

**VALOR GLOBAL DE LA ESTACIÓN DE  
ESQUÍ, SNOWBOARD Y MONTAÑA DE  
SIERRA NEVADA:  
IMPACTOS DE LA REALIZACIÓN DEL PLAN  
ESTRATÉGICO 2020-2030**

## ÍNDICE

Presentación 3

### **1. RESUMEN EJECUTIVO 6**

### **2. SIGNIFICACIÓN DE LA ESTACIÓN DE ESQUÍ, SNOWBOARD Y MONTAÑA DE SIERRA NEVADA EN SU ENTORNO SOCIOECONÓMICO 11**

2.1. La Estación y sus orígenes: una breve descripción 11

2.2. La Estación y su entorno socioeconómico: principales cifras y evolución 12

2.3. Dimensión económica y social de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada 18

### **3. DESCRIPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DESDE LA ÓPTICA DEL VALOR SOCIAL GENERADO 24**

3.1. Introducción 24

3.2. Accionistas 26

3.3. Trabajadores 26

3.4. Clientes: Visitantes, deportistas y asistentes a las actividades de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada 29

3.5. Proveedores 34

3.6. Patrocinadores 36

3.7. Establecimientos y operadores turísticos 37

3.8. Competencia 47

3.9. Administraciones Públicas 48

3.10. Sociedad y entorno 51

### **4. VALOR GENERADO POR LA ESTACIÓN DE ESQUÍ, SNOWBOARD Y MONTAÑA DE SIERRA NEVADA 62**

4.1. Introducción 62

4.2. Valor global generado por la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada 63

4.3. Cuantificación de los resultados generados por la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada 65

### **5. CONTRIBUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ESTACIÓN DE ESQUÍ, SNOWBOARD Y MONTAÑA DE SIERRA NEVADA 2020-2030 A LA GENERACIÓN DE VALOR 88**

5.1. Plan Estratégico 2020-2030: objetivos, planes de inversión y actuaciones 88

5.2. Impacto económico de las inversiones del Plan Estratégico Sierra Nevada 2020-2030 96

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y FUENTES ESTADÍSTICAS 101**

## PRESENTACIÓN

El Espacio Natural de Sierra Nevada constituye un entorno privilegiado que, por sus características naturales exclusivas, ha sido objeto de protección bajo las figuras de Reserva de la Biosfera por la UNESCO en 1986 y, posteriormente, de Parque Natural (1989) y Parque Nacional (1999). En este entorno surgieron hasta 60 municipios entre las provincias de Granada y Almería cuya actividad económica se basaba, fundamentalmente, en su riqueza natural, a la que se une un importante patrimonio cultural y arquitectónico.

La población y la actividad económica de la zona se ubicaban en torno a Sierra Nevada, pero no en la propia Sierra. El escritor granadino Ángel Ganivet, cónsul de España en Helsinki, fue de los primeros en percatarse, a finales del siglo XIX, de las posibilidades que ofrecía Sierra Nevada para el desarrollo de deportes de nieve. Con este convencimiento surgió en 1898 la sociedad Diez Amigos Limited, germen de la Sociedad Sierra Nevada (1912), tercer club de montañismo más antiguo de España y promotora de la construcción del primer albergue en el macizo montañoso. La constitución, el 23 de abril de 1964, de Centros Turísticos, S.A., actual CETURSA Sierra Nevada, S.A., supuso el impulso definitivo al proyecto y el inicio del desarrollo turístico de Sierra Nevada, con las implicaciones que conllevaría para la expansión de la actividad económica de los municipios más próximos, la provincia de Granada y Andalucía en su conjunto.

A lo largo de su más de medio siglo de historia, la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada ha experimentado un notable desarrollo y expansión de su actividad, ampliando progresivamente la capacidad de sus infraestructuras deportivas y de alojamiento, ocio y restauración, y albergando eventos de diversa índole, principalmente deportivos, pero también culturales y turísticos. Todo ello ha permitido un aumento progresivo y relevante del número de esquiadores y visitantes que acuden cada año a la Estación. No en vano, con una superficie de más de 3.500 hectáreas, de las cuales casi 1.000 tienen consideración de área esquí/snowboard, la Estación ofrece la temporada invernal de mayor duración de la Península Ibérica y una de las más largas de Europa, así como una amplia variedad de actividades alternativas en la temporada de verano, lo que ha permitido consolidarla como destino de referencia para deportistas y visitantes.

Pero la repercusión de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada trasciende de lo puramente económico, incidiendo sobre otros aspectos, tales como la dinámica demográfica, la vertebración del territorio o la concienciación medioambiental, que es imprescindible tener en cuenta para obtener una visión global y completa de su relevancia como centro de desarrollo socioeconómico de su área de influencia más cercana y del conjunto de la provincia de Granada.

Bajo estas premisas, este estudio tiene como objetivo analizar y cuantificar el impacto global generado por la actividad de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada, teniendo en cuenta el valor generado para los distintos agentes económicos y sociales directa o indirectamente vinculados con la misma, denominados grupos de interés o *stakeholders* (Freeman et al., 2010; Retolaza et al., 2014).

A partir del análisis que se realizará se obtendrá un indicador global de los beneficios derivados de la existencia de la Estación, en términos de valor generado que, además de ser susceptible de monitorizarse en el tiempo, permitirá discriminar entre diferentes categorías de impactos más allá del netamente económico. Además, la identificación de los grupos de interés vinculados

a CETURSA, como sociedad que gestiona la Estación, permite definir la “red” de interrelaciones originada en torno a su actividad como sistema de generación y distribución de valor económico y social, lo que puede resultar de gran utilidad en el futuro de cara a identificar sinergias y alinear objetivos, estrategias y procesos de toma de decisiones.

El estudio se desarrolla en dos etapas. Una primera etapa de identificación y descripción de los grupos de interés directa o indirectamente vinculados a la actividad de la Estación y sus intereses, y una segunda fase de cuantificación de los distintos impactos o efectos que pueden derivarse del funcionamiento de la Estación. En este proceso se combina información de carácter cuantitativo con origen en diversas fuentes con información cualitativa recopilada a través de encuestas ad hoc dirigidas a los grupos de interés y diseñadas específicamente para este estudio.

Asimismo, en este estudio se adopta un doble enfoque metodológico. Por una parte, la determinación del impacto económico derivado de la actividad de la Estación se realiza a través de un análisis input-output (I-O), que permite observar los efectos de retroalimentación que produce un shock inicial de demanda sobre las diferentes ramas productivas como consecuencia de las interdependencias existentes entre ellas y los efectos multiplicadores que se generan sobre el conjunto del sistema económico. Y, por otra, la aproximación del valor social de no mercado a través de la metodología del Valor Social Integrado (VSI) desarrollada por Retolaza *et al.* (2014), que determina el valor generado por una organización mediante la monetización de sus efectos sobre los distintos grupos de interés.

De esta forma, el valor global generado por la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada sería el resultado de integrar ambos enfoques, lo que permite obtener una visión más amplia e integral de la repercusión económica y social de la actividad de la Estación, que comprendería además tres componentes: Valor derivado de la actividad económica; Contribución a los ingresos de las Administraciones Públicas; y Valor social de no mercado generado para los grupos de interés.

La valoración de la actividad económica cuantifica la contribución de la Estación en términos de producción y empleo tanto en su área de influencia como en el conjunto de la provincia, distinguiendo entre impacto directo, resultado de las inversiones y gasto en proveedores de CETURSA Sierra Nevada así como del gasto realizado por los visitantes; indirecto, derivado de las interrelaciones existentes entre las diferentes ramas productivas; e inducido, consecuencia de las repercusiones del empleo generado sobre las rentas del trabajo y el consumo.

Por otra parte, se cuantifica la contribución derivada de la actividad de la Estación a los ingresos obtenidos por las Administraciones Públicas. Dicho de otro modo, se trata de recoger el retorno de ingresos vía impuestos que supone el funcionamiento de la Estación para la Administración, incluyendo tanto la aportación directa realizada por CETURSA (ingresos impositivos directos, indirectos, tasas,...) y otros establecimientos de la Estación, como los ingresos derivados del empleo generado para hacer frente al incremento de demanda que supone el gasto de los visitantes a la Estación, lo que incide en las rentas del trabajo y el consumo.

Por otro lado, el tercer componente de valor social de no mercado hace referencia a la aportación de la Estación en términos de valor generado para los distintos grupos de interés, a través de la monetización de variables de valor relevantes, que permiten integrar en el análisis aspectos de carácter más cualitativo, tales como su contribución al sostenimiento de la

población en su área de influencia más cercana, lo que favorece la cohesión social y la vertebración del territorio, el fomento de hábitos de vida más saludables a través de la promoción del deporte, o su impacto mediático y de imagen de marca para la promoción de Granada y Andalucía ante el atractivo de Sierra Nevada como reclamo turístico.

Finalmente, el análisis se completa con una valoración del potencial impacto de las inversiones y actuaciones a realizar en el marco del nuevo Plan Estratégico Sierra Nevada 2020-2030, actualmente en desarrollo, que tiene como objetivo hacer de Sierra Nevada una estación de esquí moderna y sostenible a través de una gestión eficaz, eficiente, comprometida con el medioambiente y alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030.

La presentación de los contenidos se estructura como sigue. En primer lugar, un resumen ejecutivo en el que se exponen los principales resultados del estudio. A continuación, el capítulo 2 contextualiza la significación económica y social de la Estación para los municipios que constituyen su área de influencia más cercana y la provincia de Granada, incluyendo una breve descripción de la Estación y sus orígenes.

El capítulo 3 aborda la primera fase del proceso de cuantificación del valor global generado por la Estación a través de la identificación y descripción de sus principales grupos de interés (*stakeholders*), lo que permitirá posteriormente definir variables de valor que representen sus intereses.

