |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>                                       | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| 78  | 200         | 355         | 435         | 270         | 440         | 230         | 15          | 115         | 15          | 40          |

## 5.6 SERVEIS DE L'ESTACIÓ

No totes les inversions s'han de centrar exclusivament en el camp de neu. Les inversions destinades als serveis de l'estació, tenen un impacte directe en l'experiència del client i aporta un valor afegit. A més, invertint en millorar serveis com la restauració, poden incrementar tant la despesa mitja per client com l'estada mitja.

En la següent taula es recullen les diferents inversions previstes per millorar els serveis de l'estació així com els calendaris d'execució i inversions previstes.

**Taula 178.** Inversió en serveis de l'estació

|  |                           |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
|--|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Inversió</b>  | I04. Serveis de l'estació |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Prioritat</b>   | MITJA                     |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Descripció</b>  |                           |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>I04.01. RESTAURACIÓ</b>   |                           |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Per tal d'augmentar el tiquet mig dels restaurants de l'estació, cal efectuar una remodelació completa dels espais i augmentar l'oferta gastronòmica. En aquesta partida, estan pressupostades les següents inversions:  |                           |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliació terrassa cota 2.000 (50.000 Euros una vegada).</li> <li>• Remodelació Carlina (200.000 Euros en varies fases).</li> <li>• Nou mobiliari per les cafeteries Isard i Guineu (200.000 Euros en varies fases).</li> <li>• Manteniment restauració(75.000 Euros en varies fases).</li> <li>• Remodelació del self pels grups (100.000 Euros en varies fases).</li> </ul> |                           |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió RESTAURACIÓ (625.000 Euros)</b>  |                           |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>  | <b>2021</b>               | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| -  | -                         | 50          | 250         | 50          | 50          | 165         | 15          | 15          | 15          | 15          |
| <b>I04.02. LLOGUER DE MATERIAL</b>   |                           |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Al assumir la unitat de negoci de lloguer de material per part de l'estació, s'haurà de destinar una part de la inversió a la reposició tant dels materials a llogar, com dels necessaris per al manteniment dels equipaments i els espais.  |                           |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió LLOGUER DE MATERIAL (350.000 Euros)</b>  |                           |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>  | <b>2021</b>               | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| -  | 70                        | 70          | 70          | 70          | 70          | -           | -           | -           | -           | -           |
| <b>Inversió TOTAL SERVEIS DE L'ESTACIÓ (975.000 Euros)</b>   |                           |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>  | <b>2021</b>               | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| -  | 70                        | 120         | 320         | 120         | 120         | 165         | 15          | 15          | 15          | 15          |

## 5.7 INFRAESTRUCTURES I EDIFICIS

En aquest apartat, s'estudiaran les inversions en infraestructures i edificis, que son elements ocults clau de l'estació, per tal de poder ser operada amb qualitat. Per tant, com en l'apartat anterior, té una incidència directa amb l'experiència del client.

En la següent taula es recullen les diferents actuacions previstes en els edificis i infraestructures de l'estació així com els calendaris d'execució i inversions previstes.

**Taula 179.** Inversió en infraestructures i edificis

|  |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
|--|-------------|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--|
| <b>Inversió</b>  |             | I05. Infraestructures i edificis |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <b>Prioritat</b>   |             | Alta                             |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <b>Descripció</b>  |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <b>I05.01. EDIFICIS</b>  |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| Actualment els edificis de la base de l'estació, estan en estat de degradació i alguns d'ells, com el taller de màquines, les dues cafeteries i la guarderia, no estan complint amb la legislació actual. Les accions pressupostades pel edificis son les següents:  |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reubicació de les oficines centrals</li> <li>• Entrada en normativa del taller de màquines, les cafeteries i edificis.</li> <li>• Projecte de cloració d'aigua de tots els edificis (17.500 Euros una vegada).</li> <li>• Reforma del centre de comptatge (47.500 Euros una vegada).</li> <li>• Manteniment dels edificis (125.000 Euros en diverses fases).</li> <li>• Legalització i sistema de control dels dipòsits de gasoil (35.000 Euros una vegada).</li> <li>• Canvi a una calefacció de biomassa (120.000 Euros en diverses fases).</li> <li>• Renovació de transformadors</li> </ul> |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <b>Inversió EDIFICIS (1.003.000 Euros)</b>   |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <b>2020</b>  | <b>2021</b> | <b>2022</b>                      | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |  |
| 142  | 140         | 203                              | 208         | 150         | 60          | 20          | 20          | 20          | 20          | 20          |  |
| <b>I05.02. ESCOMESA ELÈCTRICA</b>  |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| L'escomesa elèctrica que subministra la totalitat de l'electricitat a l'estació, és molt antiga i no té cap duplicat fet que, faria que, si mai falles, no hi hauria cap alternativa de fer arribar l'electricitat al domini. Això sumat al fet que, l'estat actual de l'escomesa no es l'òptim, fa que el risc a quedar-se sense electricitat sigui elevat. La instal·lació de la nova escomesa elèctrica, haurà de seguir el recorregut de la carretera, per si en un futur hi hagués alguna averia, sigui més fàcil de reparar. Això fa que l'escomesa sigui més llarga que l'actual i per tant, més cara.                            |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <b>Nota:</b> Tècnicament la substitució de l'escomesa es pot dividir en 2 anys per reduir cost.  |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <b>Inversió ESCOMESA ELÈCTRICA (3.000.000 Euros)</b>   |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |  |
| <b>2020</b>  | <b>2021</b> | <b>2022</b>                      | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |  |
| -  | 2.000       | 1.000                            | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           | -           |  |

|   |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
|---|-------------|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Inversió</b>   |             | I05. Infraestructures i edificis |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Prioritat</b>  |             | Alta                             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Descripció</b>   |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>I05.03. APARCAMENTS</b>  |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <p>El pàrquing de l'estació, no està asfaltat i presenta un mal estat de manteniment, fet que dificulta la seva neteja els dies de neu i especialment els dies de pluja. A més, el pàrquing té una influència negativa directa en la experiència del client. Per tant és important un re-asfaltat del pàrquing.</p> <p>Dins d'aquesta partida pressupostària hi ha les següents accions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asfaltat del pàrquing (842.000 Euros en varies fases).</li> <li>• Senyalització cruïlla Pont de Suert (3.300 Euros una vegada).</li> <li>• Neteja de la ferralla del aparcament (sense cost).</li> <li>• Creació d'un magatzem a la carretera(25.000 Euros una vegada).</li> <li>• Accessos als aparcaments digitalitzats (20.000 Euros una vegada).</li> </ul> |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió APARCAMENTS (890.300 Euros)</b>   |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b>                      | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| 45  | -           | 250                              | 570         | -           | -           | -           | -           | 25          | -           | -           |
| <b>I05.04. PARC MÒBIL</b>   |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <p>Aquesta partida pressupostària té com a objectiu, la renovació de vehicles de transport dels treballadors per les diferents àrees de treball, i els vehicles industrials necessaris per fer els manteniments de les pistes durant l'estiu.</p>   |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió PARC MÒBIL (360.000 Euros)</b>  |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b>                      | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| -   | -           | -                                | 70          | 50          | -           | 70          | 50          | -           | 70          | 50          |
| <b>I05.05. SISTEMES</b>   |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <p>Per assolir la coordinació entre els sistemes de Boí Taüll i FGC, és necessari fer un pla d'integració a 4 fases, començant l'any 2024 i acabant l'any 2027. A més, aquesta partida pressupostària, també inclou les demes accions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projecte integració a FGC (646.000 Euros en varies fases).</li> <li>• Ampliació de les web cams de l'estació (20.000 Euros una vegada).</li> <li>• Instal·lació de videovigilància (20.000 Euros una vegada).</li> </ul>  |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>Inversió SISTEMES (689.000 Euros)</b>  |             |                                  |             |             |             |             |             |             |             |             |
| <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b>                      | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b> | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| 9   |             | 40                               |             | 270         | 160         | 175         | 35          |             |             |             |



|   |             |             |             |             |             |                                  |             |             |             |             |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Inversió</b>   |             |             |             |             |             | 105. Infraestructures i edificis |             |             |             |             |
| <b>Prioritat</b>  |             |             |             |             |             | Alta                             |             |             |             |             |
| <b>Descripció</b>   |             |             |             |             |             |                                  |             |             |             |             |
|   |             |             |             |             |             |                                  |             |             |             |             |
| <b>Inversió INFRAESTRUCTURES I EDIFICIS (2.943.000 Euros)</b> |             |             |             |             |             |                                  |             |             |             |             |
| <b>2020</b>   | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>2025</b> | <b>2026</b>                      | <b>2027</b> | <b>2028</b> | <b>2029</b> | <b>2030</b> |
| 197   | 140         | 493         | 848         | 470         | 220         | 265                              | 105         | 45          | 90          | 70          |

## 6 PLA DE NEGOCI

### 6.1 HIPÒTESIS

Per tal de plantejar una situació futura d'integració de Boí Taüll a FGC, s'ha elaborat un compte de resultats i un flux de caixa assumint una sèrie d'hipòtesis en quant als ingressos sense comptar amb efectes d'inflació o increments de preus. No s'han tingut en compte implicacions mercantils i es pressuposa que les necessitats de finançament operatiu i per a inversions es faran a través d'aportacions de capital a Actius de Muntanya SA per part de FGC.

*Nota: En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.*

#### 6.1.1 INGRESSOS ESTACIÓ

Els principals ingressos de l'estació provenen dels forfets i seguiran sent cabdals en el Pla de Negoci de l'estació. De forma complementària, l'estació rebrà ingressos de la resta de serveis (restauració, lloguer de material, escoles, altres serveis).

Per una banda, els ingressos de forfets es calcularan segons el número de dies produïts i del preu mig del forfet. Aquest ingrés inclou tant forfets de dia com forfets de temporada (en termes generals l'afectació serà en el flux de caixa que es generi al principi de la temporada). Així doncs, els ingressos es distribueixen seguint la distribució del 2019, amb un major pes del mes de febrer en plena temporada alta i considerant els mes d'octubre pels forfets de temporada.

*Taula 180. Estimació d'ingressos de forfets (dia i temporada)- Euros*

|              |         | Preu mig forfet per dia |                  |           |
|--------------|---------|-------------------------|------------------|-----------|
|              |         | 12 €                    | 15 €             | 17 €      |
| Dies d'esquí | 90.000  | 1.080.000               | 1.350.000        | 1.530.000 |
|              | 120.000 | 1.440.000               | <b>1.800.000</b> | 2.040.000 |
|              | 150.000 | 1.800.000               | 2.250.000        | 2.550.000 |

Font: Elaboració Pròpia

Per altra banda, els ingressos de cànons i lloguers dels diferents espais de l'estació es liquidaran al final de temporada (especialment en aquells que tinguin un component variable lligat al nombre d'esquiadors o bé al tancament dels comptes anuals en aquells models basats en el repartiment d'ingressos i marges).

És important tenir present que, d'acord amb l'estratègia del grup FGC, si es deixa d'empaquetar producte propi i extern comportarà una disminució important dels ingressos que s'intermedien i es percep una comissió per la gestió de serveis de restauració i de classes d'esquí.

*Taula 181. Estimació d'ingressos de l'estació (excloent restauració) - Euros*

|              |         | Preu mig forfet per dia |                  |           |
|--------------|---------|-------------------------|------------------|-----------|
|              |         | 12 €                    | 15 €             | 17 €      |
| Dies d'esquí | 90.000  | 1.457.000               | 1.751.000        | 1.937.000 |
|              | 120.000 | 1.924.000               | <b>2.305.000</b> | 2.563.000 |
|              | 150.000 | 2.380.000               | 2.860.000        | 3.180.000 |

Font: Elaboració Pròpia

#### 6.1.1.1 DIES D'ESQUÍ

Es parteix d'una visió pel 2030 de 150.000 dies d'esquí. Es tracta d'una situació conservadora però a la vegada optimista en quant a dies d'esquí, en base als resultats d'anys anteriors, amb un total de dies d'esquí a la temporada 2018-2019 de 139.439 i anys previs on l'afluència de visitants va estar al voltant d'aquestes xifres. Tot i així, es plantegen diverses situacions de dies d'esquí per tal de fer una anàlisi de sensibilitat del model, considerant els possibles cicles econòmics a 10 anys vista, amb hipòtesis pessimistes de 90.000 dies d'esquí (prenent els valors mínims de l'anterior crisi econòmica), tendencials amb 120.000 dies d'esquí (considerant temporades regulars) i optimistes amb 150.000 dies d'esquí (en base als resultats màxims històrics on han coincidit bones condicions climàtiques i una situació econòmica estable). No es consideren possibles ampliacions del domini esquiable i dels serveis de la base que podrien permetre assolir xifres d'esquiadors superiors.

#### 6.1.1.2 FORFET PREU MIG DIARI

Es parteix d'una hipòtesi de 15 € de preu mig del forfait. El preu mig del forfait a la temporada 2018-2019 es va situar en 15,17 € mesurat sobre validacions de Team Axess. Aquest preu mig condiciona els ingressos d'altres productes comercialitzats per Boí Taüll com són les assegurances. Tot i així, es plantegen diverses situacions de preu mig per tal de fer una anàlisi de sensibilitat del model tenint en compte els cicles econòmics a 10 anys vista, amb una hipòtesi pessimista de 12 € (el preu mig baixa de forma dràstica per reactivar la demanda en un context de crisi), una hipòtesi conservadora amb 15 € (mantenint els valors de les darreres temporades) i una hipòtesi optimista de 17 € (on s'aconsegueix millorar el posicionament de l'estació gràcies a les millores en remuntadors, domini esquiable i oferta de restauració, entre d'altres).

A part dels ingressos dels forfets, s'inclourà un ingrés en concepte d'assegurança en proporció amb els ingressos actuals, si bé en ser una venda comissionada s'imputarà també una despesa proporcional.

#### 6.1.1.3 LLOGUER DE MATERIAL

Els ingressos del lloguer de material aniran en relació amb el nombre d'esquiadors en base a les tarifes del lloguer. Per a quantificar els ingressos es prendrà una despesa mitjana de 10€ al dia (segons les tarifes vigents a crèdit [s'empaqueta a 5 € dia per escolar] i comptat [amb tarifes entre 15 i 20 € per dia]) suposant que el 25% dels esquiadors lloguen a l'estació.

A part del servei de lloguer es consideraran ingressos per guarda esquís, si bé seran de menor quantia i aniran lligats a una proporció dels ingressos de lloguers.