El capítulo 4 detalla la cuantificación del valor global generado por la Estación de Sierra Nevada, distinguiendo entre su impacto económico directo, indirecto e inducido en términos de producción y empleo, estimado a través del análisis input-output; su contribución a los ingresos de las Administraciones Públicas, considerando el retorno o los ingresos vía impuestos que supone la actividad de la Estación; y, por último, el valor social de no mercado generado para los distintos grupos de interés, mediante la monetización de la matriz de intereses resultante del análisis de los *stakeholders* a través de diferentes indicadores y variables *proxy*. Este último componente debe tomarse como una primera aproximación que irá ampliándose en trabajos posteriores a medida que la información disponible lo permita.

Por último, el capítulo 5 incorpora al análisis el potencial impacto de las inversiones y actuaciones contempladas en el nuevo Plan Estratégico Sierra Nevada 2020-2030.

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

El documento “Valor global de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada: Impactos de la realización del Plan Estratégico 2020-2030” tiene como objetivo analizar y cuantificar el impacto global de la Estación, y de CETURSA como empresa responsable de su explotación, así como de las inversiones previstas en el marco del nuevo Plan Estratégico.

No hay lugar a dudas sobre la relevancia que tiene la Estación como fuente de riqueza y empleo para su entorno más próximo, el conjunto de la provincia y Andalucía. Sin embargo, esta relevancia trasciende al ámbito puramente económico, ya que la Estación incide en otros aspectos, a menudo difíciles de percibir, como son los vinculados al deporte (promoción, salud), la cultura, la educación, la conservación y disfrute del patrimonio natural, la cohesión social o el sostenimiento de la población rural. De este modo, el valor global generado por la Estación debería incorporar, monetizándolos, todos los efectos sobre los distintos agentes económicos y sociales vinculados con esta, denominados grupos de interés o *stakeholders*.

Los orígenes de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada se remontan a la segunda década del siglo XX. A lo largo de su más de medio siglo de historia, la Estación ha experimentado un notable desarrollo y expansión, ampliándose progresivamente la capacidad de sus infraestructuras deportivas y de alojamiento, ocio y restauración, y albergando eventos de diversa índole, principalmente deportivos, pero también culturales y turísticos.

Todo ello ha permitido un aumento progresivo y relevante del número de esquiadores y visitantes, especialmente tras la celebración de los Campeonatos del Mundo FIS de 1996. Sierra Nevada recibe más de 1 millón de visitantes, y en la temporada 2019/2020 (afectada en su tramo final por el COVID-19) fue la Estación más visitada de España.

Respecto al perfil de estos visitantes, según una encuesta realizada a clientes, casi dos tercios de los encuestados necesitaron alojamiento al visitar la Estación (un 80,2% lo hicieron en la Estación y el resto en Granada y pueblos de la zona). La estancia media supera los 3 días, y el gasto medio diario se sitúa en torno a los 130 euros, acercándose a los 140 euros en el caso de los esquiadores. Alrededor de un tercio de este gasto se concentra en alojamiento, y algo más de otro tercio en restauración y tickets para remontes, y casi una cuarta parte de los encuestados realiza gastos en otros municipios de la zona (principalmente Granada).

El área urbana de la Estación se sitúa en su totalidad en el municipio de Monachil, y su área esquiable mayoritariamente en Monachil, pero también en el municipio de Dílar. A efectos de nuestro análisis se ha considerado un grupo de municipios (Granada capital, Cájar, Cenes de la Vega, Güéjar Sierra, Huétor Vega, Pinos Genil, La Zubia y el mencionado Monachil), que constituirían el área de influencia socioeconómica más próxima.

Sin embargo, el **ámbito de influencia de la Estación** iría mucho más allá de esta zona más cercana, englobando el resto de la provincia granadina, si se tiene en cuenta que la Estación tiene trabajadores de más de 30 municipios de la provincia y proveedores en alrededor de 40. En concreto, más de la mitad de los proveedores se localizan en la provincia de Granada (algo más de un tercio de la facturación), un 15,6% en Madrid y un 9,3% en el resto de provincias andaluzas. Por su parte, en la provincia de Granada, algo más del 30% son de la capital y en torno a un 11,5% de Monachil.

El área de influencia más próxima a la Estación (los municipios señalados anteriormente) cuenta con una población en torno a los 57.100 habitantes (alrededor de 291.000 incluyendo la ciudad de Granada, lo que representa en torno al 6% de la población de la provincia, respectivamente. Desde mediados de los noventa, la población en esta zona ha crecido alrededor de un 60%, casi el doble que la media provincial, lo que podría explicarse en parte por el mayor dinamismo de la zona derivado de la actividad en la Estación, si bien parte del incremento también podría derivarse del trasvase de la capital hacia otros municipios cercanos.

Del mismo modo, el número de trabajadores afiliados a la Seguridad Social (alrededor de 11.000 en el área de influencia más cercana a la Estación, sin contar la capital granadina) ha crecido desde que se dispone de datos en 2012 en casi un 20%, también por encima de la media provincial. Aún más destacado es el aumento registrado en Monachil (superior al 30%), donde se ubica la Estación, municipio que también cuenta con unos ingresos fiscales superiores a los 1.000 euros por habitante, situándose entre los 30 municipios andaluces con más ingresos.

En la Estación (Pradollano) se localizan alrededor de 230 establecimientos (sin contar alojamientos), entre los que destacan los destinados a restauración y ocio, así como escuelas, establecimientos de alquiler y comercio de material deportivo, que suponen algo más del 60%.

Asimismo, la Estación cuenta con casi 1.000 establecimientos de uso turístico, entre ellos 2 hoteles de 5\*, 4 de 4\*, 6 de 3\*, 2 de 2\*, 4 hostales, 2 albergues y 1 Residencia de Tiempo Libre, además de 417 viviendas con fines turísticos (VFT) y 526 apartamentos turísticos. Esto supone alrededor de 2.900 plazas en hoteles y 3.950 en VFT y apartamentos.

En conjunto, la Estación ofrece unas 17.900 camas disponibles, casi un 62% camas frías (viviendas uso residencial) y en torno a un 38% calientes (hoteles, apartamentos, VFT), según estimaciones de CETURSA. Los establecimientos de uso turístico cuentan con alrededor de 6.800 plazas (42,2% en hoteles), oferta que se complementa con otras casi 1.900 plazas en el área más cercana a la Estación (carretera, Monachil, Güejar Sierra, Cenes de la Vega, Pinos Genil).

En definitiva, se cuenta con más de 20.000 plazas, considerando la oferta disponible en la ciudad de Granada, lo que supone la mayor capacidad de alojamiento entre sus principales competidoras.

Para analizar y cuantificar el **impacto global de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada** sobre su área de influencia más próxima y el conjunto de la provincia, utilizaremos dos enfoques: el análisis de impactos económicos y el del valor social integrado, metodología esta última desarrollada por Retolaza et al. El primero permitiría cuantificar el retorno económico de la inversión y el gasto realizado en la Estación, a partir del análisis input-output, y el segundo aproximar el valor social de no mercado que genera el funcionamiento de la misma, a partir del valor creado para el conjunto de los grupos de interés. En este sentido, la utilización conjunta de ambos enfoques nos permitirá tener una visión más amplia del impacto económico y social que tiene la Estación no solo en su área de influencia sino en el conjunto de la provincia.

Con objeto de facilitar el análisis del proceso de generación de valor, se ha optado por agrupar los resultados generados en tres componentes: Valor derivado de la actividad económica; Contribución a los ingresos de las Administraciones Públicas; y Valor social de no mercado

generado para los grupos de interés (stakeholders). La agregación de estos permitirá aproximar el valor global generado por la Estación.

En cuanto al valor derivado de la actividad económica, se trata de estimar el impacto que la actividad de la Estación tiene sobre la producción y el empleo. Este impacto incluiría tanto el directo, derivado de las inversiones y el gasto que realiza anualmente CETURSA para la puesta en funcionamiento de la Estación y el gasto de los visitantes, que afecta a los sectores receptores directos de estas inversiones y gasto, como el indirecto, consecuencia de las interrelaciones entre las ramas productivas de la economía. En este sentido, el incremento de demanda que supone la actividad en la Estación para algunos sectores requerirá de una producción adicional en otros para hacer frente a dicho incremento. Además, el aumento de la producción requiere de un mayor número de trabajadores, lo que repercutirá en las rentas del trabajo y se traducirá en parte en consumo, produciéndose una nueva cadena de efectos. Estos impactos se estimarán a partir de las Tablas Imput-Output de Andalucía de 2016 (las últimas disponibles).

CETURSA realiza una inversión media anual que ronda los 3,2 millones de euros (promedio de varios ejercicios previos a la crisis sanitaria), y realiza pagos a proveedores locales (provincia y región) por casi 3,7 millones de euros. Asimismo, el gasto de los visitantes a la Estación se estima en 368,4 millones de euros, teniendo en cuenta la afluencia de visitantes, su estancia media y gasto medio diario. De este modo, el *impacto directo* de la Estación ascendería 375,3 millones de euros.

Por su parte, la producción necesaria para hacer frente a este incremento de demanda que suponen la inversión y el gasto en la Estación se estima en 182,9 millones de euros (*impacto indirecto*).

Asimismo, el impacto sobre la producción derivado del consumo que realizan los empleados de los sectores afectados, directa o indirectamente, por la actividad de la Estación ascendería a 91,6 millones de euros (*impacto inducido*).