#### 6.1.1.4 EMPAQUETAMENT

En les darreres temporades, des de l'estació de Boí Taüll s'ha empaquetat incorporant restauració (anteriorment servei propi) i escola, amb marges d'intermediació del 20%. En el model no s'han tingut en compte donat que des del grup FGC no es prestarà el servei de Central de Reserves i empaquetament amb productes externs.

En base a dades de l'any 2019, les vendes empaquetades de classes d'esquí es van situar en torn a 240.000 €, generant un marge d'intermediació d'uns 16.500 € (7%), mentre que a nivell de restauració es va empaquetar per valor d'uns 170.000 € (sobre el total de prop de 600.000 € de l'àrea de restauració) que amb un marge del 30% podrien haver aportat 51.000 €.

Per tant, l'impacte dels ingressos derivats de la intermediació de classes és prou baix i en el cas de la restauració si bé no es generaven comissions en ser un servei propi contribuïen a les vendes de la unitat de negoci. Qualsevol canvi que es plantegi tindrà un impacte limitat i en el cas de la restauració, l'estació obtindrà els ingressos per un altre via (indirecta).

#### 6.1.1.5 CÀNONS/LLOGUERS

L'estació de Boí Taüll cobra un lloguer anual als diferents proveïdors de serveis de l'estació. El seu cobrament es produeix al final de temporada i tenen un caràcter fix.

**Taula 182.** Ingressos per lloguers de locals

|                       | Import | Termini | Liquidació         |
|-----------------------|--------|---------|--------------------|
| <b>Escola d'esquí</b> | 18.150 | Anual   | Final de temporada |
| <b>Centre Mèdic</b>   | 1.500  | Anual   | Final de temporada |
| <b>Botiga</b>         | 3.500  | Anual   | Final de temporada |

Font: Dades facilitades per Actius de Muntanya SA

Tanmateix, en el cas de la restauració, segons el model contractual que es defineixi, els ingressos podrien variar en un rang entre els 100.000 € i 200.000 € anuals. Des d'Actius de Muntanya els costos s'han estimat en 110.000 € per l'explotació dels punts Isard i Guineu junt amb el self-service, 25.000 € per la Carlina i 10.000 € pel Cau podent-se adjudicar en 3 lots diferents a un o varis operadors de restauració. Aquests escenaris s'analitzen en el proper apartat.

#### 6.1.1.6 APARCAMENT

En el pla no es contempla el cobrament de l'aparcament, en el benentès que és una eina de regulació i d'ingressos per rendibilitzar els usuaris no comprin forfet (molt minoritari). Alhora que sense la inversió de millora no tindria justificació. Tanmateix generaria alguns impactes:

- Increment de la demanda del servei d'autobús a pistes per accedir des dels hotels.
- Augment del nombre de cotxes aparcats al voral de la carretera d'accés.
- Necessitat de fer condicions especials pels esquiadors amb forfet (gratuïtat).
- Necessitat d'aplicar descomptes per tal de no afectar la demanda.
- Pèrdua de competitivitat en comparació amb d'altres estacions amb millors aparcaments on no es cobra.

## 6.1.2 RESTAURACIÓ

Per a l'estació de Boí Taüll es plantegen 3 models de gestió dels punts de restauració, cadascun d'ells amb implicacions en els ingressos que l'estació rebrà per part de l'operador (ja sigui com a repartiment de marges, lloguer o bé cànon d'explotació).

El punt de partida per a la valoració dels 3 models que marcarà l'atractiu del negoci i la capacitat de captar operadors és la projecció d'ingressos. Segons dades de l'any 2019 els ingressos per esquiador es troben per sota dels 4 €. Una millora en el posicionament de l'oferta de restauració i la revisió de la carta amb la introducció de plats de més qualitat (ex. brasa) permetrà incrementar els preus mitjos de forma progressiva. En aquest sentit, es plantegen 3 escenaris d'increments de despesa mitjana per esquiador a l'estació amb 4 €, 6 € i 8 €.

**Taula 183.** Estimació d'ingressos en la restauració - Euros

|              |         | Despesa mitja per esquiador en restauració |         |           |
|--------------|---------|--|---------|-----------|
|              |         | 4 €  | 6 €     | 8 €       |
| Dies d'esquí | 90.000  | 360.000                                    | 540.000 | 720.000   |
|              | 120.000 | 480.000                                    | 720.000 | 960.000   |
|              | 150.000 | 600.000                                    | 900.000 | 1.200.000 |

Font: Elaboració Pròpia

No obstant això, en els primers anys d'aplicació del nou model de gestió és molt probable que la despesa mitjana es quedi al voltant (o per sota) dels 4 € per esquiador.

En la valoració dels 3 models de gestió es tindran en compte per una banda la viabilitat del negoci per part d'un operador extern que pugui estar interessat en participar en la licitació per prestar el servei i per altra banda quin serà l'ingrés que reportarà a l'estació (ja sigui lloguer o marge) ja que caldrà valorar la conveniència o no de fer inversions als locals com a propietari o bé transferir la responsabilitats als operadors (reduint potencial viabilitat del seu negoci).

### 6.1.2.1 OPCIÓ 1: REPARTIMENT DE RISCOS

L'estació de Boí Taüll ha adoptat en la temporada 2019/2020 un model de compensació de l'operador basat en un percentatge sobre els ingressos (el 6,99% en la temporada 2019/2020 en favor d'Aramark) i un cop imputats tots els costos d'explotació (compra de mercaderies, personal, subministraments, etc.) el marge se'l queda l'estació. Aquest model, però, està condicionat a que es cobreixin les despeses, en cas contrari, des de l'estació s'haurà de fer una aportació per cobrir despeses (i per tant no sent una unitat de negoci rendible).

**Taula 184.** Estimació EBITDA de l'Operador de la restauració (Opció 1) – Euros

| Cànon 7% ingressos |         | Despesa mitja per esquiador en restauració |        |        |
|--------------------|---------|--|--------|--------|
|                    |         | 4 €  | 6 €    | 8 €    |
| Dies d'esquí       | 90.000  | 25.200                                     | 37.800 | 50.400 |
|                    | 120.000 | 33.600                                     | 50.400 | 67.200 |
|                    | 150.000 | 42.000                                     | 63.000 | 84.000 |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració Pròpia

**Taula 185.** Estimació EBITDA de l'Estació en la restauració (Opció 1) – Euros

| Marge per a l'estació |         | Despesa mitja per esquiador en restauració |         |         |
|-----------------------|---------|--|---------|---------|
|                       |         | 4 €  | 6 €     | 8 €     |
| Dies d'esquí          | 90.000  | -9.200                                     | 86.200  | 181.600 |
|                       | 120.000 | 54.400                                     | 181.600 | 308.800 |
|                       | 150.000 | 118.000                                    | 277.000 | 436.000 |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració Pròpia

Aquest model garanteix el benefici per l'operador i traspasa el risc a l'estació (ja que no assumeix riscos en els salaris i compres), alhora que les inversions segueixen sent responsabilitat de l'estació. Donat un context d'urgència en l'adjudicació i el poder de negociació limitat de l'estació en un context d'incertesa, aquest model permet trobar un operador més fàcilment i en cas de bons resultats en l'explotació es poden obtenir més ingressos a l'estació. A la vegada aquest model permet un major control de les operacions i treballar conjuntament per assolir els objectius de venda.

#### 6.1.2.2 OPCIÓ 2: LLOGUER D'ESPAYS

Alternativament, l'explotació de la restauració podria traspassar-se completament, tal com es fa en d'altres estacions del grup FGC. Per tal que aquest model d'explotació sigui viable, cal valorar quin resultat d'explotació tindria l'operador per tal de captar l'interès. Ara bé, un dels elements claus serà la definició de les responsabilitats en termes de millores dels espais i la tematització dels mateixos per tal que es pugui propiciar un increment de la despesa mitjana per esquiador. La licitació hauria de tenir un punt de partida raonable i es podria dividir en lots.

**Taula 186.** Estimació EBITDA de l'Operador de la restauració (Opció 2) – Euros

| EBITDA d'explotació |         | Despesa mitja per esquiador en restauració |         |         |
|---------------------|---------|--|---------|---------|
|                     |         | 4 €  | 6 €     | 8 €     |
| Dies d'esquí        | 90.000  | -84.000                                    | 24.000  | 132.000 |
|                     | 120.000 | -12.000                                    | 132.000 | 276.000 |
|                     | 150.000 | 60.000                                     | 240.000 | 420.000 |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració Pròpia

Aquest model es basa en un lloguer anual dels punts de restauració i es traspasa la totalitat del risc operatiu a l'operador, garantint a l'estació un ingrés anual sense una variabilitat segons el nombre d'esquiadors ni la despesa mitjana. Tanmateix en escenaris positius es podria ajustar.

**Taula 187.** Estimació EBITDA de l'Estació en la restauració (Opció 2) – Euros

| Lloguer anual fix<br>100.000 € |         | Despesa mitja per esquiador en restauració |         |         |
|--------------------------------|---------|--|---------|---------|
|                                |         | 4 €  | 6 €     | 8 €     |
| Dies d'esquí                   | 90.000  | 100.000                                    | 100.000 | 100.000 |
|                                | 120.000 | 100.000                                    | 100.000 | 100.000 |
|                                | 150.000 | 100.000                                    | 100.000 | 100.000 |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració Pròpia

El principal problema d'aquest model és la necessitat de comprometre unes inversions per l'operador a l'inici de les operacions, especialment en un context d'incertesa.

### 6.1.2.3 OPCIÓ 3: CONCESSIÓ

Com a model entremig entre un repartiment dels riscos i un traspàs total de l'explotació es planteja un model de concessió basat en un cànon anual (lloguer fix més baix) i un cànon variable (segons facturació o nombre d'esquiadors). Aquesta licitació es podrà fer per lots, considerant 1 o 3 unitats (Isard i Guineu + Self service, Carlina i Cau).

**Taula 188.** Estimació EBITDA de l'Operador de la restauració (Opció 3) – Euros

| EBITDA d'explotació |         | Despesa mitja per esquiador en restauració |         |         |
|---------------------|---------|--|---------|---------|
|                     |         | 4 €  | 6 €     | 8 €     |
| Dies d'esquí        | 90.000  | -70.000                                    | 20.000  | 110.000 |
|                     | 120.000 | -10.000                                    | 110.000 | 230.000 |
|                     | 150.000 | 50.000                                     | 200.000 | 350.000 |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració Pròpia

Adoptar un model de concessió suposarà un canvi en comparació amb la resta d'estacions del grup i pot comportar haver d'explorar el marc jurídic i tècnic per tal de fer-lo efectiu. En aquest sentit, caldrà assegurar que des de l'estació es té un control sobre la facturació (control de caixes) per tal de fer seguiment dels ingressos i que el cànon anual estigui en correlació amb les inversions previstes per a l'adequació dels locals.

**Taula 189.** Estimació EBITDA de l'Estació en la restauració (Opció 3) – Euros (fix + variable)

| Cànon anual fix 10.000 €<br>+ variable 10% sobre vendes |         | Despesa mitja per esquiador en restauració |         |         |
|---|---------|--|---------|---------|
|   |         | 4 €  | 6 €     | 8 €     |
| Dies d'esquí  | 90.000  | 86.000                                     | 104.000 | 122.000 |
|   | 120.000 | 98.000                                     | 122.000 | 146.000 |
|   | 150.000 | 110.000                                    | 140.000 | 170.000 |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració Pròpia

Per tal de preparar les licitacions dels espais, es poden contemplar models de licitació similars als que s'apliquen en aeroports o estacions ferroviàries on els licitadors ofereixen un percentatge de vendes amb un valor mínim en concepte de renda anual garantida per part de l'estació. Aquest sistema permet assegurar els escenaris de menys ingressos i permet cobrir despeses d'inversions en l'adequació dels locals.

Donat que els punts de restauració són clau per a l'activitat de l'estació, serà convenient exercir un control directe en les operacions i alhora marcar les inversions necessàries per tal de garantir un servei de qualitat (carta, decoració, mobiliari, etc.).

### 6.1.3 DESPESES DE PERSONAL

L'estació de Boí Taüll compta amb 89 treballadors (57 fixes i 32 temporals) a més d'un grup de becaris (30 en la darrera temporada). En el pla s'ha definit la dotació necessària de personal per tal de cobrir de forma adequada les àrees d'explotació i d'operacions d'acord amb els criteris operatius i de seguretat.

No obstant això, el nou model de gestió comportarà la internalització de serveis (ex. lloguer) i externalització de serveis (ex. neteja, autobús), cosa que comportarà variacions en la plantilla amb subrogacions de treballadors temporals i amb contractacions de personal fix i temporal. Aquests canvis en la plantilla venen donats per la recomanació de no dependre dels becaris per atendre pics de demanda, mantenint una política de contenció en les contractacions. En paral·lel, a les despeses de personal caldrà aplicar-hi un increment per tal de fer una equiparació salarial partint de les condicions vigents en el Pacte d'Empresa fins a assolir les condicions salarials vigents en l'àrea de Turisme i Muntanya del grup FGC.

*Taula 190. Despeses de personal - Euros*

|   | Salaris plantilla<br>Condicions actuals<br>(2020/2021) (€) | Salaris plantilla<br>Equiparació FGC<br>(2020 → 2023) (€) | Increment de<br>personal<br>(reducció hores) |
|---|--|---|--|
| <b>FIXES</b>                                      | 749.000  | 862.000   | 862.000                                      |
| <b>FIXES-DISCONTINUS<br/>HIVERN-ESTIU</b>         | 56.000   | 85.000  | 85.000                                       |
| <b>FIXES-DISCONTINUS<br/>HIVERN</b>               | 169.000  | 278.000   | 278.000                                      |
| <b>OBRA I SERVEIS</b>                             | 198.000  | 251.000   | 471.000                                      |
| <b>EVENTUALS</b>                                  | 4.000  | 14.000  | 14.000                                       |
| <b>PRÀCTIQUES</b>                                 | 5.000  | 6.000   | 6.000  |
| <b>BOSSA DE PLUSOS I VARIABLES</b>                | 101.000  | 226.000   | 226.000                                      |
| <i>Seguretat Social a Càrrec de<br/>l'Empresa</i> | <i>303.000</i>   | <i>406.000</i>  | <i>458.000</i>                               |
| <b>TOTAL (aproximat)</b>                          | <b>1.585.000</b>   | <b>2.128.000</b>  | <b>2.400.000</b>                             |

*Nota: En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.*

*Font: Elaboració Pròpia*

L'equiparació comportarà un increment en la massa salarial de aproximadament 560.000 € (+32%) que s'haurà de repartir en els propers anys aplicant increments progressius d'acord amb les disponibilitats pressupostàries i l'evolució del negoci de l'estació. El treball de revisió cas per cas s'haurà de fer abans de l'inici de la temporada 2020/2021 per tal de definir com es planificarà l'increment salarial amb l'objectiu de donar visibilitat als plans d'integració de l'estació a FGC. L'equiparació anirà acompanyada d'una reducció del número d'hores que actualment són un 10% superiors al topall de 1.642 hores anuals vigent a FGC. D'aquesta manera, existirà una bossa d'hores que haurà de ser coberta amb personal per obra i servei o eventual.

Lligat a la modernització de la xarxa de neu artificial caldrà incrementar en 4 el personal de reforç ja que esdevindrà una àrea estratègica que actualment disposa de pocs recursos humans.



## 6.2 COMPTE D'EXPLOTACIÓ

En base al compte d'exploració de l'estació de Boí Taüll de l'any 2019 facilitat per Actius de Muntanya s'ha elaborat una projecció del compte d'exploració de l'estació incorporant els ingressos de l'activitat (d'acord amb el model de gestió) i les principals despeses d'exploració (salaris, compres, i serveis externs).

En una situació estàndard, d'acord amb les dades històriques i considerant un escenari habitual, a continuació es presenta el compte d'exploració per 120.000 esquiadors, amb un preu mig diari de 15 € en forfet i en un context en què els salaris dels treballadors s'han equiparat als de FGC.

*Taula 191. Compte d'exploració per a 120.000 esquiadors i 15 € de forfet diari*

| <b>Ingressos</b>   | <b>(Euros) 2.305.000</b> |
|--|--------------------------|
| • Forfaits   | 1.570.000                |
| • Forfaits temporada                                       | 230.000                  |
| • Assegurances   | 113.000                  |
| • Lloguer  | 300.000                  |
| • Guardaesquís/fotos                                       | 16.000                   |
| • Escola   | 18.000                   |
| • Altres (activitats, club infantil, lloguer d'espais...)  | 58.000                   |
| <b>Aprovisionaments</b>                                    | <b>-36.000</b>           |
| <b>Despeses de personal (equiparació FGC)</b>              | <b>-2.400.000</b>        |
| • Fixes  | -862.000                 |
| • Fixes Discontinus Hivern i Estiu                         | -85.000                  |
| • Fixes Discontinus Hivern                                 | -278.000                 |
| • Obra i Servei  | -471.000                 |
| • Eventuals i Pràctiques                                   | -20.000                  |
| • Bossa de Plusos i Variables                              | -226.000                 |
| • Seguretat Social a càrrec de l'empresa                   | -458.000                 |
| <b>Altres despeses d'exploració</b>                        | <b>-1.055.000</b>        |
| • Manteniment i lloguers de maquinària                     | -250.000                 |
| • Assegurances esquí                                       | -100.000                 |
| • Tributs/assegurances/impostos                            | -100.000                 |
| • Viatges i dietes   | -7.000                   |
| • Subministraments i combustibles                          | -250.000                 |
| • Màrqueting / comunicació                                 | -100.000                 |
| • Serveis professionals estació                            | -113.000                 |
| • Externalització servei autobús i Skibus                  | -70.000                  |
| • Externalització servei neteja                            | -15.000                  |
| • Externalització servei neteja accessos                   | -50.000                  |
| <b>EBITDA Estació (sense restauració)</b>                  | <b>-1.186.000</b>        |
| <b>EBITDA Restauració (Opció 1: Repartiment de Riscos)</b> | <b>54.000</b>            |
| <b>EBITDA Estació</b>                                      | <b>-1.132.000</b>        |

Font: Elaboració Pròpia

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

## EVOLUCIÓ DELS COSTOS A FUTUR

La incorporació al grup FGC pot aportar possiblement millores operatives en amb les funcions corporatives com recursos humans (ex. nòmines, gestió de relacions laboral..), financeres (comptabilitat, tresoreria..) compres i aprovisionaments, suport Assessoria Jurídica i Informàtica corporativa, però en canvi serà més inflexible en aspectes normatius, especialment en contractació. En tot cas, el comportament d'aquests costos hauran de ser objecte d'un estudi en profunditat d'aquí a 1 – 2 anys per tal d'identificar sinergies.

A nivell de personal no es contempla cap amortització de lloc de treball a curt termini per duplicitats o assimilació de funcions per part del grup, però sí que és possible que en el període esmentat es pugui optimitzar.

La digitalització de l'estació pot aportar millores, tanmateix no es preveu inicialment cap amortització de llocs de treball per efecte de la digitalització (en àrees d'administració, comercial o taquilles). La digitalització tindrà un efecte positiu en la dinamització de vendes en l'activació d'accions comercials.

Cal destacar que la incorporació al grup FGC suposarà no només un increment salarial de la plantilla actual, sinó que també cal contemplar la reducció de les hores treballades/treballador i per tant caldrà eventualment cobrir-les amb reforços (+10% de plantilla en condicions salarials FGC).

A la vegada, cal tenir en compte que existeix una necessitat de reposició de components clau de l'estació com són les màquines trepitjaneu i que fins que no es pugui fer front a una inversió per a la compra, caldrà llogar-les per tal de garantir el trepitjat donat que el parc de màquines es troba en un estat crític (en alguns casos superant la seva vida útil). Per tant, fins que no s'acabi el procés de renovació les despeses corrents no es veuran reduïdes de forma significativa.

### 6.3 ANÀLISI DE SENSIBILITAT

El Pla de Negoci de l'estació de Boí Taüll té un horitzó 2030 i s'han definit una sèrie d'hipòtesis de creixement de la demanda i de la despesa mitjana per esquiador.

**Taula 192.** Estimació d'ingressos de l'estació sense restauració - Euros

|              |         | Preu mig forfait per dia |                  |           |
|--------------|---------|--------------------------|------------------|-----------|
|              |         | 12 €                     | 15 €             | 17 €      |
| Dies d'esquí | 90.000  | 1.457.000                | 1.751.000        | 1.937.000 |
|              | 120.000 | 1.924.000                | <b>2.305.000</b> | 2.563.000 |
|              | 150.000 | 2.380.000                | 2.860.000        | 3.180.000 |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració Pròpia

L'estructura de l'estació i el compte d'explotació han estat dimensionats d'acord amb el nou model de gestió i en base als diferents escenaris d'ingressos s'han quantificat quines seran les necessitats de finançament operatius per tal de fer front a les despeses corrents de l'explotació.

Per una banda, s'han estimat les necessitats de finançament operatiu mantenint les condicions salarials dels treballadors, aproximant-se la situació dels primers anys del Pla.

**Taula 193.** EBITDA de l'estació sense restauració (situació salarial actual) - Euros

|              |         | Preu mig forfait per dia |                 |          |
|--------------|---------|--------------------------|-----------------|----------|
|              |         | 12 €                     | 15 €            | 17 €     |
| Dies d'esquí | 90.000  | -1.180.000               | -901.000        | -724.000 |
|              | 120.000 | -732.000                 | <b>-371.000</b> | -125.000 |
|              | 150.000 | -296.000                 | 160.000         | 465.000  |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració Pròpia

Per altra banda, s'han tingut en compte les necessitats de finançament en aplicació de les diferents mesures d'equiparació salarial, fet que es produirà en el mig-llarg termini d'acord amb el pla d'equiparació.

**Taula 194.** EBITDA de l'estació sense restauració (equiparació salarial) - Euros

|              |         | Preu mig forfait per dia |                   |            |
|--------------|---------|--------------------------|-------------------|------------|
|              |         | 12 €                     | 15 €              | 17 €       |
| Dies d'esquí | 90.000  | -1.995.000               | -1.716.000        | -1.539.000 |
|              | 120.000 | -1.547.000               | <b>-1.186.000</b> | -940.000   |
|              | 150.000 | -1.111.000               | -655.000          | -350.000   |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració Pròpia

Aquestes necessitats de finançament són crítiques per tal de fer front als pagaments de l'estació i d'acord amb les dades de temporades anteriors. Les aportacions s'haurien de produir des del mes d'abril/maig en endavant ja que els ingressos no cobreixen les despeses fora de temporada.

Per concloure, un cop determinat l'EBITDA de l'estació és convenient valorar quina serà la contribució de la restauració a l'hora d'aportar un ingrés ja sigui en forma de marge d'exploració, lloguer anual o bé cànon d'exploració.

### EBITDA ESTACIÓ + RESTAURACIÓ (OPCIÓ 1: REPARTIMENT DE RISCOS)

**Taula 195.** EBITDA de l'estació + Opció 1 Restauració (equiparació salarial) - Euros

|              |         | Preu mig forfet per dia |                   |            |
|--------------|---------|-------------------------|-------------------|------------|
|              |         | 12 €                    | 15 €              | 17 €       |
| Dies d'esquí | 90.000  | -1.941.000              | -1.662.000        | -1.485.000 |
|              | 120.000 | -1.493.000              | <b>-1.132.000</b> | -886.000   |
|              | 150.000 | -1.057.000              | -601.000          | -296.000   |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració Pròpia

### EBITDA ESTACIÓ + RESTAURACIÓ (OPCIÓ 2: LLOGUER D'ESPAYS)

**Taula 196.** EBITDA de l'estació + Opció 2 Restauració (equiparació salarial) - Euros

|              |         | Preu mig forfet per dia |                   |            |
|--------------|---------|-------------------------|-------------------|------------|
|              |         | 12 €                    | 15 €              | 17 €       |
| Dies d'esquí | 90.000  | -1.895.000              | -1.616.000        | -1.439.000 |
|              | 120.000 | -1.447.000              | <b>-1.086.000</b> | -840.000   |
|              | 150.000 | -1.011.000              | -555.000          | -250.000   |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració Pròpia

### EBITDA ESTACIÓ + RESTAURACIÓ (OPCIÓ 3: CONCESSIÓ)

**Taula 197.** EBITDA de l'estació + Opció 3 Restauració (equiparació salarial) - Euros

|              |         | Preu mig forfet per dia |                   |            |
|--------------|---------|-------------------------|-------------------|------------|
|              |         | 12 €                    | 15 €              | 17 €       |
| Dies d'esquí | 90.000  | -1.897.000              | -1.618.000        | -1.441.000 |
|              | 120.000 | -1.449.000              | <b>-1.088.000</b> | -842.000   |
|              | 150.000 | -1.013.000              | -557.000          | -252.000   |

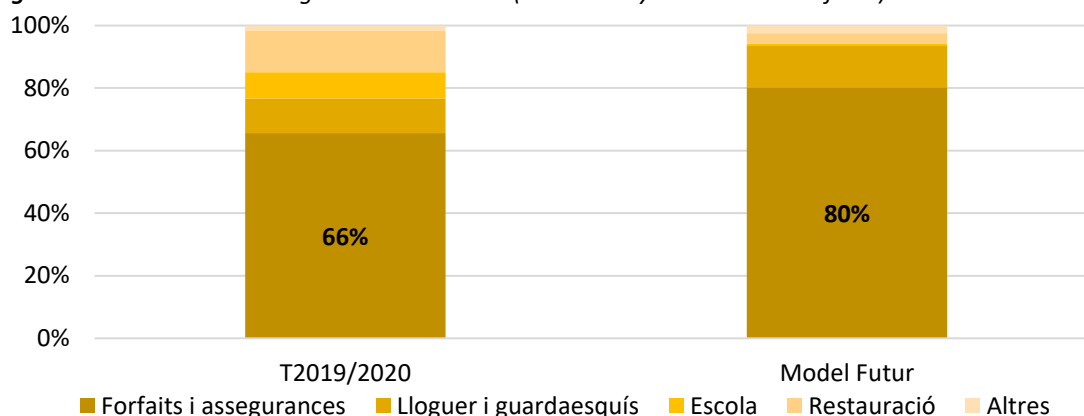
**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració Pròpia

### 6.3.1 CANVIS EN EL MODEL D'INGRESSOS I EN EL COMPTE D'EXPLOTACIÓ

El canvi del model de gestió comporta una variació significativa en els ingressos de l'estació ja que per una banda l'estació deixarà d'ingressar directament les vendes de restauració (segons el model que s'adopti) i per altra es reduirà la intermediació de l'escola. Aquest canvi farà que per una banda els ingressos de forfets passin de representar el 66% dels ingressos pugin al 80% i que la facturació global de l'estació es redueixi en un 25-30%.

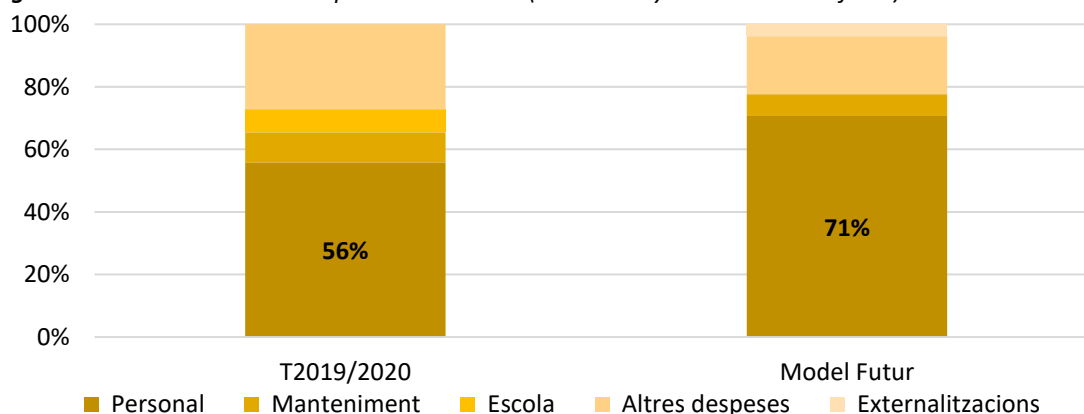
**Figura 68.** Distribució dels ingressos de l'estació (situació any 2019 vs. model futur)



Font: Elaboració pròpia

A nivell de despeses d'exploració, aquestes s'incrementen un lleugerament, sent la partida de salaris la que més creix en aplicació del conveni de FGC (del 56% al 71%), si bé també s'inclouran partides de despesa noves derivades de l'externalització de serveis com l'autobús i la neteja.