De este modo, considerando el impacto económico total (directo, indirecto e inducido) la producción efectiva alcanzaría los 649,8 millones de euros. Es decir, por cada euro invertido o gastado en la Estación se generarían 1,7 euros. Por su parte, el Valor Añadido Bruto (VAB) generado ascendería a 355,8 millones de euros y se requerirían 7.174 puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo para hacer frente al incremento de demanda que suponen la inversión y el gasto en la Estación. Esto supone en torno al 2,2% del VAB y el 2,1% del empleo en la provincia de Granada, aunque los efectos excederían del ámbito provincial.

Con respecto a la contribución a los ingresos que obtienen las Administraciones Públicas, se trata de recoger el retorno de ingresos vía impuestos que supone el funcionamiento de la Estación para la Administración. Estos ingresos incluirían tanto la aportación directa realizada por CETURSA, empresa que explota la Estación (impuestos directos, indirectos, tasas,...), y otros establecimientos de la Estación, como aquellos ingresos derivados del empleo generado para hacer frente al incremento de demanda que supone el gasto de los visitantes a la Estación, lo que incidirá en las rentas del trabajo y el consumo.

Según las estimaciones realizadas, la contribución de la Estación a los ingresos públicos se estima en 60,6 millones de euros (en concepto de IRPF, cotizaciones sociales, IVA, IBI, etc.), de los que algo más de 8 millones serían aportación de CETURSA. El Ayuntamiento de Monachil recibe casi



560.000 euros de media anual de CETURSA (alrededor del 7% de los ingresos de este municipio por impuestos y tasas), al margen de otras cuantías destinadas, por ejemplo, a convenios o el IBI que aporta el resto de la Estación (en torno al 38% de los ingresos por IBI del Ayuntamiento proceden de la Estación). Por su parte, podrían obtenerse en torno a 51 M€ por los ingresos derivados de los salarios y consumo asociados a los empleos generados directa o indirectamente por la actividad en la Estación.

Por último, el tercer componente de valor social de no mercado comprendería diferentes elementos asociados al valor generado para los distintos grupos de interés, y estaría formado por las variables de valor identificadas anteriormente. En concreto, el cálculo aproximado de este valor social se realizará a partir de los indicadores utilizados para las variables de valor con objeto de aproximar el valor monetario de dichas variables. Se trata, en definitiva, de valorar aspectos de difícil cuantificación, al margen de los efectos estrictamente económicos derivados de la actividad en la Estación, como puedan ser su contribución al mantenimiento de la población, la promoción del deporte o la imagen de marca y la proyección nacional e internacional de Granada y el conjunto de Andalucía.

Este componente se estima en casi 13,8 millones de euros, de los que algo más de un 80% corresponden al valor asociado al impacto mediático/imagen de marca y a la promoción del deporte. Pero también el mantenimiento de la población en la zona generaría valor, o la contribución a los programas de RSC. Esta valoración incluye en esta ocasión solo algunas variables de valor, que se pretende seguir ampliando en estudios futuros al ir contando con un conjunto de información más amplio, detallado y sistematizado.

Considerando los tres componentes señalados, el **valor global generado por la Estación de Sierra Nevada** (VAB generado por inversión y gasto de CETURSA y gasto de visitantes, Contribución a los ingresos de las AA.PP. y Valor social de no mercado) ascendería a 430,2 millones de euros. Es decir, por cada euro ingresado por CETURSA se generarían 8,7€, sin considerar la contribución a los ingresos públicos y la valoración de otros elementos intangibles (valor social de no mercado), que supondrían otros 1,8 euros.

Pero, además, la Estación de Sierra Nevada cuenta con un nuevo Plan Estratégico de cara a 2020-2030 que tiene como objetivo hacer de Sierra Nevada una estación de esquí moderna y sostenible, afrontando los nuevos retos económicos, sociales y medioambientales que se plantean en un entorno tan cambiante como el actual, lo que permitirá a la Estación fortalecer su liderazgo e impulsar su papel como motor de riqueza y empleo para Granada y Andalucía.

En el marco de este **Plan Estratégico Sierra Nevada 2020-2030** se han concretado, hasta el momento, proyectos en torno a tres grandes categorías de inversión: Inversiones en infraestructuras de nieve y servicios; Inversiones en alojamiento y servicios; e Inversiones en materia de movilidad sostenible.

Como resultado, podría hablarse de hasta 11 actuaciones y proyectos de inversión que permitirían poner las bases para el desarrollo futuro de la Estación: 9 actuaciones centradas en la mejora de las infraestructuras de nieve y servicios de la Estación y la sostenibilidad medioambiental, que se financiarían con cargo a fondos FEDER, y 2 proyectos orientados a ampliar la oferta actual de servicios de alojamiento, ocio y restauración de la Estación, a la mejora de sus instalaciones y a favorecer la movilidad y circulación interior, haciéndolas más sostenibles.

Utilizando también el análisis input-output se estima que el impacto económico total sobre la producción (directo, indirecto e inducido) de las actuaciones orientadas, principalmente, a la mejora de las instalaciones y la eficiencia energética y la reducción de la huella de carbono ascendería a 96,0 millones de euros, requiriéndose 724 puestos de trabajo para hacer frente a las inversiones (casi 57 millones de euros estimados inicialmente). Hay que puntualizar que estos efectos se producirían durante el periodo de ejecución de las inversiones, estimado en este caso en tres años.

Del mismo modo, se estima que entre 2023 y 2033 podrían destinarse más de 200 millones de euros a la mejora de la oferta de alojamiento y de la movilidad interior, cuyo impacto económico total sobre la producción ascendería a 375,3 millones de euros, para el que se requerirían 3.182 puestos de trabajo.

Esta última inversión permitirá a la Estación alojar más de 140.000 visitantes anuales adicionales al finalizar el proyecto de reforma y nueva oferta de alojamientos. Estos visitantes supondrían un gasto adicional respecto a la actual situación superior a los 60 millones de euros. De esta forma, el impacto económico total derivado del gasto de los visitantes superaría en más de 100 millones de euros al actual, generándose un VAB adicional de 60 millones de euros y alrededor de 1.200 puestos de trabajo más. Esto podría suponer alrededor de 0,3 p.p. más en términos de VAB provincial, sin considerar efectos arrastre sobre la oferta total de la Estación.

Sin duda, el análisis realizado y la cuantificación del valor global generado por la Estación no hacen sino reflejar la relevancia que tiene la Estación para el entramado socioeconómico de su área de influencia y el conjunto de la provincia. Los efectos sobre la producción y el empleo son evidentes, pero hay otros aspectos de más difícil cuantificación que también representan una aportación relevante, como pueden ser su contribución a la promoción del deporte, la proyección e imagen de marca de la provincia y Andalucía y la cohesión territorial, al contribuir a fijar población en la zona.

## **2. SIGNIFICACIÓN DE LA ESTACIÓN DE ESQUÍ, SNOWBOARD Y MONTAÑA DE SIERRA NEVADA EN SU ENTORNO SOCIOECONÓMICO**

### **2.1. La Estación y sus orígenes: una breve descripción**

Los orígenes de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada se remontan a la segunda década del siglo XX. Ya a finales del siglo XIX, el escritor granadino Ángel Ganivet, cónsul de España en Helsinki, apuntó la posibilidad de que Sierra Nevada se convirtiera en la “Finlandia Andaluza”, con el fomento y el desarrollo de los deportes de nieve en las cumbres de Granada. Existía una coincidencia general en que Sierra Nevada presentaba unas óptimas posibilidades para la práctica de estos deportes.

En 1898 nació la sociedad “Diez Amigos Limited”, constituida por miembros del Centro Artístico y Literario de Granada, con el objeto de practicar montañismo. Esta sociedad se convirtió en 1912 en la Sociedad Sierra Nevada, tercer club más antiguo de España y pionero en Andalucía, con el objetivo de trabajar en el desarrollo turístico y deportivo de la Estación. Con esta premisa promovió la construcción del primer albergue en el macizo montañoso granadino, en la Hoya de la Mora.

El impulso definitivo de la Estación se produce en 1964 con la creación de la empresa Centros Turísticos S.A. (CETURSA), que se convierte en la empresa de gestión de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña, acometiendo las inversiones necesarias para que se inicie el desarrollo turístico de Sierra Nevada. La construcción del Telesilla Parador y, posteriormente, la apertura de la zona de Borreguiles a través del Telecabina Borreguiles en 1969 supusieron hitos importantes en su desarrollo. En 1993 se cambió la denominación social a Cetursa Sierra Nevada S.A.

Desde 1985, con el cambio de accionariado de CETURSA encabezado por la Junta de Andalucía, se produce un relanzamiento de la Estación, con la asunción de importantes inversiones económicas y la celebración de pruebas deportivas del más alto nivel, como son los Campeonatos del Mundo FIS de Esquí Alpino Sierra Nevada 1996, los Campeonatos del Mundo UCI de Mountain Bike Sierra Nevada 2000, los Campeonatos del Mundo FAI de Parapente Sierra Nevada 2001, la Universiada de Invierno FISU Granada 2015 y los Campeonatos del Mundo FIS de Freestyle y Snowboard Sierra Nevada 2017, situándose así la Estación en la élite organizativa mundial.

Sierra Nevada también se ha abierto a la temporada de verano, diversificando sus productos para abrir su explotación a otras épocas del año, luchando contra la estacionalidad que implica la importancia del invierno, creando actividades y competiciones en la temporada estival, conciertos, astroturismo y actividades varias, entre otras la Sierra Nevada Límite, Kilómetro Vertical, la Subida Internacional Pico Veleta, los Conciertos Sierra Nevada Por todo Lo Alto, la observación de las Perseidas, senderismo, etc. Así, la Estación de Sierra Nevada se consolida como un entorno de referencia para su visita tanto en invierno como en verano.