**Figura 69.** Distribució de les despeses de l'estació (situació any 2019 vs. model futur)



Font: Elaboració pròpia

Com a resultat, els ingressos per restauració que aportaven un marge significatiu deixaran de contribuir en els comptes anuals alhora que les despeses s'incrementaran per tal de compensar la congelació salarial feta per PTV i Actius de Muntanya per intentar assolir un equilibri en els comptes. Per tant, l'estació necessitarà d'una injecció de fons per tal de fer front als pagaments del dia a dia, a la vegada que es necessitarà una aportació per tal de fer front a les inversions.

## 6.4 NECESSITATS DE FINANÇAMENT

### 6.4.1 EXPLOTACIÓ ANUAL

Partint del compte de resultats i flux de caixa anteriors, elaborats a partir d'una sèrie d'hipòtesis d'ingressos i despeses basades en dades històriques i el nostre coneixement del sector, s'ha obtingut un resultat per l'estació que reflexa un any model el qual pretén replicar la situació financera futura de l'estació una vegada s'hagi integrat en el grup FGC.

El resultat obtingut, abans d'incloure el Pla d'Inversions, reflecteix les necessitat de finançament que requerirà l'estació per tal de fer front als pagaments en cas que els ingressos de les operacions ordinàries no cobreixin les despeses que aquestes produeixen.

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Partint d'una situació estàndard, en base a dades històriques de l'estació i les circumstàncies anòmales en les que ens trobem, s'obté el següent resultat d'exploació per 120.000 esquiadors, amb un preu mig diari de 15 € en forfait, agafant com a model de gestió per la restauració el Model 1 de Repartiment de Riscos i en un context en què els salaris dels treballadors s'han equiparat als de FGC:

**Taula 198.** EBITDA de l'estació mes a mes – Generació de flux de caixa positiu (milers d'Euros)

| Gener | Febrer | Març | Abril | Maig | Juny | Juliol | Agost | Set. | Oct. | Nov. | Des. |
|-------|--------|------|-------|------|------|--------|-------|------|------|------|------|
| 72    | 148    | -53  | -240  | -195 | -144 | -166   | -131  | -140 | 5    | -257 | -30  |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració pròpia

S'observa que hi ha mesos que aporten un resultat positiu. Aquest és el cas dels mesos de gener i febrer degut a la pròpia operativa de l'estació i l'octubre degut a la venda dels forfets de temporada. En canvi, la gran majoria aporten un resultat negatiu, majoritàriament fora de temporada degut a la nul·la obtenció d'ingressos i el manteniment de despeses fixes tant de personal com tècniques.

Per tal de conèixer les necessitats de finançament, però, s'ha d'analitzar el resultat acumulat de l'estació al llarg d'un any. Donat que comptablement l'any s'inicia al gener, així s'ha plantejat per tal d'analitzar en quin moment de l'any l'estació requereix de necessitat addicionals de finançament per a no generar tensions de tresoreria.

**Taula 199.** EBITDA de l'estació mes a mes – Generació de flux de caixa acumulat (milers d'Euros)

| Gener | Febrer | Març | Abril | Maig | Juny | Juliol | Agost | Set. | Oct. | Nov.   | Des.   |
|-------|--------|------|-------|------|------|--------|-------|------|------|--------|--------|
| -     | 221    | 168  | -72   | -267 | -412 | -578   | -710  | -850 | -844 | -1.102 | -1.132 |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració pròpia

Per tant, que l'estació requereix de finançament addicional a partir del mes d'abril, final de temporada d'hivern i començament d'un període de 5 mesos en què els ingressos són nuls o quasi nuls (ingressos de lloguers a finals de temporada) però hi continuen havent despeses de personal i d'altres tipus (especialment les liquidacions dels serveis externs).

## 6.4.2 FINANÇAMENT PLA DE TRANSITORIETAT

En combinar el Pla de Negoci i el Pla d'Inversions es generen unes necessitats de finançament pels propers anys que hauran de ser pressupostades en el grup FGC. Les necessitats de finançament cobreixen per una banda les despeses operatives i per altra banda les inversions.

### 6.4.2.1 ESCENARI BASE

En el càlcul de les necessitats de finançament per les operacions de l'escenari base s'ha tingut en compte una estabilitat en el nombre d'esquiadors al voltant dels 120.000 per any i un preu mig de 15 €. Respecte a l'equiparació salarial, s'ha distribuït de forma esglaonada en els primers 3 anys, que haurà de quedar recollit en l'Acord de Govern en el qual s'aprovi el l'entrada de FGC en la gestió i explotació de l'estació.

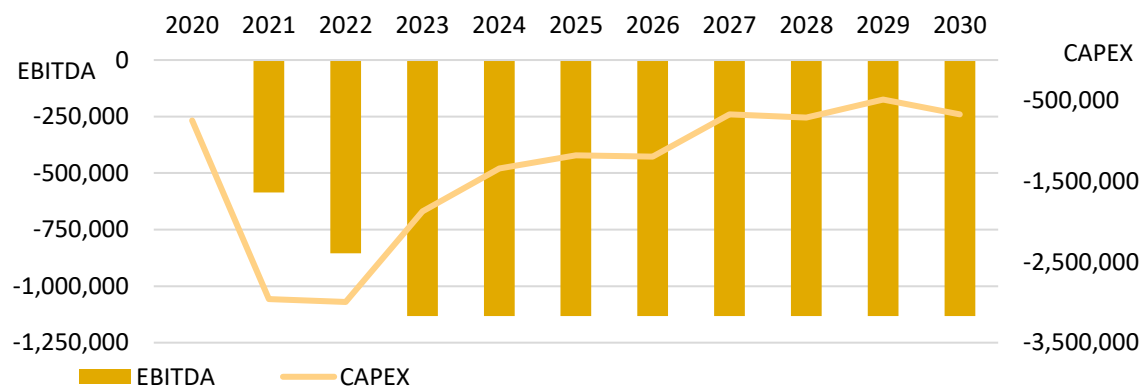
**Taula 200.** Hipòtesis d'incrementos de visitants, despesa mitjana i equiparació salarial – Escenari Base

|                        | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    | 2030    |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Dies d'esquí</b>    | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 |
| <b>Preu forfet (€)</b> | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   |
| <b>% equiparació</b>   | 33%     | 66%     | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració pròpia

**Figura 70.** Projecció de l'EBITDA de l'estació i CAPEX (Euros) – Escenari Base



| (milers d'€)     | 2020        | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          | 2029          | 2030          | TOTAL          |
|------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Ingressos</b> | 2.305       | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 23.050         |
| <b>EBITDA</b>    | -           | -586          | -854          | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -10.494        |
| <b>CAPEX</b>     | -749        | -2.961        | -2.994        | -1.876        | -1.341        | -1.180        | -1.195        | -673          | -712          | -490          | -672          | -14.843        |
| <b>TOTAL</b>     | <b>-749</b> | <b>-3.547</b> | <b>-3.848</b> | <b>-3.008</b> | <b>-2.473</b> | <b>-2.312</b> | <b>-2.327</b> | <b>-1.805</b> | <b>-1.843</b> | <b>-1.621</b> | <b>-1.804</b> | <b>-25.337</b> |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració pròpia

Les necessitats de finançament en el període 2020-2030 s'han quantificat en:

- **EBITDA estació de Boí Taüll:** -10,5 milions d'Euros → Mitjana -1.050.000 Euros / any.
- **Inversions estació de Boí Taüll:** 14,8 milions d'Euros → Mitjana 1.500.000 Euros / any.
- **Total a finançar:** 25,3 milions d'Euros en un acord plurianual / contracte programa.

#### 6.4.2.2 ESCENARI OPTIMISTA

En el càlcul de les necessitats de finançament per les operacions de l'escenari optimista s'ha tingut en compte una estabilitat en el nombre d'esquiadors al voltant dels 120.000 per any i un preu mig de 15 € fins el 2024 i un increment a 17 € a partir del 2025. Respecte a l'equiparació salarial, s'ha distribuït de forma esglaonada en els primers 3 anys, que haurà de quedar recollit en l'Acord de Govern en el qual s'aprovi el traspàs de FGC de la gestió i explotació de l'estació.

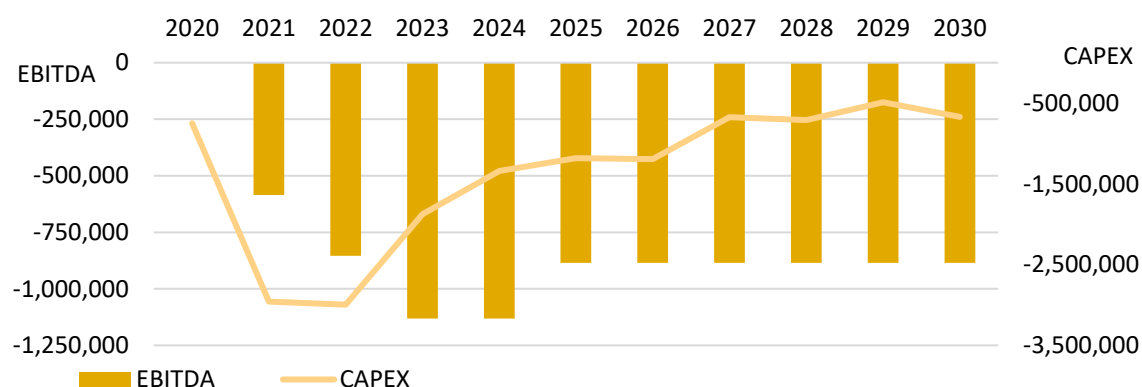
**Taula 201.** Hipòtesis d'increments de visitants, despesa mitjana i equiparació salarial – Escenari Optimista

|                        | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    | 2025    | 2026    | 2027    | 2028    | 2029    | 2030    |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Dies d'esquí</b>    | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 | 120.000 |
| <b>Preu forfet (€)</b> | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 15,00   | 17,00   | 17,00   | 17,00   | 17,00   | 17,00   | 17,00   |
| <b>% equiparació</b>   | 33%     | 66%     | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    | 100%    |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració pròpia

**Figura 71.** Projecció de l'EBITDA de l'estació i CAPEX (Euros) – Escenari Optimista



| (milers d'€)     | 2020        | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          | 2029          | 2030          | TOTAL          |
|------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Ingressos</b> |             | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.563         | 2.563         | 2.563         | 2.563         | 2.563         | 2.563         | 24.598         |
| <b>EBITDA</b>    |             | -586          | -854          | -1.132        | -1.132        | -886          | -886          | -886          | -886          | -886          | -886          | -9.018         |
| <b>CAPEX</b>     | -749        | -2.961        | -2.994        | -1.876        | -1.341        | -1.180        | -1.195        | -673          | -712          | -490          | -672          | -14.843        |
| <b>TOTAL</b>     | <b>-749</b> | <b>-3.547</b> | <b>-3.848</b> | <b>-3.008</b> | <b>-2.473</b> | <b>-2.066</b> | <b>-2.081</b> | <b>-1.559</b> | <b>-1.597</b> | <b>-1.375</b> | <b>-1.558</b> | <b>-23.861</b> |

**Nota:** En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.

Font: Elaboració pròpia

Les necessitats de finançament en el període 2020-2030 s'han quantificat en:

- **EBITDA estació de Boí Taüll:** -9,0 milions d'Euros → Mitjana -900.000 Euros / any.
- **Inversions estació de Boí Taüll:** 14,8 milions d'Euros → Mitjana 1.500.000 Euros / any.
- **Total a finançar:** 23,8 milions d'Euros en un acord plurianual / contracte programa.



### 6.4.3 VALORACIÓ D'ESCENARIS

Adicionalment, s'ha plantejat una sèrie d'escenaris alternatius en base a diferents hipòtesis. Entre les diferents variables considerades:

- **Periodització de l'equiparació salarial a les condicions salarials d'FGC dels treballadors de Boí Taüll:** Es planteja una equiparació a 1 i 3 anys.
- **Increment del preu mig:** Es planteja, per una banda, que no s'assolirà un increment en el preu mig mantenint-se estable en 15 € i per altra banda un increment gradual per arribar als 17 € un cop s'hagin conclòs les inversions de millora. L'increment del preu mig es pot començar a gestionar a través de la política comercial (ajust tarifes, reducció de descomptes, canvis en condicions d'intermediació). Tanmateix, un increment sostingut ha d'estar recolzat per les inversions i evitar la pèrdua de la competitivitat de l'estació.
- **Nombre d'esquiadors:** Es plantegen escenaris conservadors amb 120.000 esquiadors. L'increment dels usuaris de 120.000 a 150.000 dependrà de diversos factors externs (nevades, situació econòmica, d'obertura dels hotels de la Vall, etc.) però també d'interns com l'estratègia de preus, l'esforç comercial per omplir en laborables, les accions en temporada baixa, etc. Tot i així en el dimensionament dels escenaris no es té en compte ja que es tracta d'una situació excepcional i difícilment previsible.

Els diferents escenaris plantegen que en els primers anys (2021-2025), des de l'estació s'ha de fer una valoració de les palanques per incrementar el forfet i dur a terme una nova estratègia comercial controlant com evoluciona la demanda amb els diferents actors de l'entorn (especialment els hotels que són una peça clau en la captació de demanda).

Està previst que FGC faci aportacions de capital a la societat Actius de Muntanya SA cobrint les necessitats d'inversió (urgents, imprescindibles i necessàries) i aportant els fons per tal de garantir el finançament de les operacions. Tanmateix, en aquells anys que els ingressos siguin superiors als estimats (ex. més esquiadors o més despesa) l'aportació de capital serà inferior.

#### 6.4.3.1 ESCENARI BASE

Pel càlcul de l'escenari base s'ha tingut en compte una estabilitat en el nombre d'esquiadors al voltant dels 120.000 per any i un preu mig de 15 €. Respecte a l'equiparació salarial, s'ha previst una distribució de forma esglaonada en els primers 3 anys així com una situació alternativa d'equiparació salarial en el primer any.