## **2.2. La Estación y su entorno socioeconómico: principales cifras y evolución**

La Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada es la más meridional de Europa. Goza de un enclave privilegiado, enmarcada además en el Espacio Natural de Sierra Nevada, en el que coexisten las figuras de protección de Parque Natural (86.355 hectáreas) y Parque Nacional (85.883 hectáreas), siendo la Estación una demarcación del 2% de su extensión, y su área esquiable un 0,556% de la misma. Es el macizo de mayor altitud de Europa Occidental tras los Alpes, con las cumbres más altas de la Península Ibérica (Mulhacén 3.481 m y Veleta 3.398 m). Confluyen aquí los paisajes más sobresalientes y la naturaleza silvestre mejor conservada, consecuencia de una actividad humana respetuosa con los recursos naturales de la zona.

La Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada se sitúa en una finca matriz (concesión y propiedad) de 3.517,36 hectáreas, donde 958 hectáreas son las que tienen consideración de área de esquí/snowboard.

Cuenta con el mayor desnivel esquiable de la Península Ibérica (1.200 metros) y se articula en torno a 131 pistas que hacen una longitud total de pistas balizadas de 110,4 km esquiables en una superficie preparada con maquinaria de 380 hectáreas, a las que se accede a través de 21 remontes que permiten transportar a 45.207 viajeros/hora. También cuenta con 2 itinerarios de esquí de montaña con 6,2 km, 8 áreas de actividades relacionadas con el esquí y 12 restaurantes en pista. La Estación dispone de 364 cañones para producir nieve artificial en 44 de sus pistas, aproximadamente en el 35% del área esquiable (150 ha).

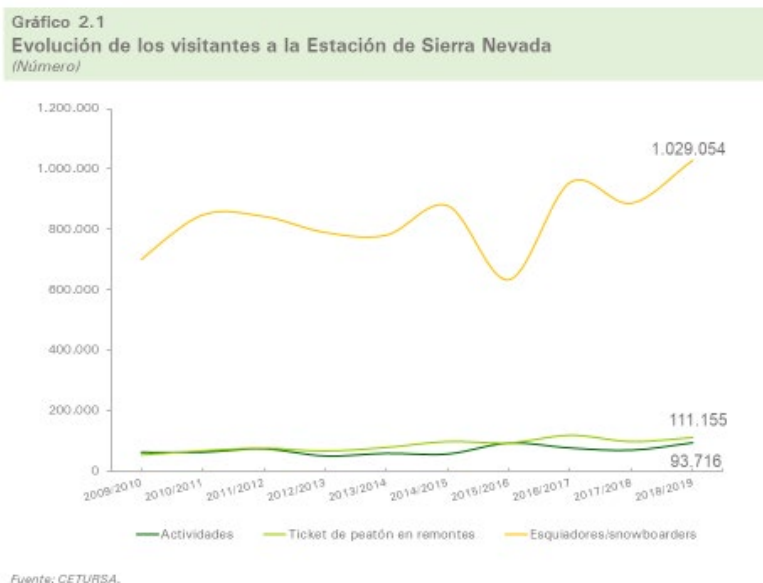
En la Estación se encuentra el único Centro de Alto Rendimiento en Altura de España (Consejo Superior de Deportes) y que es un referente mundial. Asimismo, hay que destacar en Sierra Nevada uno de los tres Centros Especializados de Tecnificación Deportiva de Deportes de Invierno (CETDI) existentes en España.

Las infraestructuras deportivas, turísticas y comerciales han permitido un aumento progresivo y relevante de los visitantes y esquiadores con posterioridad a la celebración de los Campeonatos del Mundo de 1996. Sin embargo, las últimas temporadas invernales se han visto condicionadas por la pandemia de COVID-19. Por ello, se toma como referencia la última temporada que se pudo ejecutar completa y con normalidad, es decir, la temporada invernal 2018/2019.

En dicha temporada, por la Estación pasaron 1.233.925 usuarios, lo que supone el 21,7% del total de las estaciones de esquí en España, siendo la media de las últimas temporadas hasta la 2018/2019 previa al COVID del 19,8% respecto del conjunto de las estaciones españolas. Ya en la temporada 2019/2020, afectada por la pandemia en su tramo final, especialmente por el cierre de Semana Santa, según las cifras proporcionadas por ATUDEM (Asociación de Estaciones de Esquí y Montaña de España), Sierra Nevada fue la estación de esquí más visitada, con casi un millón de personas, seguida de Baqueira Beret y Formigal/Panticosa.

Del total de visitantes en la temporada 2018/2019, el 83,4% son esquiadores/snowboarders, el 7,6% practican otras actividades y el 9,0% restante compraron ticket de peatón en los remontes. Esta distribución se mantiene con respecto a las temporadas anteriores, excepto en la 2015/16, en la que la participación de los esquiadores/snowboarders descendió al 77,3%. Ello fue causado por la meteorología que limitó las pistas abiertas en los primeros meses de la temporada, alcanzándose en cambio unas cifras importantes de visitantes que compraron ticket de

remontes o/y de actividades. En la temporada estival las cifras están en el entorno de los 45 mil visitantes.



En lo que respecta a la afluencia de los visitantes, en torno al 30%-40% se concentra en los fines de semana y al 70-60% de lunes a viernes. En el caso de los esquiadores/snowboarders, las afluencias tienen un comportamiento similar al señalado, mientras que para los no esquiadores se constata una distribución más homogénea entre fines de semana y el resto de la semana.

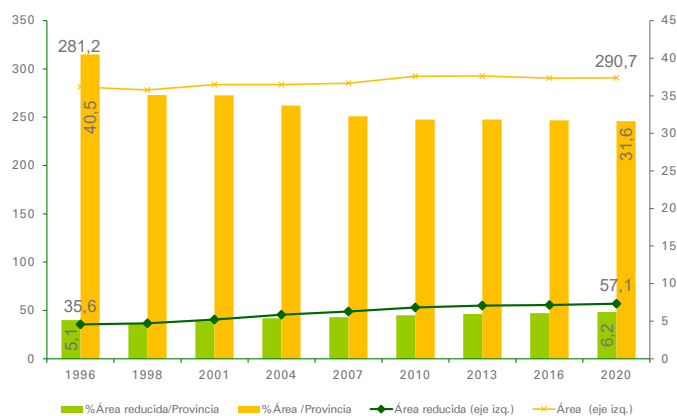
La distribución de los visitantes a la Estación en la temporada invernal muestra que aproximadamente el 15% de los visitantes y de los esquiadores en una temporada acude a la estación en Navidad, si bien, en las últimas diez temporadas se mueven en un rango entre el 7% y el 19% los visitantes y entre el 6% y el 18% los esquiadores. El mes más relevante de la temporada invernal en afluencia es febrero con una media en la década 2009 - 2019 de 209.559 esquiadores/snowboarders.

El área urbana de la Estación se sitúa en su totalidad en el municipio de Monachil, y su área esquiable mayoritariamente en Monachil y también en el municipio de Dílar. Sin embargo, su ámbito de influencia socioeconómica trasciende al resto de la provincia e incluso de la Comunidad Autónoma de Andalucía, con trabajadores de más de 30 municipios de la provincia y proveedores de más de 40. No obstante, un grupo de municipios, cercanos a la Estación, constituyen la zona nuclear en torno a la misma, entre ellos Granada capital, Cájar, Cenes de la Vega, Güéjar Sierra, Huétor Vega, Pinos Genil, La Zubia y el mencionado Monachil.

A grandes rasgos, esta área de influencia más próxima a la Estación alcanza una población de 290.725 habitantes en 2020 (datos a 1 de enero), 57.077 habitantes descontando la Capital, de tal modo que suponen el 31,6% y al 6,2% de la población provincial, respectivamente. Desde 1996, la población del área ha crecido un 3,4%, mientras que la del área sin la capital aumentó un 60,3%, circunstancia que se explica por la pérdida de población de la capital, con una reducción de 11.992 habitantes (-4,9%) y el fuerte incremento en el resto, con un aumento conjunto de 21.469 habitantes. Este comportamiento muestra, por un lado, el trasvase metropolitano de la capital a otros municipios cercanos y, por otro, un notable crecimiento de

la población de estos municipios al amparo del aumento de la actividad económica, aspecto en el que el desarrollo de la Estación ha jugado un papel clave.

**Gráfico 2.2**  
Evolución de la población en el entorno de Sierra nevada  
(Miles de habitantes y porcentajes sobre el total provincial)



Nota: El Área incluye los municipios de Granada, Cájar, Cenes de la Vega, Güéjar Sierra, Huétor Vega, Monachil, Pinos Genil y La Zubia. El Área reducida excluye el de Granada.

Fuente: Analistas Económicos de Andalucía a partir de datos del IECA.

**Cuadro 2.1. Población del área de influencia más cercana a Sierra Nevada**

	Número de habitantes				Contribución a la provincia	
	1996	2010	2020	Var. 1996/2020 (%)	2020 (%)	Var. 1996/2020 (p.p.)
<b>Granada (provincia)</b>	<b>694.632</b>	<b>918.072</b>	<b>919.168</b>	<b>32,3</b>	<b>100,0</b>	<b>--</b>
Granada (capital)	245.640	239.154	233.648	-4,9	25,4	-9,9
Cájar	2.768	4.690	5.205	88,0	0,6	0,2
Cenes de la Vega	4.006	7.085	8.153	103,5	0,9	0,3
Güéjar Sierra	2.713	2.988	2.857	5,3	0,3	-0,1
Huétor Vega	7.984	11.551	12.035	50,7	1,3	0,0
Monachil	5.074	7.294	8.007	57,8	0,9	0,1
Pinos Genil	1.176	1.289	1.490	26,7	0,2	0,0
Zubia (La)	11.887	18.240	19.330	62,6	2,1	0,4
<b>Total área excluida capital</b>	<b>35.608</b>	<b>53.137</b>	<b>57.077</b>	<b>60,3</b>	<b>6,2</b>	<b>1,1</b>
<b>Total municipios área</b>	<b>281.248</b>	<b>292.291</b>	<b>290.725</b>	<b>3,4</b>	<b>31,6</b>	<b>-8,9</b>

Fuente: Analistas Económicos de Andalucía a partir de datos del IECA.