*Dies d'esquí 120.000 - Preu mig 15 € - Equiparació salarial en 3 anys*

| (milers d'€)     | 2020        | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          | 2029          | 2030          | TOTAL          |
|------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Ingressos</b> |             | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 23.050         |
| <b>EBITDA</b>    |             | -586          | -854          | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -10.494        |
| <b>CAPEX</b>     | -749        | -2.961        | -2.994        | -1.876        | -1.341        | -1.180        | -1.195        | -673          | -712          | -490          | -672          | -14.843        |
| <b>TOTAL</b>     | <b>-749</b> | <b>-3.547</b> | <b>-3.848</b> | <b>-3.008</b> | <b>-2.473</b> | <b>-2.312</b> | <b>-2.327</b> | <b>-1.805</b> | <b>-1.843</b> | <b>-1.621</b> | <b>-1.804</b> | <b>-25.337</b> |

*Nota: En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.*

*Font: Elaboració pròpia*

Les necessitats de finançament en el període 2020-2030 s'han quantificat en:

- **EBITDA estació de Boí Taüll:** -10,5 milions d'Euros → Mitjana -1.050.000 Euros /any.
- **Inversions estació de Boí Taüll:** 14,8 milions d'Euros → Mitjana 1.500.000 Euros /any.
- **Total a finançar:** 24,3 milions d'Euros en un acord plurianual / contracte programa

*Dies d'esquí 120.000 - Preu mig 15 € - Equiparació salarial al 2021*

| (milers d'€)     | 2020        | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          | 2029          | 2030          | TOTAL          |
|------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Ingressos</b> |             | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 23.050         |
| <b>EBITDA</b>    |             | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -11.314        |
| <b>CAPEX</b>     | -749        | -2.961        | -2.994        | -1.876        | -1.341        | -1.180        | -1.195        | -673          | -712          | -490          | -672          | -14.843        |
| <b>TOTAL</b>     | <b>-749</b> | <b>-4.093</b> | <b>-3.848</b> | <b>-3.008</b> | <b>-2.473</b> | <b>-2.312</b> | <b>-2.327</b> | <b>-1.805</b> | <b>-1.843</b> | <b>-1.621</b> | <b>-1.804</b> | <b>-26.157</b> |

*Nota: En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.*

*Font: Elaboració pròpia*

Les necessitats de finançament en el període 2020-2030 s'han quantificat en:

- **EBITDA estació de Boí Taüll:** -11,3 milions d'Euros → Mitjana -1.130.000 Euros /any.
- **Inversions estació de Boí Taüll:** 14,8 milions d'Euros → Mitjana 1.500.000 Euros /any.
- **Total a finançar:** 24,3 milions d'Euros en un acord plurianual / contracte programa.

#### 6.4.3.2 ESCENARI OPTIMISTA

Pel càlcul de l'escenari optimista s'ha tingut en compte una estabilitat en el nombre d'esquiadors al voltant dels 120.000 per any i un preu mig de 15 € fins el 2024 amb un increment a 17 € a partir del 2025. Respecte a l'equiparació salarial, s'ha previst una distribució de forma esglaonada en els primers 3 anys així com una situació alternativa d'equiparació salarial en el primer any.

*Dies d'esquí 120.000 - Increment del preu mig a 17 € al 2025 - Equiparació salarial en 3 anys*

| (milers d'€)     | 2020        | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          | 2029          | 2030          | TOTAL          |
|------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Ingressos</b> |             | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.563         | 2.563         | 2.563         | 2.563         | 2.563         | 2.563         | 24.598         |
| <b>EBITDA</b>    |             | -586          | -854          | -1.132        | -1.132        | -886          | -886          | -886          | -886          | -886          | -886          | -9.018         |
| <b>CAPEX</b>     | -749        | -2.961        | -2.994        | -1.876        | -1.341        | -1.180        | -1.195        | -673          | -712          | -490          | -672          | -14.843        |
| <b>TOTAL</b>     | <b>-749</b> | <b>-3.547</b> | <b>-3.848</b> | <b>-3.008</b> | <b>-2.473</b> | <b>-2.066</b> | <b>-2.081</b> | <b>-1.559</b> | <b>-1.597</b> | <b>-1.375</b> | <b>-1.558</b> | <b>-23.861</b> |

*Nota: En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.*

*Font: Elaboració pròpia*

Les necessitats de finançament en el període 2020-2030 s'han quantificat en:

- **EBITDA estació de Boí Taüll:** -9,0 milions d'Euros → Mitjana -900.000 Euros /any.
- **Inversions estació de Boí Taüll:** 14,8 milions d'Euros → Mitjana 1.500.000 Euros /any.
- **Total a finançar:** 23,9 milions d'Euros en un acord plurianual / contracte programa

*Dies d'esquí 120.000 - Increment del preu mig a 17 € al 2025 - Equiparació salarial al 2021*

| (milers d'€)     | 2020        | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025          | 2026          | 2027          | 2028          | 2029          | 2030          | TOTAL          |
|------------------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>Ingressos</b> |             | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.305         | 2.563         | 2.563         | 2.563         | 2.563         | 2.563         | 2.563         | 24.598         |
| <b>EBITDA</b>    |             | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -1.132        | -886          | -886          | -886          | -886          | -886          | -886          | -9.841         |
| <b>CAPEX</b>     | -749        | -2.961        | -2.994        | -1.876        | -1.341        | -1.180        | -1.195        | -673          | -712          | -490          | -672          | -14.843        |
| <b>TOTAL</b>     | <b>-749</b> | <b>-4.093</b> | <b>-4.126</b> | <b>-3.008</b> | <b>-2.473</b> | <b>-2.066</b> | <b>-2.081</b> | <b>-1.559</b> | <b>-1.597</b> | <b>-1.375</b> | <b>-1.558</b> | <b>-24.684</b> |

*Nota: En les hipòtesis de càlcul s'han considerat Euros constants (2020) sense inflació.*

*Font: Elaboració pròpia*

Les necessitats de finançament en el període 2020-2030 s'han quantificat en:

- **EBITDA estació de Boí Taüll:** -9,8 milions d'Euros → Mitjana -980.000 Euros /any.
- **Inversions estació de Boí Taüll:** 14,8 milions d'Euros → Mitjana 1.500.000 Euros /any.
- **Total a finançar:** 24,7 milions d'Euros en un acord plurianual / contracte programa

## 7 PLA D'OBERTURA DE L'ESTACIÓ TEMPORADA 2020/2021

Per tal que FGC assumeixi la gestió directa de Boí Taüll, és necessari abordar una sèrie de qüestions que s'han de portar a terme abans de l'obertura de la temporada 2020/2021. Per aquesta raó, s'ha elaborat una guia amb les tasques clau que s'han de realitzar durant el procés de transició entorn d'aspectes com pistes, remuntadors, producció de neu, explotació d'activitats i serveis complementaris, restauració, gestió d'infraestructures i proveïdors que siguin necessaris per poder obrir correctament l'estació d'esquí la propera temporada.

**Taula 202.** Calendari amb les accions clau per a l'obertura de la temporada 2020/2021

|   | Abr. | Maig | Juny | Jul. | Ago. | Set. | Oct. | Nov. |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Accions administratives</b>  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Entrega del Pla de Transitorietat   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Aprovació del Pla de Transitorietat   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Acord de Govern amb les condicions del traspàs de l'estació                               |      |      |      |      |      |      |      |      |
| <b>Accions tècniques</b>  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Licitacions i adjudicació dels manteniments 2020  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Realització dels manteniments i grans inspeccions als remuntadors                         |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Projecte de substitució Puig Falcó  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Autorització per l'obertura (Direcció General de Transports i Mobilitat)                  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Lloguer màquines trepitjaneus   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Legalitzacions d'instal·lacions (resoldre deficiències i inspecció)                       |      |      |      |      |      |      |      |      |
| <b>Accions comercials</b>   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Revisió tarifaria i de descomptes   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Aprovació tarifes   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Preparació pressupost explotació  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Adequació dels processos de Central de Reserves   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Traspàs estratègia comercial i de màrqueting a FGC  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| <b>Recursos Humans</b>  |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Revisió situació laboral del personal   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Pla d'equiparació condicions laborals (salaris, hores i beneficis)                        |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Comunicació dels canvis salarials i organitzatius (externalitzacions i internalitzacions) |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Revisió condicions laborals (fixes)   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Revisió condicions laborals (fixes discontinus)   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Contractacions de temporada   |      |      |      |      |      |      |      |      |

|  | Abr. | Maig | Juny | Jul. | Ago. | Set. | Oct. | Nov. |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Model de Gestió</b>   |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Definició del model de restauració                               |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Licitació del servei de restauració                              |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Homologació d'escoles d'esquí                                    |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Licitació del servei mèdic                                       |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Licitació de l'explotació de la botiga                           |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Licitació del servei d'autobús a pistes                          |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Licitació del servei de neteja d'accessos                        |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Definició del model d'explotació del lloguer de material d'esquí |      |      |      |      |      |      |      |      |

Font: Elaboració pròpia

Per tal d'iniciar l'execució del Pla de Transició i liderar el Pla d'Obertura per la temporada 2020/2021 caldrà crear un equip de treball liderat pel Director de l'Estació de Boí Taüll i de l'Àrea de Coordinació de FGC Turisme i Muntanya que marcarà les directrius i farà seguiment dels calendaris de les diferents activitats. En el procés s'involucraran diferents responsables tant des de la part de l'estació de Boí Taüll (Responsables Operatiu i Responsable d'Explotació) així com des de FGC (àrea de Recursos Humans, àrea Comercial i de Màrqueting de Turisme i Muntanya, responsables de Contractació i Licitacions, Assessoria Jurídica, etc.).

Figura 72. Mapa estratègic del Pla de Transitorietat i responsables implicats



Font: Elaboració pròpia

En el Pla de Transitorietat s'han plantejat diverses accions que caldrà activar en preparació de la temporada 2020/2021 que es sumaran a les actuacions habituals de manteniment durant l'any 2020 donat que es produirà l'entrada de FGC en l'accionariat d'Actius de Muntanya SA.

### PERSPECTIVA 1: RESULTATS

- Increment del preu mig:
  - **Revisió de les tarifes de Forfets de dia i Forfets de Temporada** (Perspectiva 1, Iniciatives 01.01 i 01.02): Amb la integració al grup FGC, les tarifes dels forfets de dia (i de 2 dies pels caps de setmana) s'han de revisar per garantir un posicionament competitiu al Pirineu Català. Per tal de facilitar l'increment de la despesa en forfets, cal activar alguna o diverses de les següents accions:
    - Incrementar els PVP unitari dels forfets de dia a taquilla.
    - Reduir / limitar els descomptes ja que arriben fins al 30%.
    - Eliminació de la Central de Reserves, deixant d'empaquetar producte intern i extern i estandarditzant les condicions a intermediaris.
  - **Revisió de la política de descomptes** (Perspectiva 1, Iniciativa 01.03): Incentivar la compra de forfets multi-dia o bé online, sense descomptes, així com reduir o eliminar els descomptes, o bé assimilar part del descompte en el PVP.
  - **Creació de nous forfets** (Perspectiva 1, Iniciativa 01.04): Creació de forfet de dia d'esquí de muntanya per a la pràctica de fora pista / skimo a un preu competitiu
- Model de Restauració
  - **Definició del model d'explotació de restauració** (Perspectiva 1, Iniciativa 02.01): per a la temporada 2020/2021 caldrà fer una pròrroga d'almenys 1 any. Per a valorar el model a futur caldrà revisar el compte d'explotació de la temporada 2019/2020 per adoptar ràtios operatius i de despesa. Per a la temporada 2021/2022 en endavant, caldrà plantejar un nou model d'explotació ja sigui a través de l'explotació externalitzada o bé adoptar un model de lloguer.

### PERSPECTIVA 2: CLIENTS

- Condicionament del Domini Esquiable:
  - **Realització dels manteniments i inspeccions especials.**
  - **Substitució del telecadira de Puig Falcó** (Perspectiva 2, Iniciativa 03.01):
    - Revisió del remuntador per tal de rebre autorització per a l'obertura de la temporada 2020/2021.
    - Elaboració del projecte de substitució del remuntador per a l'any 2021.
- Desenvolupament estratègia comercial i de màrqueting:
  - **Definició de l'estratègia comercial i de màrqueting de Boí Taüll** (Perspectiva 2, Iniciativa 04.01): un cop Boí Taüll passi a ser propietat de FGC, totes les accions es duran a terme de forma coordinada des de FGC.
  - **Adequació dels processos de Central de Reserves** (Perspectiva 2, Iniciativa 04.02): La comercialització de paquets per a escoles, grups i particulars es farà d'acord amb les directrius del grup FGC que tendiran a focalitzar les accions comercials en el producte propi i es limitaran el nombre de paquets.

### PERSPECTIVA 3: PROCESSOS

- Adaptació dels plans de manteniment i inversió:
  - **Revisió dels programes de grans revisions dels remuntadors** (Perspectiva 3, Iniciativa 05.01): Per l'any 2020 es preveu una inversió de 377.220 € que cobreix les inspeccions obligatòries i les adequacions a les instal·lacions per tal de garantir l'obertura per la temporada 2020/2021.
  - **Alineació dels plans de manteniment i reposició de les màquines trepitjaneu** (Perspectiva 3, Iniciativa 05.02):
    - Revisió dels contractes de lloguer per continuar amb el lloguer durant la temporada 2020/2021. Aquesta mesura s'haurà d'anar adoptant en les temporades successives mentre no es disposi del finançament per afrontar la compra de les màquines per reposició.
  - **Estandardització dels manteniments a edificis, instal·lacions i infraestructures** (Perspectiva 3, Iniciativa 05.04).
- Externalització / Internalització de serveis de l'estació:
  - **Revisió dels serveis interns i externs de l'estació** (Perspectiva 3, Iniciativa 06.01): com a conseqüència de l'encaix dins el grup FGC s'han de revisar els serveis que es presten a l'estació per recuperar el lloguer de material com a propis, quins s'han de treure a concurs d'acord amb els procediments propis de FGC (ex. restauració, homologació d'escoles, etc.), així com aquells serveis que podrien ser susceptibles d'externalització (ex. servei d'autobús, neteja d'accessos, gestió de pàrquings, servei de neteja, etc.).
  - **Homologació d'escoles d'esquí i licitació dels espais a l'estació** (Perspectiva 3, Iniciativa 06.02): Obrir el procediment administratiu per tal d'homologar aquelles escoles que ho desitgin presentant la documentació, credencials i es comprometin al pagament del forfait de temporada per a professionals. Es deixarà per més endavant l'adequació d'espais per a establir-hi una oficina/taquilla.
  - **Licitació del servei mèdic** (Perspectiva 3, Iniciativa 06.03): Concurs públic per renovar el servei amb l'operador actual per al període màxim permès.
  - **Licitació de l'explotació de la botiga** (Perspectiva 3, Iniciativa 06.04): Revisió de les tarifes del servei dels darrers anys per valorar el preu de licitació i licitació del lloguer per a la botiga d'acord amb els períodes màxims permesos.
  - **Licitació del servei d'autobús a pistes** (Perspectiva 3, Iniciativa 06.05): per la temporada 2020/2021 el servei d'autobús haurà de ser operat per una empresa externa a la qual se li adjudiqui el servei per concurs públic. L'adjudicació anirà acompanyada de la subrogació del treballador i la venda de l'autobús (encara que li resti una vida útil curta). Per tal de fer efectiu el canvi en l'operació, caldrà definir quins horaris es fixen, quins serveis s'ofereixen (parades), així com explorar fonts de finançament (pagament per ús dels esquiadors, convenis, etc.).