Entre los municipios del área la evolución de la población, entre 1996 y 2020, ha sido positiva, con notables crecimientos en Cenes de la Vega (103,5%), Cájar (88,0%), Huétor Vega (50,7%), Monachil (57,8%) y La Zubia (62,6%), siendo este último el que mayor incremento absoluto presenta (7.443 habitantes).

También resulta de interés, para situar el contexto socioeconómico de la Estación, describir someramente la actividad empresarial de su área de influencia. En concreto, y según el Directorio de Establecimientos y Empresas con actividad económica en Andalucía, en 2019 el

área de influencia de la Estación contaba con 26.729 locales que albergaban una actividad económica (sin incluir las actividades agrarias), cifra que se reduce hasta los 3.658 locales al excluir la capital granadina, de tal modo que representan el 39,1% y el 5,3% del total provincial, respectivamente.

**Cuadro 2.2. Establecimientos económicos en el área de influencia más cercana a Sierra Nevada**

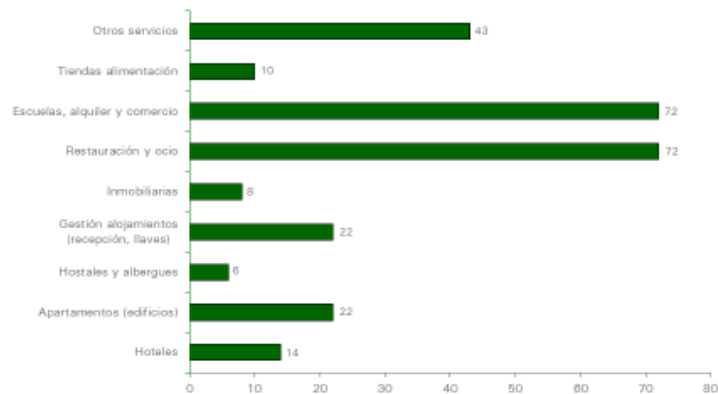
	1998	2010	2019	Var. 1998/2019 (%)	Contribución a la provincia	
					2019 (%)	Var. 1998/2019 (p.p.)
<b>Granada (Provincia)</b>	<b>40.410</b>	<b>63.013</b>	<b>68.429</b>	<b>69,3</b>	<b>100,0</b>	--
Granada (capital)	14.184	23.084	23.071	62,7	33,7	-1,4
Cájar	95	198	244	156,8	0,4	0,1
Cenes de la Vega	209	417	467	123,4	0,7	0,2
Güejar Sierra	94	130	162	72,3	0,2	0,0
Huétor Vega	344	580	687	99,7	1,0	0,2
Monachil	345	631	763	121,2	1,1	0,3
Pinos Genil	57	94	113	98,2	0,2	0,0
Zubia (La)	564	1.017	1.222	116,7	1,8	0,4
<b>Total área excluida capital</b>	<b>1.708</b>	<b>3.067</b>	<b>3.658</b>	<b>114,2</b>	<b>5,3</b>	<b>1,1</b>
<b>Total municipios área</b>	<b>15.892</b>	<b>26.151</b>	<b>26.729</b>	<b>68,2</b>	<b>39,1</b>	<b>-0,3</b>

Fuente: *Analistas Económicos de Andalucía* a partir de datos del IECA.

Desde 1998 (primer año disponible de la serie) el crecimiento en el número de establecimientos ha sido generalizado, aumentando el número de locales en el área (excluyendo la capital) un 114,2%, y a excepción de Güejar Sierra, Pinos Genil y Huétor Vega el número de establecimientos se ha duplicado (o más) en el resto de municipios. De este modo, el peso del área en el conjunto de la provincia se ha incrementado en las dos últimas décadas. Destacan los incrementos relativos en Cájar, Cenes de la Vega y Monachil, aunque en términos absolutos los mayores aumentos se han registrado en La Zubia y Monachil (658 y 418 establecimientos más que en 1998, respectivamente).

En la Estación, según la información disponible, se localizan casi 230 establecimientos empresariales, sin contar establecimientos hoteleros o apartamentos turísticos, destacando los destinados a restauración y ocio y escuelas, alquiler y comercio (72 en ambos casos). En el caso de los alojamientos, se ubican 2 hoteles de cinco estrellas, 4 de cuatro, 6 de tres, 2 de dos, 4 hostales, 2 albergues y una Residencia de Tiempo Libre, además de 417 alojamientos en la modalidad de vivienda con fines turísticos (VFT) y 526 en la modalidad de apartamento turístico. Esto implica la disponibilidad de alrededor de 2.900 plazas en hoteles y 3.950 en VFT y apartamentos turísticos, sumando un total heterogéneo de unas 6.800 plazas de alojamiento turístico en la Estación, que se complementan con otras casi 1.900 que se localizan en el área de influencia más cercana (carretera, Monachil, Güejar Sierra, Cenes de la Vega, Pinos Genil), sumando junto a la oferta disponible en la ciudad de Granada más de 20.000 plazas.

**Gráfico 2.3**  
**Establecimientos localizados en la Estación de Sierra Nevada**  
*(Número)*



Fuente: CETURSA.

En lo que respecta al empleo, y según las cifras del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA), el área de influencia más cercano a la Estación, excluyendo la capital granadina, contaba en 2019 con 11.031 trabajadores afiliados a la Seguridad Social (media de datos por lugar de trabajo a último día de cada trimestre), lo que representa el 3,3% del total provincial. La Zubia y Monachil son los municipios que concentran un mayor número de trabajadores, con alrededor del 1% del total provincial. Incluyendo la ciudad de Granada, esta cifra asciende a 142.583 trabajadores, el 42,2% del empleo total de la provincia, concentrando la capital casi un 40% del empleo provincial.

Entre 2012 (inicio de la serie disponible) y 2019, el empleo ha mostrado un notable incremento, teniendo en cuenta la recuperación de la actividad iniciada tras la crisis de 2008. En concreto, el número de afiliados en el área de influencia de la Estación ha crecido un 19,5% (14,0% incluyendo a la capital), un aumento superior al registrado en el conjunto de la provincia (13,9%). El crecimiento del empleo ha superado el 20% en Cenes de la Vega y Pinos Genil y el 30% en Monachil, concentrando este último en torno al 47% del aumento del empleo en el área de influencia de la Estación (sin incluir la capital).

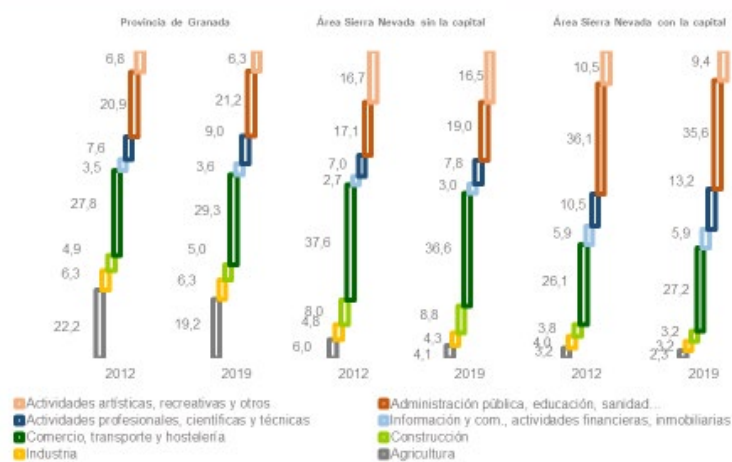


**Cuadro 2.3. Trabajadores afiliados a la Seguridad Social en el área más cercana a Sierra Nevada por lugar de trabajo**

	2012	2019	Var. 2012/2019 (%)	Contribución a la provincia	
				2019 (%)	Var. 2012/2019 (p.p.)
<b>Granada (Provincia)</b>	<b>296.718</b>	<b>338.097</b>	<b>13,9</b>	<b>100,0</b>	<b>--</b>
Granada (capital)	115.858	131.552	13,5	38,9	-0,1
Cájar	693	778	12,3	0,2	0,0
Cenes de la Vega	960	1.159	20,7	0,3	0,0
Güejar Sierra	472	558	18,3	0,2	0,0
Huétor Vega	1.490	1.714	15,0	0,5	0,0
Monachil	2.369	3.209	35,4	0,9	0,2
Pinos Genil	245	298	21,8	0,1	0,0
Zubia (La)	3.002	3.316	10,5	1,0	0,0
<b>Total área excluida capital</b>	<b>9.230</b>	<b>11.031</b>	<b>19,5</b>	<b>3,3</b>	<b>0,2</b>
<b>Total municipios área</b>	<b>125.088</b>	<b>142.583</b>	<b>14,0</b>	<b>42,2</b>	<b>0,0</b>

Fuente: *Analistas Económicos de Andalucía* a partir de datos del IECA.

**Gráfico 2.4**  
Afiliados por lugar de trabajo y ramas de actividad en el área de influencia de Sierra Nevada (1% sobre total de afiliados a la Seguridad Social)



Nota: El Área incluye los municipios de Granada, Cájar, Cenes de la Vega, Güejar Sierra, Huétor Vega, Monachil, Pinos Genil y La Zubia.  
Fuente: *Analistas Económicos de Andalucía* a partir de datos del IECA.