- **Licitació del servei de neteja d'accessos** (Perspectiva 3, Iniciativa 06.06): externalitzar el servei tal com en la resta d'estacions del grup FGC i garantir el servei a través d'un operador extern durant la temporada d'hivern. Ara bé, en l'externalització es mantindran els treballadors fixes que seguiran a càrrec de la gestió dels accessos i aparcaments (control d'accés, retirada de neu, etc.) i la realització de tasques de manteniment durant l'any (tall d'arbres, condicionament de la carretera, etc.).
- **Definició del model d'explotació del lloguer de material d'esquí** (Perspectiva 3, Iniciativa 06.07): internalitzar l'operació del lloguer, que a la llarga reportarà més beneficis i es redueix l'exposició a eventuais canvis d'operadors.

#### PERSPECTIVA 4: PERSONES

- Integració del personal de l'estació a FGC (equiparació de condicions):
  - **Revisió situació laboral del personal** (Perspectiva 4, Iniciativa 07.01): Revisió del personal d'Actius de Muntanya a incorporar al grup FGC i les condicions laborals a què hi tenen dret, entre d'altres.
  - **Revisió de les condicions contractuals i salarials** (Perspectiva 4, Iniciativa 07.02): Revisió de la situació laboral i salarial de cada treballador a integrar / subrogar (antiguitat, salari fix, part variable, plusos, jornada laboral) i valoració de les funcions i categoria professional del treballador i adequació a les categories del grup FGC, entre d'altres.
  - **Definició del calendari d'adequació als convenis de FGC** (Perspectiva 4, Iniciativa 07.03): En el dimensionament de l'estació s'ha plantejat un ajust en 2 fases, en primer lloc es planteja com s'afronta una fase de transitorietat en la qual s'adapta el personal i les funcions d'acord amb el model de gestió i una segona fase a posteriori en la qual es reforcen àrees clau (com la neu artificial) i es cobreixen rotacions en aplicar una reducció de les hores de treball anuals
  - **Creació d'un conveni de formació amb l'Institut Pont de Suert** (Perspectiva 4, Iniciativa 07.04): Preparació i firma d'un nou conveni de col·laboració per a la continuació de la col·laboració amb pràctiques d'estudiants però sense portar a terme tasques essencials de l'explotació de l'estació.
- Dimensionament del personal de l'estació:
  - **Validació de les necessitats de personal estructural i conjuntural** (Perspectiva 4, Iniciativa 08.01): el dimensionament es farà d'acord amb la categorització del grup FGC en personal estructural i conjuntural i amb el topall anual d'hores treballades que es fixa en 1.642 hores/any (si bé en els primers anys la seva implantació serà de forma progressiva).
  - **Revisió dels contractes dels treballadors** (Perspectiva 4, Iniciativa 08.02): L'equiparació de les condicions salarials es farà de forma progressiva seguint els i passa per diversos factors clau com l'acord d'increment salarial, l'ajust en les hores de treball anual i la polivalència de funcions.



---

## ANNEXES

---

## LLISTAT D'ABREVIACIONS

*Taula 203. Llistat d'abreviacions*

|                |   |
|----------------|---|
| A              | Amperes - Intensitat  |
| AC             | Actiu Corrent   |
| AM             | Actius de Muntanya  |
| AND            | Assaig No Destructiu  |
| ANC            | Actiu No Corrent  |
| B103           | Bomba d'innivació 103   |
| B104           | Bomba d'innivació 104   |
| BAIT           | Resultat abans d'Interessos i Impostos                            |
| BSC            | Balanced Scorecard  |
| BN             | Benefici Net  |
| C1             | Compressor 1  |
| C3             | Compressor 3  |
| CR             | Central de Reserves   |
| CT             | Cinta Transportadora  |
| €              | Euros   |
| E.M            | Estació Motor   |
| E.R            | Estació de Retorn   |
| EBITDA         | Resultat abans d'Interessos, Impostos, Depreciació i Amortització |
| EPI            | Equips de Protecció Individuals                                   |
| FD             | Treballador Fixe-Discontinuu                                      |
| FF             | Forfet  |
| FFT            | Forfet de Temporada   |
| FGC            | Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya                       |
| FODA           | Fortaleses, oportunitats, debilitats i amenaces                   |
| GMAO           | Gestió del Manteniment Assistit per Ordinador                     |
| h              | Hora  |
| Ha.            | Hectàrees   |
| ICGC           | Institut Cartogràfic i Geològic de Catalunya                      |
| Kg             | Quilogram   |
| Km             | Quilòmetre  |
| KW             | Kilowatt  |
| hab.           | Habitants   |
| IVA            | Impost del Valor Afegit   |
| M              | Milió   |
| m              | Metres  |
| m <sup>2</sup> | Metres quadrats   |
| m <sup>3</sup> | Metres cúbics   |

|      |                                      |
|------|--------------------------------------|
| min. | Minut                                |
| mm   | Mil·límetres                         |
| m/s  | Metres per segon                     |
| NA   | No aplicable                         |
| ND   | No disponible                        |
| Pax. | Persones                             |
| p/h  | Persones per hora                    |
| PC   | Passiu Corrent                       |
| PiG  | Pèrdues i Guanys                     |
| PN   | Patrimoni Net                        |
| PTV  | Promocions Turístiques de la Vall    |
| PVP  | Preu de Venda al Públic              |
| RPM  | Revolucions per minut                |
| s    | Segons                               |
| SA   | Societat Anònima                     |
| SL   | Societat Limitada                    |
| TiM  | Turisme i Muntanya                   |
| TC4D | Telecadira de 4 places desembragable |
| TQ   | Telesquí                             |
| TS2F | Telecadira de 2 places de pinça fixa |
| TS3F | Telecadira de 3 places de pinça fixa |
| TS4F | Telecadira de 4 places de pinça fixa |
| V    | Volt - Voltatge                      |
| VAB  | Valor Afegit Brut                    |
| VOL  | Venda On-line                        |

Font: Elaboració pròpia

## DOCUMENTACIÓ DE TREBALL

En aquesta secció es recopilen els documents que han estat facilitats per les diverses parts implicades en l'elaboració del present document i que s'entreguen com a documents annexes en format digital per a la seva consulta.

## DOCUMENTS ACTIUS DE MUNTANYA SA

- **Comptes Anuals**
  - Balanç de Situació 2019
  - Informe Auditoria 2015-2018
  - Lloguer Màquines Trepitjaneus
  - PiG any 2019
  - SiS 2019
- **Informació Tècnica**
  - Contractes de Lloguer Màquines
  - Dades tècniques remuntadors 2020
  - Dades tècniques producció de neu
  - Estat màquines 2020
  - Manteniment Boí Taüll 2019-2020
  - Megado Línia General Alimentació MT Pistes 2019
  - Neu artificial Boí Taüll
  - Planning Remuntadors 2020
  - Planning manteniment producció de neu 2020-2025
  - Planning màquines actualitzat 2020
- **Informes Sectorials**
  - Impacte Econòmic i Social de l'Estació d'Esquí Boí Taüll – Institut Cerdà
  - Pla Director de la Neu – Ribagorça
  - Projecte d'Activitats Complementàries de Boí Taüll Resort – Roc Roi
- **Informació Vendes i Facturació**
  - Amortització Compres
  - Comptat i Crèdit Desembre 2019
  - Comunicat Forfets 2018-2019
  - Contracte AMSA
  - Desglossament Tarifes Grups Escolar 2019-2020
  - Forfet de temporada 2019-2020
  - Manual de Vendes Boí Taüll + Operadors Turístics
  - Màster promocions col·lectius 2019-2020
  - Comptat i Crèdit Desembre 2019
  - Resum Vendes a Crèdit per Client – Desembre 2019
  - Forfet de temporada 2019-2020
  - Resum productes emesos desembre 2019
  - Tancament novembre 2018-Desembre 2019 + Pressupost 2020
  - Salariis temporada 2019-2020

- **Informació Operativa**

- FGC Homologació escoles 2016-2019 i 2019-2022
- Acord d'Empresa i Pacte Salarial
- Funcions personal estació
- Llistat de personal 2020
- Organigrama 2020

## DOCUMENTS FERROCARRILS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA

- CONDICIONS D'HOMOLOGACIÓ QUE HAN D'ACOMPLIR LES ENTITATS QUE EXERCEIXIN L'ACTIVITAT D'ESCOLA D'ESQUÍ I/O SNOWBOARD i ACTIVITATS DE MUNTANYA, DINS L'ÀMBIT DEL DOMINI ESQUIABLE DE LES ESTACIONS D'ESQUÍ QUE GESTIONA FERROCARRILS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA. 2019-2022
- CONDICIONS D'HOMOLOGACIÓ QUE HAN D'ACOMPLIR LES ENTITATS QUE EXERCEIXIN L'ACTIVITAT D'ESCOLA D'ESQUÍ I/O SNOWBOARD i ACTIVITATS DE MUNTANYA, DINS L'ÀMBIT DEL DOMINI ESQUIABLE DE LES ESTACIONS D'ESQUÍ QUE GESTIONA FERROCARRILS DE LA GENERALITAT DE CATALUNYA. 2016-2019
- ACORD GOV/166/2019, de 12 de novembre, pel qual es convaliden determinats acords adoptats pels consells d'administració de les societats Actius de Muntanya, SA, i Empresa de Promoció i Localització Industrial de Catalunya, SA (AVANÇSA), i es ratifica el contingut íntegre de l'escriptura d'elevació a públic del contracte privat de renúncia al contracte d'arrendament de negoci i opció de compra de l'estació d'esquí de muntanya de Boí Taüll, reconeixement de deute i dació en pagament, i s'autoritza la subscripció d'un Conveni de cooperació amb Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya (FGC) per a la gestió de l'estació d'esquí de muntanya de Boí Taüll durant la temporada 2019-2020.
- **Condicions laborals i salarials de FGC**
  - Resum salaris FGC TiM.

## REFERÈNCIES

- Pàgines web de consulta:
  - <http://www.boitauill.cat/>
  - <https://www.boitauillresort.com/>
  - <http://parcsnaturals.gencat.cat/ca/aiguestortes>
  - <https://www.vallboi.cat/ca>
  - <https://www.turismefgc.cat/>
  - <https://www.sedecatastro.gob.es/>
- Fitxes del Cadastre
  - 4852501CH2045S0001LT → Magatzem i tallers
  - 25052A006003670001FG → Base de l'estació

## ÍNDIX DE FIGURES

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 1.</b> Mapa del domini esquiable.....  | 31  |
| <b>Figura 2.</b> Mapa de la comarca de l'Alta Ribagorça.....   | 33  |
| <b>Figura 3.</b> Valor afegit brut (base 2010). Per sectors(2017).....   | 34  |
| <b>Figura 4.</b> Estudi de l'Institut Cerdà sobre l'Alta Ribagorça.....  | 35  |
| <b>Figura 5.</b> Les 5 A del Turisme a l'Alta Ribagorça .....  | 36  |
| <b>Figura 6.</b> Allotjaments Turístics a l'Alta Ribagorça.....  | 37  |
| <b>Figura 7.</b> Temperatures màximes i mínimes a la Vall de Boí .....   | 41  |
| <b>Figura 8.</b> Profunditat de neu a Boí Taüll - temporada d'esquí 2017/2018 i 2018/2019.....   | 41  |
| <b>Figura 9.</b> Evolució de la capacitat operativa de les estacions d'esquí dels Pirineus sense producció de neu artificial i amb producció de neu artificial, per a dos horitzons temporals i escenaris futurs diferents (+2°C, per als anys 2051-2070, a la part superior, i +4°C per al període comprès entre 2071-2100, a la part inferior) ..... | 42  |
| <b>Figura 10.</b> Mapa dels límits del Parc Nacional i les zones perifèriques en relació amb les estacions d'esquí.....  | 43  |
| <b>Figura 11.</b> Mapa del domini esquiable amb la localització dels remuntadors.....  | 52  |
| <b>Figura 12.</b> Distribució dels fluxos de l'estació segons validacions en torniquets per remuntador .....   | 53  |
| <b>Figura 13.</b> Imatges del TS4D Resort Express al costat del punt de restauració Carlina.....   | 64  |
| <b>Figura 14.</b> Imatges del TS4D Resort Express al costat del Jardí de Neu.....  | 64  |
| <b>Figura 15.</b> Sistemes de protecció per a esquiadors .....   | 65  |
| <b>Figura 16.</b> Mapa del domini esquiable.....   | 93  |
| <b>Figura 17.</b> Percentatge de repartiment de les pistes de Boí Taüll segons el nivell de dificultat   | 95  |
| <b>Figura 18.</b> Percentatge de pistes consumides segons el nivell de dificultat.....   | 95  |
| <b>Figura 19.</b> Zona de debutants amb les cintes .....   | 96  |
| <b>Figura 20.</b> Mapa d'itineraris freeride el voltant del domini esquiable de Boí Taüll .....  | 97  |
| <b>Figura 21.</b> Mapa d'itineraris Skimo el voltant del domini esquiable de Boí Taüll.....  | 98  |
| <b>Figura 22.</b> Vista aèria de l'estació on es poden apreciar els drenatges .....  | 100 |
| <b>Figura 23.</b> Màquina trepitjaneu (sense cabrestant) en lloguer .....  | 108 |
| <b>Figura 24.</b> Màquina trepitjaneus dins del taller de manteniment.....   | 109 |
| <b>Figura 25.</b> Mapa instal·lació Neu Artificial .....   | 118 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 26.</b> Esquema instal·lació neu artificial.....  | 119 |
| <b>Figura 27.</b> Mapa del domini esquiable amb la localització dels punts de restauració .....   | 126 |
| <b>Figura 28.</b> Accessos al punt de restauració de la Carlina.....  | 127 |
| <b>Figura 29.</b> Imatges dels punts de restauració (terrassa exterior, Isard, Guineu i Carlina).....                                       | 128 |
| <b>Figura 30.</b> Imatge de la carta del punt de restauració de la Carlina .....  | 130 |
| <b>Figura 31.</b> TS4D Resort Express sobrevolant el punt de restauració Carlina .....  | 134 |
| <b>Figura 32.</b> Ubicació perillosa dels bidons de gasoil.....   | 134 |
| <b>Figura 33.</b> Botiga de Lloguer .....   | 136 |
| <b>Figura 34.</b> Entrada de l'Escola Vall de Boí amb els punts de sortida de les classes al fons .....                                     | 138 |
| <b>Figura 35.</b> Taquilles de l'estació amb cues separades per venda amb Promocions i Sense.....   | 140 |
| <b>Figura 36.</b> Visió general dels aparcaments al peu de l'estació .....  | 146 |
| <b>Figura 37.</b> Autobús propietat d'Actius de Muntanya.....   | 147 |
| <b>Figura 38.</b> Caseta on s'inicia la línia elèctrica fins a l'estació de Boí Taüll .....   | 148 |
| <b>Figura 39.</b> Conclusions del diagnòstic de la línia elèctrica .....  | 149 |
| <b>Figura 40.</b> Localització de les 2 basses .....  | 150 |
| <b>Figura 41.</b> Localització pals 112 a l'Alta Ribagorça .....  | 151 |
| <b>Figura 42.</b> Base de l'estació (mapa i visió general) .....  | 152 |
| <b>Figura 43.</b> Magatzem de l'estació .....   | 153 |
| <b>Figura 44.</b> Centre Mèdic TMEH.....  | 156 |
| <b>Figura 45.</b> Evolució del nombre de forfaits venuts a l'estació de Boí Taüll .....   | 163 |
| <b>Figura 46.</b> Evolució Distribució dels visitants rebuts per l'estació durant la temporada d'hivern en funció de la seva tipologia..... | 164 |
| <b>Figura 47.</b> Expedients de l'OEPM sobre les marques de Boí Taüll.....  | 166 |
| <b>Figura 48.</b> Captures de les pàgines principals de la destinació Boí Taüll i principals magnituds .....                                | 169 |
| <b>Figura 49.</b> World Ski Awards .....  | 171 |
| <b>Figura 50.</b> Patrocinadors estació Boí Taüll.....  | 173 |
| <b>Figura 51.</b> Patrocinadors estacions grup FGC .....  | 173 |
| <b>Figura 52.</b> Organigrama de l'estació .....  | 174 |
| <b>Figura 53.</b> Exemple dels horaris del Cicle de Neu i calendari de pràctiques.....  | 179 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 54.</b> Punts de recollida selectiva a l'estació.....  | 183 |
| <b>Figura 55.</b> Facturació Forfets i Preu mig Temporada 2018/2019 .....  | 201 |
| <b>Figura 56.</b> Volum compres forfets vs. Preu mig Forfet per client d'intermediació – Temporada 2018-2019 ..... | 202 |
| <b>Figura 57.</b> Material promocional de paquets a Boí Taüll de les principals d'agències de viatges .....        | 202 |
| <b>Figura 58.</b> Facturació a Crèdit vs. Comptat – Temporada 2018/2019 .....                                      | 203 |
| <b>Figura 59.</b> Resum compres serveis Estació per client d'intermediació - Temporada 2018/2019 .....             | 204 |
| <b>Figura 60.</b> Resum facturació a crèdit mes a mes – Temporada 2018/2019 .....                                  | 204 |
| <b>Figura 61.</b> Manual de vendes Agències de Viatges 2019/2020 i paquets per a escolars .....                    | 205 |
| <b>Figura 62.</b> Nombre de Forfets i Dies emesos Temporada 2018/2019 .....  | 206 |
| <b>Figura 63.</b> Distribució dels Forfets (adults) – Desembre segons dies d'estada .....                          | 206 |
| <b>Figura 64.</b> Preus promocionals del Forfet de Temporada per la temporada 2019/2020 .....                      | 207 |
| <b>Figura 65.</b> Projecció de l'EBITDA de l'estació i CAPEX (Euros) – Escenari Base .....                         | 243 |
| <b>Figura 66.</b> Mapa estratègic del Pla de Transitorietat de l'estació de Boí Taüll.....                         | 251 |
| <b>Figura 67.</b> Distribució de les inversions de l'estació (milers d'Euros) .....                                | 298 |
| <b>Figura 68.</b> Distribució dels ingressos de l'estació (situació any 2019 vs. model futur) .....                | 325 |
| <b>Figura 69.</b> Distribució de les despeses de l'estació (situació any 2019 vs. model futur) .....               | 325 |
| <b>Figura 70.</b> Projecció de l'EBITDA de l'estació i CAPEX (Euros) – Escenari Base .....                         | 327 |
| <b>Figura 71.</b> Projecció de l'EBITDA de l'estació i CAPEX (Euros) – Escenari Optimista .....                    | 328 |
| <b>Figura 72.</b> Mapa estratègic del Pla de Transitorietat i responsables implicats .....                         | 333 |