En cuanto a la distribución sectorial del empleo, en el área de influencia cercana a la Estación, excluyendo la capital, el sector servicios engloba a algo más del 80% de los trabajadores afiliados, y a más del 90% si se considera la ciudad de Granada, una participación que supera en ambos casos el promedio de la provincia, en el entorno del 70%. Este diferencial obedece, en gran medida, al menor peso del sector agrario en el área de Sierra Nevada (4,1% sin incluir el municipio capitalino en 2019) en comparación con el conjunto provincial (19,2%). De igual modo, la industria tiene un peso algo menor en el área de influencia de la Estación que en el conjunto de la provincia, al igual que también ocurre con los servicios de no mercado y las actividades profesionales.

Por el contrario, tanto el sector de la construcción como las actividades de comercio, transporte y hostelería, así como las artísticas y recreativas concentran un mayor volumen de empleo con

relación a la media provincial. Así, las ramas de comercio, transporte y hostelería suponen casi el 37% del empleo en el área de influencia de la Estación, frente a menos del 30% en el área incluyendo la capital o el conjunto de la provincia. Por su parte, y sin tener en cuenta los servicios de no mercado, la rama de actividades artísticas, recreativas y entretenimiento engloba al 16,5% de los afiliados en los municipios del entorno de Sierra Nevada, un porcentaje que supera en algo más de 10 puntos porcentuales (p.p.) la aportación que suponen en el conjunto de la provincia. Sin duda, esta distribución se encuentra influenciada por la cercanía a la Estación de esquí y snowboard, que supone una fuente de riqueza y empleo para los municipios de su entorno.

### **2.3. Dimensión económica y social de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña Sierra Nevada**

Resulta claramente constatable que la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada es una fuente de riqueza para su entorno más próximo, la provincia de Granada y Andalucía, debido a los múltiples impactos que tiene sobre la economía. No obstante, su repercusión trasciende al ámbito puramente económico, al incidir en otros aspectos, algunas veces desconocidos y de difícil cuantificación, como son los vinculados al deporte (promoción, salud), la cultura, la educación, la conservación y disfrute del patrimonio natural, la cohesión social y el sostenimiento de la población rural, entre otros.

De este modo, los deportes de nieve, no solo su práctica, sino también la asistencia a competiciones o pruebas, como en el caso de Sierra Nevada, tienen un notable impacto económico, social y territorial. Así, al tiempo que ejercen un papel dinamizador en el desarrollo de sus áreas de influencia, realizando una importante contribución a la economía, tienen un papel esencial en la vertebración del territorio, dada su ubicación en el medio rural. En la Estación de Sierra Nevada, esta importancia se visualiza además si se atiende al flujo de visitantes (esquiadores/snowboarders y peatones) que recibe la Estación.

Así, la Estación se ha convertido en una importante fuente de atracción de visitantes y en uno de los motores de la economía provincial. Como se ha señalado anteriormente, la Estación recibió en la temporada 2018/2019 (antes de la irrupción de la pandemia) más de un millón de visitas, con una ocupación media en la planta hotelera de Pradollano del 68%. Además, el crecimiento registrado en la última década ha sido muy superior al del conjunto de estaciones englobadas en ATUDEM.

Cabe destacar que solo Monachil (municipio donde se ubica la Estación) contaba en 2019 con algo más de 3.300 plazas hoteleras en la temporada de invierno (480 en el núcleo urbano de Monachil y 2.900 en el núcleo urbano de Pradollano), según las cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE), lo que representa alrededor del 10,5% del total provincial, un peso bastante superior al que representa, por ejemplo, la población del municipio en el conjunto de la provincia (en torno al 1%), al igual que ocurre con las pernoctaciones en establecimientos hoteleros (este municipio concentra alrededor del 5,5% del total provincial), lo que pone de manifiesto la importancia de la Estación de Sierra Nevada para la actividad del municipio.

En conjunto, según las cifras de ATUDEM, las estaciones ingresaron en la temporada 2018/2019 en torno a 122 millones de euros, con un ingreso medio por forfait de 22,79 euros. En el caso de

Sierra Nevada, los ingresos por “forfaits, tickets de remontes y tickets de actividades” ascendieron a 31,6 millones de euros en el ejercicio 2019, lo que representa alrededor del 25% de los ingresos de las estaciones englobadas en ATUDEM (34 en total), con un gasto medio por forfait en la temporada 2018/2019 algo superior (27,23 euros). Además, el gasto medio diario de los esquiadores en la Estación de Esquí y Snowboard de Sierra Nevada se sitúa en torno a los 140 euros, según se desprende de los resultados de la encuesta realizada a usuarios de la Estación, cifra superior al gasto que realizan otros turistas.

Asimismo, las estaciones de esquí y montaña emplearon a un total de 3.044 personas en la temporada 2018/2019 (el 78,5% de estos contratos temporales y el 21,5% fijos), de los que más de una quinta parte se localizaron en Sierra Nevada. Pero a esta cifra de empleo directo habría que unir todos aquellos empleos indirectos asociados, en gran medida, a la presencia de las estaciones de esquí, relacionados con la hostelería (restauración y alojamiento), la alimentación, el transporte o las actividades de ocio y entretenimiento. Es decir, al margen del valor económico que pueda alcanzar el volumen de actividades de la Estación, tanto desde la perspectiva de la oferta como de la demanda (gasto en deporte de los visitantes, empresas o instituciones), también se producen efectos en el tejido económico en su conjunto.

En este sentido, y considerando un enfoque puramente económico, el funcionamiento de una estación de esquí y snowboard como Sierra Nevada genera un significativo impacto sobre el nivel de producción y empleo de su área de influencia, así como del conjunto provincial y regional. El incremento de demanda que supone el desarrollo de la actividad de la Estación, así como las inversiones realizadas anualmente para mejorar y mantener las instalaciones, y que afectará a ramas productivas diversas y distintos proveedores, va a tener un efecto multiplicador sobre el resto de ramas productivas de la economía. En definitiva, se producen efectos de retroalimentación como consecuencia de las interrelaciones entre las diferentes ramas productivas.

Del mismo modo, el gasto de los visitantes a la Estación no solo afecta a las empresas proveedoras directas de bienes y servicios, sino que también incide en el resto de ramas de actividad que se ven afectadas por ese incremento de demanda, dadas las interrelaciones señaladas. Además, la actividad turística estimula la creación de empleo y la inversión, al tiempo que supone un acicate para el desarrollo de las infraestructuras, no solo de transportes, y ofrece una imagen atractiva de la región o área de influencia. De este modo, el turismo vinculado a la estación de esquí y snowboard se ha convertido en un factor económico relevante para los municipios del área, con un notable impacto en el desarrollo local.

Atendiendo a este impacto económico, habría que destacar que la Estación genera una producción total de 649,8 millones de euros al año, derivada de los efectos económicos directos, indirectos e inducidos que se producen como consecuencia de la inversión y gasto de CETURSA y el gasto desembolsado por los visitantes, como veremos en detalle más adelante. Asimismo, el Valor Añadido Bruto (VAB) generado se sitúa en torno a los 355 millones de euros, lo que representa alrededor del 2,2% del VAB de la provincia de Granada. No cabe duda, por tanto, de la importancia de la Estación en la generación de riqueza y empleo en su área de influencia y como factor de desarrollo económico.

Por otra parte, la Estación, con una actividad cada vez más consolidada y creciente, supone un atractivo más no solo para la provincia de Granada sino para el conjunto de Andalucía. Parte de

los turistas que señalan los deportes de nieve como la principal motivación para viajar a Andalucía tienen también otras motivaciones, como visitar monumentos, por lo que es posible que se desplacen hacia otras localidades de la región, de modo que el impacto económico de la Estación abarcaría mucho más que su entorno más cercano.

Además, la celebración de diversas actividades y eventos deportivos representan un impacto mediático que contribuye, sin duda, a la imagen de marca de Andalucía. En este sentido, la actividad creciente de la Estación así como los eventos deportivos de alto nivel tienen una elevada proyección nacional e internacional, que redundan no solo en la actividad de la Estación (con un mayor número de visitantes) sino también en el conjunto de la provincia y Andalucía.

Pero al margen de estas aportaciones, la Estación de Sierra Nevada tiene otra serie de implicaciones en su área de influencia, más difíciles de cuantificar pero que tienen una notable significación en el desarrollo económico de la zona y el bienestar de los ciudadanos. Un aspecto de especial importancia sería el relativo a su posible influencia en la evolución de la población y la estructura demográfica, y por tanto su contribución a evitar el despoblamiento. Las mayores posibilidades de encontrar empleo y obtener ingresos ayuda a fijar población en el área de influencia de la Estación, al tiempo que una más adecuada provisión de servicios públicos sería otro factor que ayudaría a mantener la población, favoreciendo la cohesión y la vertebración del territorio.

En este sentido, la evolución de la población en las zonas rurales y de montaña ha venido evidenciando, en términos generales, el abandono de los pueblos y el envejecimiento de la población con importantes costes sobre la actividad productiva, pérdida de financiación para el mantenimiento de los servicios públicos con el consiguiente menoscabo de la calidad de los mismos, así como el encarecimiento, medido en gasto per cápita, de los servicios ofrecidos a la población, pero también tiene impactos negativos medioambientales, patrimoniales y de desarticulación del territorio. En definitiva, la despoblación desincentiva la inversión pública y privada con las consiguientes consecuencias sobre el bienestar de los ciudadanos.

Asimismo, la presencia de la Estación favorece sin duda el desarrollo de las infraestructuras, entre ellas las de transporte, facilitando el acceso no solo ya para la práctica del esquí y el snowboard, sino también para el uso y disfrute del espacio natural y la realización de distintas actividades (senderismo, ciclismo, etc.). La demanda creciente del turismo de naturaleza y el turismo activo son alternativas que pueden contribuir a reducir la estacionalidad y que, a su vez, pueden incidir en la dotación de mejores infraestructuras de comunicación y servicios. En cualquier caso, hay que resaltar que Sierra Nevada tiene la temporada invernal de mayor duración de la Península Ibérica y una de las más largas de Europa con una duración media en el periodo 2009-2019 de 155 días, a lo que ha de sumarse la temporada de verano gracias a los esfuerzos que se vienen realizando en los últimos años para lograr una mayor diversificación ampliando las actividades de la época estival.