## ÍNDEX DE TAULES

|  |    |
|--|----|
| <b>Taula 1.</b> Mercat Potencial – Temps de trajecte fins a l'estació de Boí Taüll.....                  | 39 |
| <b>Taula 2.</b> Valoració d'estratègies Hivern (esquí) vs. 365 .....                                     | 47 |
| <b>Taula 3.</b> Anàlisi FODA de l'estació d'esquí de Boí Taüll i del seu entorn .....                    | 48 |
| <b>Taula 4.</b> Anàlisi comparatiu del nombre de Remuntadors de les estacions d'esquí de Catalunya ..... | 50 |
| <b>Taula 5.</b> Inventari de remuntadors de Boí Taüll.....   | 51 |
| <b>Taula 6.</b> Remuntadors de Boí Taüll per nombre d'usuaris anuals .....                               | 53 |
| <b>Taula 7.</b> Dades tècniques del motor - TS4F Mulleres .....  | 55 |
| <b>Taula 8.</b> Dades tècniques del cable - TS4F Mulleres .....  | 55 |
| <b>Taula 9.</b> Revisions importants del giny efectuades i a realitzar - TS4F Mulleres .....             | 55 |
| <b>Taula 10.</b> Dades tècniques del motor - TS4F Roies .....  | 57 |
| <b>Taula 11.</b> Dades tècniques del cable - TS4F Roies .....  | 57 |
| <b>Taula 12.</b> Revisions importants del giny efectuades i a realitzar - TS4F Roies.....                | 57 |
| <b>Taula 13.</b> Revisions importants del giny efectuades i a realitzar - TS2F Puig Falcó.....           | 59 |
| <b>Taula 14.</b> Dades tècniques del motor - TS4D Resort Express .....                                   | 63 |
| <b>Taula 15.</b> Dades tècniques del cable - TS4D Resort Express.....                                    | 63 |
| <b>Taula 16.</b> Revisions importants del giny efectuades i a realitzar - TS4D Resort Express.....       | 63 |
| <b>Taula 17.</b> Dades tècniques del motor - TS3F Junior.....  | 67 |
| <b>Taula 18.</b> Dades tècniques del cable - TS3F Junior .....   | 67 |
| <b>Taula 19.</b> Revisions importants del giny efectuades i a realitzar - TS3F Junior .....              | 67 |
| <b>Taula 20.</b> Dades tècniques del motor – TS4F Vaques .....   | 69 |
| <b>Taula 21.</b> Dades tècniques del cable – TS4F Vaques.....  | 69 |
| <b>Taula 22.</b> Revisions importants del giny efectuades i a realitzar – TS4F Vaques.....               | 69 |
| <b>Taula 23.</b> Dades tècniques del motor – TQ Carreretes.....  | 71 |
| <b>Taula 24.</b> Dades tècniques del cable – TQ Carreretes .....   | 71 |
| <b>Taula 25.</b> Revisions importants del giny efectuades i a realitzar – TQ Carreretes .....            | 71 |
| <b>Taula 26.</b> Dades tècniques del motor – TQ Edelweis.....  | 73 |
| <b>Taula 27.</b> Dades tècniques del cable – TQ Edelweis .....   | 73 |
| <b>Taula 28.</b> Revisions importants del giny efectuades i a realitzar – TQ Edelweis .....              | 73 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Taula 29.</b> Dades tècniques del motor – TQ Transfer .....                                      | 75  |
| <b>Taula 30.</b> Dades tècniques del cable – TQ Transfer .....                                      | 75  |
| <b>Taula 31.</b> Revisions importants del giny efectuades i a realitzar – TQ Transfer .....         | 75  |
| <b>Taula 32..</b> Dades tècniques del motor – CT Irgo – CT Viuet.....                               | 77  |
| <b>Taula 33.</b> Dades tècniques del motor – CT Neret .....   | 79  |
| <b>Taula 34.</b> Dades dels aparells fora d'ús a l'estació de Boí Taüll.....                        | 81  |
| <b>Taula 35.</b> Pla de manteniment per al TS4F Mulleres .....                                      | 83  |
| <b>Taula 36.</b> Pla de manteniment per al TS4F Roies.....  | 84  |
| <b>Taula 37.</b> Pla de manteniment per al T23F Puig Falcó .....                                    | 85  |
| <b>Taula 38.</b> Pla de manteniment per al TS4D Resort Express .....                                | 86  |
| <b>Taula 39.</b> Pla de manteniment per al TS3F Junior.....   | 87  |
| <b>Taula 40.</b> Pla de manteniment per al TS4F Vaques .....  | 88  |
| <b>Taula 41.</b> Pla de manteniment per al TQ Edelweis .....  | 89  |
| <b>Taula 42.</b> Anàlisi de l'actuació “revisió especial dels ginyes” .....                         | 90  |
| <b>Taula 43.</b> Anàlisi de l'actuació “recanvis tècnics” .....                                     | 91  |
| <b>Taula 44.</b> Anàlisi de l'actuació “retirada de ginyes” .....                                   | 91  |
| <b>Taula 45.</b> Anàlisi FODA dels remuntadors de l'estació de Boí Taüll.....                       | 92  |
| <b>Taula 46.</b> Anàlisi comparatiu del nombre de Pistes de les estacions d'esquí de Catalunya..... | 93  |
| <b>Taula 47.</b> Inventari de les pistes de Boí Taüll per nivell i accés .....                      | 94  |
| <b>Taula 48.</b> Anàlisi de l'actuació “anivellar pistes per a millorar la innivació” .....         | 101 |
| <b>Taula 49.</b> Anàlisi de l'actuació “millorar desaigües a pistes” .....                          | 102 |
| <b>Taula 50.</b> Anàlisi de l'actuació “millorar l'actual i ampliar la xarxa de paravents” .....    | 103 |
| <b>Taula 51.</b> Anàlisi de l'actuació “construcció de 3 noves pistes per a debutants” .....        | 104 |
| <b>Taula 52.</b> Anàlisi de l'actuació “Creació pista temàtica” .....                               | 104 |
| <b>Taula 53.</b> Anàlisi de l'actuació “Renovació del parc lúdic” .....                             | 105 |
| <b>Taula 54.</b> Anàlisi de l'actuació “GAZEX®” .....   | 105 |
| <b>Taula 55.</b> Anàlisi FODA de les pistes de l'estació de Boí Taüll .....                         | 106 |
| <b>Taula 56.</b> Inventari de màquines trepitjaneus de Boí Taüll .....                              | 107 |
| <b>Taula 57.</b> Taula de control del manteniment de les màquines trepitjaneus.....                 | 110 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Taula 58.</b> Anàlisi de l'actuació "compra de maquinària nova" .....  | 111 |
| <b>Taula 59.</b> Anàlisi FODA de les màquines trepitjaneu de l'estació de Boí Taüll .....                             | 112 |
| <b>Taula 60.</b> Anàlisi comparatiu del nombre de Remuntadors de les estacions d'esquí de Catalunya .....             | 113 |
| <b>Taula 61.</b> Inventari de compressors de la sala de producció de neu 1 de la estació de Boí Taüll .....           | 114 |
| <b>Taula 62.</b> Inventari de bombes de la sala de producció de neu 1 de la estació de Boí Taüll....                  | 114 |
| <b>Taula 63.</b> Inventari de compressors de la sala de producció de neu 2 de la estació de Boí Taüll .....           | 115 |
| <b>Taula 64.</b> Inventari de bombes de la sala de producció de neu 2 de la estació de Boí Taüll....                  | 115 |
| <b>Taula 65.</b> Capacitats teòriques de la producció de neu de l'estació de Boí Taüll .....                          | 115 |
| <b>Taula 66.</b> Estat actual bassa Collbirrós i Roies .....  | 116 |
| <b>Taula 67.</b> Estat actual captació directa Riu Mulleres .....   | 116 |
| <b>Taula 68.</b> Inventari de canons i arquetes a l'estació Boí Taüll .....   | 117 |
| <b>Taula 69.</b> Pla de manteniment dels equipaments de producció de neu de la sala del Pla de Vaques .....           | 120 |
| <b>Taula 70.</b> Pla de manteniment dels equipaments de producció de neu de la sala del Pla de Carlina .....          | 120 |
| <b>Taula 71.</b> Pla de manteniment de les basses i la captació d'aigua .....   | 121 |
| <b>Taula 72.</b> Pla de manteniment dels canons de neu .....  | 121 |
| <b>Taula 73.</b> Anàlisi de l'actuació "ampliació al 70% àrea coberta i modernització de la xarxa de canons" .....    | 122 |
| <b>Taula 74.</b> Anàlisi de l'actuació "legalització basses" .....  | 123 |
| <b>Taula 75.</b> Anàlisi de l'actuació "tanques perimetrals de les basses" .....                                      | 123 |
| <b>Taula 76.</b> Anàlisi FODA de la producció de neu artificial de l'estació de Boí Taüll .....                       | 124 |
| <b>Taula 77.</b> Anàlisi Comparatiu de Serveis de Boí Taüll i FGC.....  | 125 |
| <b>Taula 78.</b> Valoració dels impactes d'adoptar una externalització de la prestació del servei ...                 | 131 |
| <b>Taula 79.</b> Valoració dels impactes d'adoptar una concessió de l'explotació dels espais (amb inversions) .....   | 132 |
| <b>Taula 80.</b> Valoració dels impactes d'adoptar una concessió de l'explotació dels espais (sense inversions) ..... | 132 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Taula 81.</b> Tarifes del lloguer de l'estació de Boí Taüll i d'una de les botigues del Pla de l'Ermita .....      | 135 |
| <b>Taula 82.</b> Tarifes de les classes d'esquí.....  | 137 |
| <b>Taula 83.</b> Anàlisi de l'actuació de "inversió en material de lloguer" .....                                     | 142 |
| <b>Taula 84.</b> Anàlisi de l'actuació "inversió en restauració" .....  | 142 |
| <b>Taula 85.</b> Anàlisi de l'actuació "inversió en sistemes" .....   | 143 |
| <b>Taula 86.</b> Anàlisi FODA dels serveis de l'estació de Boí Taüll .....  | 144 |
| <b>Taula 87.</b> Dimensions dels edificis de la base de l'estació d'esquí. Situació actual i ràtios desitjables ..... | 154 |
| <b>Taula 88.</b> Dimensions dels magatzems de l'estació d'esquí .....   | 155 |
| <b>Taula 89.</b> Anàlisi de l'actuació "inversió en escomesa elèctrica" .....   | 157 |
| <b>Taula 90.</b> Anàlisi de l'actuació "inversió en accessos" .....   | 158 |
| <b>Taula 91.</b> Anàlisi de l'actuació "inversió en edificis" .....   | 159 |
| <b>Taula 92.</b> Anàlisi FODA de els infraestructures de l'estació de Boí Taüll.....                                  | 160 |
| <b>Taula 93.</b> Anàlisi FODA general de l'estat dels equipaments de l'estació de Boí Taüll .....                     | 161 |
| <b>Taula 94.</b> Serveis inclosos en els paquets de la Central de Reserves .....                                      | 165 |
| <b>Taula 95.</b> Anàlisi comparatiu de la presència de Boí Taüll en xarxes socials.....                               | 170 |
| <b>Taula 96.</b> Nombre de treballadors segons contractes – Temporada 2019/2020 .....                                 | 175 |
| <b>Taula 97.</b> Distribució dels llocs de treball per funcions– Temporada 2019/2020 .....                            | 176 |
| <b>Taula 98.</b> Distribució dels llocs de treball fixos durant tot l'any.....  | 177 |
| <b>Taula 99.</b> Distribució dels llocs de treball de temporada .....   | 178 |
| <b>Taula 100.</b> Dotació de personal segons característiques de l'estació– Temporada 2019/2020 .....                 | 180 |
| <b>Taula 101.</b> Cost salarial brut anual per àrees i categories– Temporada 2019/2020 .....                          | 181 |
| <b>Taula 102.</b> Anàlisi FODA general de les operacions de l'estació de Boí Taüll.....                               | 185 |
| <b>Taula 103.</b> Compte de Pèrdues i Guanys Actius de Muntanya (2015 – 2019) - (€) .....                             | 187 |
| <b>Taula 104.</b> Compte de Pèrdues i Guanys Actius de Muntanya (2019 – 2020) - (€) .....                             | 188 |
| <b>Taula 105.</b> Compte de Pèrdues i Guanys de Promocions Turístiques de la Vall (2009 – 2013) .....                 | 189 |
| <b>Taula 106.</b> Balanç de Situació d'Actius de Muntanya (2015 – 2019) - (€) .....                                   | 190 |
| <b>Taula 107.</b> Principals Ràtios Financeres d'Actius de Muntanya.....  | 192 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Taula 108.</b> Distribució dels ingressos de l'estació de Boí Taüll – Temporada 2018/2019 .....              | 194 |
| <b>Taula 109.</b> Distribució de les despeses de l'estació de Boí Taüll – Temporada 2018/2019 ....              | 195 |
| <b>Taula 110.</b> Marges per producte.....  | 196 |
| <b>Taula 111.</b> Anàlisi comparatiu de les tarifes de forfets .....  | 197 |
| <b>Taula 112.</b> Preus forfets Adult de 1/2 a 10 dies (€) .....  | 198 |
| <b>Taula 113.</b> Preus forfets Infantil de 1/2 a 10 dies (€).....  | 198 |
| <b>Taula 114.</b> Preus forfets Infantil / Adult de 1/2 a 10 dies (€) .....                                     | 198 |
| <b>Taula 115.</b> Taula de descomptes .....   | 199 |
| <b>Taula 116.</b> Top 10 clients amb venda a crèdit i Grups directes .....                                      | 205 |
| <b>Taula 117.</b> Detall de facturació de Forfets de Temporada .....  | 207 |
| <b>Taula 118.</b> Contingències identificades per part d'Actius de Muntanya SA.....                             | 209 |
| <b>Taula 119.</b> Necessitats d'Inversions de Boí Taüll a 5 anys identificades per Actius de Muntanya .....     | 210 |
| <b>Taula 120.</b> Anàlisi FODA general de la situació econòmica i financera de l'estació de Boí Taüll .....     | 211 |
| <b>Taula 121.</b> Anàlisi de la contingència “delimitació del terreny” .....                                    | 212 |
| <b>Taula 122.</b> Anàlisi de la contingència “marca registrada Boí Taüll” .....                                 | 213 |
| <b>Taula 123.</b> Anàlisi de la contingència “canvi en els processos de comercialització d'FGC TiM” .....       | 214 |
| <b>Taula 124.</b> Anàlisi de la contingència “renovació de l'escomesa elèctrica” .....                          | 215 |
| <b>Taula 125.</b> Anàlisi de la contingència “manca de legalització de la xarxa elèctrica” .....                | 215 |
| <b>Taula 126.</b> Anàlisi de la contingència “cronificació dels problemes d'operació del TS2F Puig Falcó” ..... | 216 |
| <b>Taula 127.</b> Anàlisi de la contingència “productes externs de l'estació” .....                             | 217 |
| <b>Taula 128.</b> Anàlisi de la contingència “patrocini” .....  | 218 |
| <b>Taula 129.</b> Anàlisi de la contingència “deute TeamAxess” .....  | 219 |
| <b>Taula 130.</b> Anàlisi de la contingència “deute Endesa, escola d'esquí i lloguer” .....                     | 220 |
| <b>Taula 131.</b> Anàlisi de la contingència “producte propi Boí Taüll temporada 2018/2019” .....               | 221 |
| <b>Taula 132.</b> Anàlisi de la contingència “adaptació conveni col·lectiu FGC” .....                           | 222 |
| <b>Taula 133.</b> Anàlisi de la contingència “contractes temporals a fixos-discontinus” .....                   | 223 |
| <b>Taula 134.</b> Matriu del canvi per assolir la Visió de l'Estació de Boí Taüll.....                          | 227 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Taula 135.</b> Anàlisi FODA – BSC des de la perspectiva de Resultats .....                                     | 228 |
| <b>Taula 136.</b> Anàlisi FODA – BSC des de la perspectiva de Client .....  | 228 |
| <b>Taula 137.</b> Anàlisi FODA – BSC des de la perspectiva de Processos Interns .....                             | 229 |
| <b>Taula 138.</b> Anàlisi FODA – BSC des de la perspectiva de Persones.....                                       | 229 |
| <b>Taula 139.</b> Matriu del canvi per assolir la Visió de l'Estació de Boí Taüll.....                            | 248 |
| <b>Taula 140.</b> Anàlisi FODA – BSC des de la perspectiva de Resultats .....                                     | 249 |
| <b>Taula 141.</b> Anàlisi FODA – BSC des de la perspectiva de Client .....  | 249 |
| <b>Taula 142.</b> Anàlisi FODA – BSC des de la perspectiva de Processos Interns .....                             | 250 |
| <b>Taula 143.</b> Anàlisi FODA – BSC des de la perspectiva de Persones.....                                       | 250 |
| <b>Taula 144.</b> Iniciativa 01. Revisió de les tarifes de forfets.....   | 252 |
| <b>Taula 145.</b> Dades de forfets, dies d'esquí i vendes – Temporada 2019/2020 (excloent forfet temporada) ..... | 254 |
| <b>Taula 146.</b> Tarifes forfet adults – diari, multidia i descomptes .....                                      | 255 |
| <b>Taula 147.</b> Tarifes forfet diari escolars per Agències i Operadors Turístics (4-5 dies).....                | 256 |
| <b>Taula 148.</b> Forfet mig diari per Agències i Operadors Turístics - Crèdit .....                              | 256 |
| <b>Taula 149.</b> Iniciativa 02. Definició de les condicions d'exploració de la restauració .....                 | 257 |
| <b>Taula 150.</b> Iniciativa 03. Condicionament del domini esquiable .....  | 259 |
| <b>Taula 151.</b> Iniciativa 04. Desenvolupament estratègia comercial i de màrqueting .....                       | 261 |
| <b>Taula 152.</b> Pla de transitorietat en el canvi de model de manteniment .....                                 | 262 |
| <b>Taula 153.</b> Iniciativa 05. Adaptació dels plans de manteniment i inversió a les polítiques de FGC .....     | 263 |
| <b>Taula 154.</b> Iniciativa 06. Externalització de serveis de l'estació .....                                    | 266 |
| <b>Taula 155.</b> Iniciativa 07. Integració del personal de l'estació a FGC.....                                  | 269 |
| <b>Taula 156.</b> Iniciativa 08. Dimensionament del personal de l'estació.....                                    | 272 |
| <b>Taula 157.</b> Anàlisi Comparatiu de Serveis de Boí Taüll i FGC.....   | 274 |
| <b>Taula 158.</b> Opcions d'exploració del servei de restauració .....  | 275 |
| <b>Taula 159.</b> Valoració dels impactes d'adoptar una externalització de l'operació del lloguer ..              | 276 |
| <b>Taula 160.</b> Valoració dels impactes d'adoptar una internalització de l'operació del lloguer...              | 276 |
| <b>Taula 161.</b> Nombre de treballadors segons contractes – Temporada 2019/2020.....                             | 280 |
| <b>Taula 162.</b> Posicions susceptibles de subrogació / no renovació .....                                       | 281 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Taula 163.</b> Posicions susceptibles de canvi de funcions .....  | 282 |
| <b>Taula 164.</b> Distribució dels llocs de treball per funcions – actual i transitòria .....                        | 283 |
| <b>Taula 165.</b> Necessitats mínimes de personal per a remuntadors (Dotació 1+1).....                               | 284 |
| <b>Taula 166.</b> Necessitats mínimes de personal per a remuntadors (Dotació 2+1).....                               | 284 |
| <b>Taula 167.</b> Distribució dels llocs de treball per funcions – transitòria i estabilitzada .....                 | 286 |
| <b>Taula 168.</b> Mesures per tal de minimitzar els impactes mediambientals .....                                    | 289 |
| <b>Taula 169.</b> Detall de le2.96s principals inversions previstes pel 2020.....                                    | 293 |
| <b>Taula 170.</b> Detall de les principals inversions necessàries pel 2020 que podrien ser dividides en 2 anys ..... | 296 |
| <b>Taula 171.</b> Detall de les principals contingències pendents d'Actius de Muntanya.....                          | 296 |
| <b>Taula 172.</b> Principals inversions 2020-2030– milers d'Euros.....   | 297 |
| <b>Taula 173.</b> Inversions agrupades per àrees 2020 – 2030 (en milers d'Euros) .....                               | 298 |
| <b>Taula 174.</b> Pla de transitorietat en el canvi de model de manteniment .....                                    | 299 |
| <b>Taula 175.</b> Inversió en remuntadors .....  | 299 |
| <b>Taula 176.</b> Inversió en neu artificial.....  | 305 |
| <b>Taula 177.</b> Inversió en màquines de pistes .....   | 307 |
| <b>Taula 178.</b> Inversió en serveis de l'estació.....  | 310 |
| <b>Taula 179.</b> Inversió en infraestructures i edificis.....   | 311 |
| <b>Taula 180.</b> Estimació d'ingressos de forfets (dia i temporada)- Euros .....                                    | 314 |
| <b>Taula 181.</b> Estimació d'ingressos de l'estació (excloent restauració) - Euros .....                            | 314 |
| <b>Taula 182.</b> Ingressos per lloguers de locals.....  | 316 |
| <b>Taula 183.</b> Estimació d'ingressos en la restauració - Euros .....  | 317 |
| <b>Taula 184.</b> Estimació EBITDA de l'Operador de la restauració (Opció 1) – Euros.....                            | 317 |
| <b>Taula 185.</b> Estimació EBITDA de l'Estació en la restauració (Opció 1) – Euros.....                             | 318 |
| <b>Taula 186.</b> Estimació EBITDA de l'Operador de la restauració (Opció 2) – Euros.....                            | 318 |
| <b>Taula 187.</b> Estimació EBITDA de l'Estació en la restauració (Opció 2) – Euros.....                             | 318 |
| <b>Taula 188.</b> Estimació EBITDA de l'Operador de la restauració (Opció 3) – Euros.....                            | 319 |
| <b>Taula 189.</b> Estimació EBITDA de l'Estació en la restauració (Opció 3) – Euros (fix + variable). 319            |     |
| <b>Taula 190.</b> Despeses de personal - Euros.....  | 320 |
| <b>Taula 191.</b> Compte d'exploatació per a 120.000 esquiadors i 15 € de forfet diari .....                         | 321 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Taula 192.</b> Estimació d'ingressos de l'estació sense restauració - Euros.....  | 323 |
| <b>Taula 193.</b> EBITDA de l'estació sense restauració (situació salarial actual) - Euros .....                           | 323 |
| <b>Taula 194.</b> EBITDA de l'estació sense restauració (equiparació salarial) - Euros.....                                | 323 |
| <b>Taula 195.</b> EBITDA de l'estació + Opció 1 Restauració (equiparació salarial) - Euros.....                            | 324 |
| <b>Taula 196.</b> EBITDA de l'estació + Opció 2 Restauració (equiparació salarial) - Euros.....                            | 324 |
| <b>Taula 197.</b> EBITDA de l'estació + Opció 3 Restauració (equiparació salarial) - Euros.....                            | 324 |
| <b>Taula 198.</b> EBITDA de l'estació mes a mes – Generació de flux de caixa positiu (milers d'Euros)<br>.....             | 326 |
| <b>Taula 199.</b> EBITDA de l'estació mes a mes – Generació de flux de caixa acumulat (milers d'Euros)<br>.....            | 326 |
| <b>Taula 200.</b> Hipòtesis d'increments de visitants, despesa mitjana i equiparació salarial – Escenari<br>Base .....     | 327 |
| <b>Taula 201.</b> Hipòtesis d'increments de visitants, despesa mitjana i equiparació salarial – Escenari<br>Optimista..... | 328 |
| <b>Taula 202.</b> Calendari amb les accions clau per a l'obertura de la temporada 2020/2021 .....                          | 332 |
| <b>Taula 203.</b> Llistat d'abreviacions.....  | 338 |