Otro aspecto a considerar al analizar la dimensión no solo económica sino también social de la Estación de Sierra Nevada es el relativo a las diversas actividades que se desarrollan a lo largo de la temporada con el fin de difundir el patrimonio natural y cultural de la zona e impulsar la práctica deportiva a cualquier edad, con especial incidencia en las promociones familiares, infantiles, juveniles, seniors, etc., y facilitando además el acceso a otros colectivos. En la Estación se hace especial hincapié en la promoción del deporte base, realizándose asimismo diversas

actividades para fomentar el acceso al medio natural y el cuidado del medio ambiente (campamentos de verano, actividades relacionadas con la naturaleza y el astroturismo, campañas de sensibilización medioambiental...). Especial relevancia cobra el esquí adaptado, que es un programa de referencia mundial dirigido a las personas con distinta capacidad, discapacidades físicas, psíquicas o sensoriales en la práctica del esquí alpino y snowboard al que accede cada vez un mayor número de participantes, favoreciendo la socialización, la integración y la inclusión.

Del mismo modo, no hay que olvidar los efectos beneficiosos de la práctica deportiva sobre la salud. Según se señala en el informe “Termómetro del ecosistema del deporte en España” (PwC y Fundación España Activa, 2020), el gasto anual previsto para 2020 derivado de la inactividad física ascendía a más de 1.800 millones de euros en España, un gasto que se habría elevado en torno a 500 millones como consecuencia de la mayor inactividad derivada de la irrupción del COVID-19. En este sentido, la promoción del deporte y su práctica tiene beneficios indudables para el conjunto de la sociedad, no solo por sus efectos sobre la salud (física y mental) y la reducción a largo plazo de los costes sanitarios, sino también por su incidencia en los resultados educativos y sus implicaciones en la socialización y la integración.

Tampoco puede obviarse el compromiso con la protección del medio ambiente y la sostenibilidad, llevando a cabo acciones para mejorar la eficiencia y reducir el consumo energético y de residuos, y poniendo en marcha medidas para proteger la fauna y flora. En este sentido, la Estación de Sierra Nevada tiene una especial vinculación con este compromiso con la sostenibilidad.

En esta línea se encargó un estudio para el cálculo y reducción de la huella de carbono en las instalaciones de la estación de Sierra Nevada, como parte del Plan Estratégico 2020-2030 de la Estación. El estudio auditará los puntos relevantes de emisión de gases de efecto invernadero en cerca de 130 instalaciones, entre edificios, remontes, máquinas pisapistas, motos de nieve y vehículos de empresa. Además, se está trabajando también en un estudio de eficiencia energética, así como en otras líneas de reducción del impacto ambiental de su actividad.

En concreto, CETURSA se marca como objetivo para 2030 reducir emisiones, residuos en vertederos, el impacto en el hábitat (mediante la replantación o restauración), y lograr un significativo descenso del consumo energético a través de sistemas eficientes, control del consumo, infraestructuras sostenibles y modernización de instalaciones. Precisamente, en el Manifiesto de Mainau (documento elaborado a finales de 2019), la Federación Internacional de Esquí (FIS) se compromete a desarrollar una estrategia para lograr la neutralidad climática para su propia organización y sus eventos en 2030.

De este modo, la sostenibilidad se convierte en uno de los ejes principales de las estrategias de desarrollo de las estaciones de esquí de cara al futuro, debiendo conjugarse las dimensiones económica, social y ambiental, tal y como establecen los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. En este sentido, las medidas encaminadas a reducir el impacto ambiental de la actividad de la Estación (reducción consumo energético, emisiones, replantaciones, etc.) y los planes relacionados con la sostenibilidad medioambiental estarían estrechamente relacionadas con los ODS 6 (Agua limpia y saneamiento), 7 (Energía asequible y no contaminante), 13 (Acción por el clima) y 15 (Vida de ecosistemas terrestres), que se encuentran plenamente incorporados en el Plan Estratégico 2020-2030 de Sierra Nevada.

Estos objetivos tienen diversas metas, entre ellas, en el caso del objetivo 6, mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, aumentando considerablemente el reciclado y el uso eficiente de los recursos hídricos, sin olvidar la protección de los ecosistemas relacionados con el agua, incluidas las montañas. También se trata de incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas y estrategias de desarrollo de la Estación y mejorar la educación y sensibilización respecto de la mitigación del cambio climático y la reducción de sus efectos (objetivo 13), así como medidas destinadas a incrementar la proporción de energía renovable y mejorar la eficiencia energética (objetivo 7). Por su parte, el objetivo 15 apuesta por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, por la lucha por la desertificación, rehabilitación de tierras y suelos degradados, detener la pérdida de biodiversidad y proteger especies amenazadas.

No solo los ODS relacionados con la sostenibilidad medioambiental tendrían cabida en el Plan Estratégico de la Estación, sino que las medidas y planes de actuación estarían alineados, en general, con los restantes ODS. De este modo, y desde un punto de vista más económico, la actividad de la Estación estaría vinculada estrechamente a diversos objetivos, como el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico), 9 (Industria, innovación e infraestructuras), 10 (Reducción de las desigualdades) y 12 (Producción y consumo responsables), apostando por el emprendimiento, la creación de empleo, la innovación e investigación, potenciando y promoviendo la inclusión social, o contribuyendo a la reducción de la generación de residuos mediante actividades de prevención, reciclado, etc.

Pero también el desarrollo de la actividad de la Estación, así como las medidas incorporadas en su Plan Estratégico de cara a los próximos años, conlleva una serie de objetivos y metas que se encontrarían en algunos casos alineados con los objetivos 1 (Fin de la pobreza), 3 (Salud y bienestar), 4 (Educación de calidad), 5 (Igualdad de género), 11 (Ciudades y comunidades sostenibles), 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas), e incluso el 17 (Alianzas para lograr los objetivos). Todos estos objetivos estarían en cierta medida relacionados con algunos de los objetivos y planes del citado Plan Estratégico.

Por todo ello, la significación de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada no se puede analizar solo bajo la óptica de las unidades productivas que proveen los bienes y servicios que se ofrecen en la Estación y sus interrelaciones con el conjunto del sistema productivo. Así pues, para aproximar la verdadera aportación de la Estación es necesario incorporar la contribución social y económica de sus principales grupos de interés, de tal modo que se pueda cuantificar el impacto global asociado a los beneficios generados (en algunos casos poco percibidos), lo que veremos más en detalle en los próximos capítulos.

**Cuadro 2.4: Implicaciones de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada**

Ciudadano	Cohesión social, identidad y pertenencia
Economía	Actividad económica (turismo, comercio, servicios especializados), empleo (profesiones vinculadas al deporte, a la montaña)
Deporte	Promoción del deporte base, deporte de competición, servicios deportivos, beneficios de la práctica deportiva
Naturaleza/ Medioambiente	Conservación del patrimonio natural, accesibilidad al entorno natural, difusión de valores relacionados
Educación	En valores deportivos y medioambientales, formación profesional
Municipal/Rural	Sostenimiento de la población, conservación de servicios e infraestructuras, calidad de vida

La metodología empleada para alcanzar este objetivo se fundamenta en la teoría de los grupos de interés o *stakeholders* (Freeman et al., 2010; Retolaza et al., 2014). Desde este planteamiento el valor creado por una organización debe incorporar, monetizándolos, todos los efectos sobre los diversos grupos de interés, tanto positivos como negativos. Esto da lugar a una concepción más integral del valor económico generado, a la que se le denomina valor global o valor social integrado.

En definitiva, las implicaciones de la Estación de Sierra Nevada van más allá de los aspectos meramente económicos y de su contribución a la generación de riqueza y empleo en su área de influencia. Hay aspectos de más difícil cuantificación que hay que tener en cuenta a la hora de estimar el citado valor global o valor social de la misma, sin perder de vista que los Objetivos de Desarrollo Sostenible han de presidir la relación con los recursos naturales que conforman Sierra Nevada, asumiendo las consecuentes medidas correctoras y de protección y conservación.

La cohesión social y territorial, la dinamización de la población, la formación y cualificación profesional orientada a los perfiles que requiere la actividad de la Estación, la promoción del deporte base y de la competición en todos sus niveles, el continuo desarrollo del Programa de Esquí Adaptado o la conservación del patrimonio natural buscando un adecuado equilibrio entre la conservación y la explotación son algunos de los aspectos que habría que valorar para estimar el impacto no solo económico sino también social de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DESDE LA ÓPTICA DEL VALOR SOCIAL GENERADO

#### 3.1. Introducción

El objetivo principal de este trabajo es cuantificar el impacto global de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada, y de CETURSA como empresa responsable de su explotación, atendiendo a los beneficios que puedan generarse (a menudo difíciles de percibir) para los distintos agentes o grupos de interés. Para ello se utilizará la metodología de cuantificación del valor social integrado, desarrollada por Retolaza et al. (2014), que combina el análisis cualitativo (realización de entrevistas) y cuantitativo (indicadores y variables que permitan monetizar el valor generado).

La metodología se fundamenta en la teoría de los grupos de interés o *stakeholders*. Este planteamiento propone considerar un concepto más amplio de valor creado por una organización, de modo que la cuantificación del valor generado debería incluir el valor distribuido a los diferentes grupos de interés, incorporando no solo los efectos económicos sobre los mismos. Esto da lugar a una concepción más integral del valor económico generado, a la que se le denomina valor global o valor social integrado (VSI), que debería incorporar todos los efectos, tanto positivos como negativos, sobre los grupos de interés.

La idea de grupo de interés o *stakeholder* apareció por primera vez en el trabajo desarrollado por el Standford Research Institute (SRI) en los años sesenta, cuando se comenzaba a ofrecer a los directivos de las organizaciones un modo de entender los cambios producidos en el entorno económico. El SRI definió el término *stakeholders* como “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir” (Freeman, 2012). A principios de los ochenta, un grupo de investigadores de la Wharton School desarrolló una teoría sobre los “grupos de interés” y definió los *stakeholders* como “aquellos grupos o individuos que pueden influir sobre la consecución de los objetivos de una organización o verse afectados por ella”. A partir de entonces comienzan a analizarse las relaciones entre grupos desde una perspectiva estratégica, ya que se consideran clave para la consolidación y éxito de las organizaciones.

Algunos autores distinguen entre *stakeholders* primarios y secundarios. Los primeros serían aquellos que tienen una relación formal, oficial o contractual con la organización, sin los cuales la empresa no podría existir (Clarkson, 1995; Freeman, 1984), mientras que todos los demás serían secundarios (Carroll, 1993). Estos últimos no participan directamente en la actividad de la organización, pero se ven afectados por ella.

Para estimar el valor social consolidado, integrado o global que genera CETURSA, el primer paso consiste en identificar quiénes son los agentes o grupos de interés que contribuyen de alguna manera al impacto global de esta. El análisis de su funcionamiento en un ejercicio permite esquematizar el engranaje y las vinculaciones de los distintos agentes con la empresa.



### Esquema 3.1 Grupos de interés (stakeholders) de CETURSA



Fuente: Analistas Económicos de Andalucía, en base a una adaptación de Retolaza et al. (2014).

En este caso, y coincidiendo, a grandes rasgos, con los análisis realizados para otras organizaciones, se han identificado los siguientes grupos de interés: Accionistas, Trabajadores, Clientes, Proveedores, Patrocinadores, Establecimientos y operadores turísticos, Competencia, Administraciones Públicas y Sociedad y entorno, incluyendo este último grupo las vinculaciones con los municipios de su área de influencia más próxima, así como con colectivos determinados, instituciones y asociaciones empresariales, y medios de comunicación.

Estos grupos se analizarán a lo largo de este capítulo, aunque obviamente no todos mantienen el mismo grado de relación con CETURSA. En este sentido, a la hora de intentar aproximar los principales elementos y relaciones que aportan valor económico y social nos detendremos con algo más de detalle en aquellos grupos y aspectos que consideramos que tienen un papel más destacado en la creación de valor. Este puede ser el caso de los trabajadores, los clientes o visitantes, los proveedores de bienes y servicios y las Administraciones Públicas y otras entidades que tienen especial vinculación con la empresa. Al margen de la información cuantitativa disponible, se han realizado una serie de encuestas ad hoc (redactadas y diseñadas específicamente) para obtener información de estos últimos grupos, lo que nos permitirá abordar el objetivo de aproximar el valor global o integrado de CETURSA, al menos desde un punto de vista cualitativo.

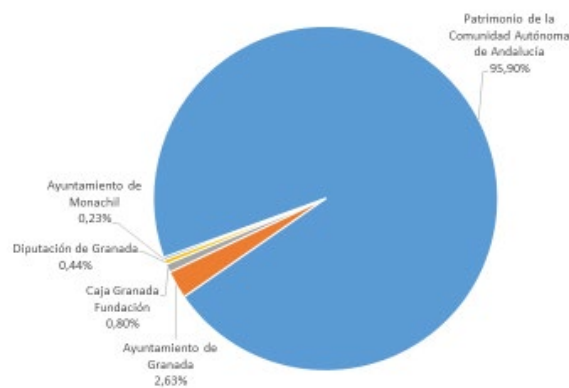
Hay que tener en cuenta que, al considerar distintos grupos de interés en este sistema de generación de valor, la valoración será distinta en función del mismo y, además, los intereses o elementos comunes de cada grupo pueden tener distinto signo. Así, por ejemplo, mientras para parte de la sociedad es indudable el papel de CETURSA como fuente de generación de riqueza y empleo, otros pueden no tener esta percepción.

### 3.2. Accionistas

Como se ha señalado anteriormente, tras la creación en 1964 de CETURSA (empresa que explota la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada) se inicia el impulso definitivo de la Estación, empuje que se consolida en 1985 con la entrada de la Junta de Andalucía en su accionariado.

En concreto, el capital social de CETURSA asciende a 76,8 millones de euros, y se distribuye de la siguiente forma: Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Andalucía (95,90%), Ayuntamiento de Granada (2,63%), Caja Granada Fundación (0,80%), Diputación de Granada (0,44%) y Ayuntamiento de Monachil (0,23%).

Gráfico 3.1  
Composición accionarial de CETURSA Sierra Nevada S.A.



Fuente: CETURSA.

### 3.3. Trabajadores

Los empleados juegan un papel determinante en toda empresa u organización. Posibilitan la experiencia del cliente y su relación laboral con la organización y su experiencia como clientes influenciará a otras personas, más aún en una sociedad como la actual con gran protagonismo de las redes sociales. En este sentido, la motivación de los trabajadores es un aspecto importante a cuidar, a través de los salarios, la formación continuada, las medidas de conciliación laboral y familiar y otras condiciones de trabajo. Por otro lado, la motivación e implicación de los empleados con los objetivos generales de la empresa supone una oportunidad para la organización.

Por este motivo, también tienen un papel relevante como grupo de interés para la empresa los sindicatos, como representantes de los trabajadores. Estos tienen capacidad para recurrir a negociaciones colectivas que afectarán a salarios, condiciones laborales, etc. En el caso de CETURSA, los principales sindicatos con presencia en la empresa son CCOO, CGT y UGT.

Consecuencia del impacto económico directo de la actividad en la Estación de Sierra Nevada se derivaría la primera contribución social de CETURSA, caso del empleo generado. En CETURSA pueden diferenciarse tres grandes grupos de empleados: Explotación de montaña, Hostelería y restauración, y Administración.

El promedio de trabajadores en los últimos años (2017-2020) asciende a 735, de los que alrededor de un tercio son mujeres. Casi el 40% de los trabajadores tienen entre 30 y 44 años y casi un 35% entre 45 y 54 años, residiendo en más de 30 municipios de la provincia. Más concretamente, en el periodo señalado, el 27,5% de los trabajadores son residentes en la ciudad de Granada, residiendo también en Güejar Sierra, Monachil (incluyendo Sierra Nevada), Cenes de la Vega y La Zubia más de 40 trabajadores, entre el 9,1% y el 5,9% del total de trabajadores.

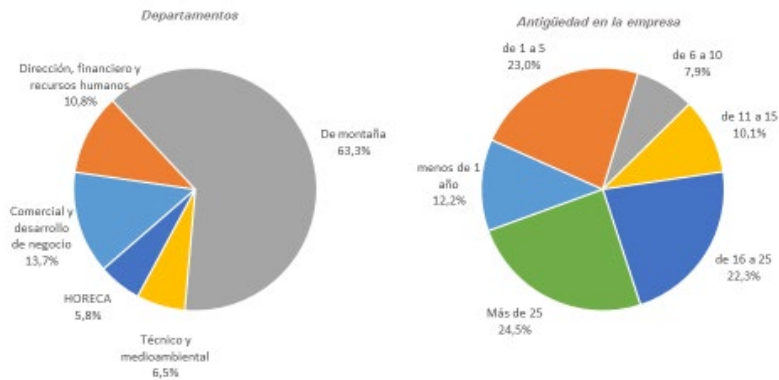
**Cuadro 3.1. Número de trabajadores 2017-2020**

	2017	2018	2019	2020
<b>TOTAL</b>	<b>775</b>	<b>743</b>	<b>719</b>	<b>702</b>
<b>Sexo</b>				
Hombre	514	480	476	452
Mujer	261	263	243	250
<b>Edad</b>				
Menores 30 años	85	79	58	51
30-44 años	313	305	276	253
45-54 años	260	245	253	262
Más de 55 años	117	114	132	136
<b>Lugar de residencia</b>				
Granada	232	202	191	183
Güejar Sierra	77	68	65	57
Monachil	52	54	53	48
<i>Sierra Nevada</i>	14	17	18	19
Cenes de la Vega	51	50	45	45
La Zubia	43	43	43	43
Huétor Vega	26	25	20	19
Maracena	23	22	20	18
Ogíjares	19	16	18	20
Alhendín	13	20	22	20
Armillá	18	18	17	21
Churriana de la Vega	17	14	15	14
Las Gábias	14	17	17	15
Vegas del Genil	8	14	15	14
Dílar	17	13	13	11
Cájar	13	11	11	10
Quéntar	12	11	10	10
Resto	126	128	126	135

Fuente: CETURSA.

Para completar esta información y conocer la percepción que tienen los trabajadores de CETURSA sobre distintos aspectos de índole laboral se ha realizado una encuesta entre los mismos. En la encuesta han participado 139 trabajadores, de los que el 63,3% pertenecen al “Departamento de montaña”, el 13,7% al “Comercial y de desarrollo de negocio”, el 10,8% al de “Dirección, financiero y recursos humanos”, el 6,5% al “Técnico y medioambiental” y el 5,8% al de “HORECA (Hoteles, Restaurantes y Caterings)”. Por antigüedad en la empresa, un 24,5% de los trabajadores encuestados lleva en la empresa más de 25 años, el 23,0% entre 1 y 5 años, el 22,3% entre 16 y 25 años, el 10,1% entre 11 y 15 años y el 7,9% entre 6 y 10 años. Asimismo, el 36,7% de los encuestados tienen contrato eventual, el 35,3% fijo discontinuo y el 28,1% fijo.

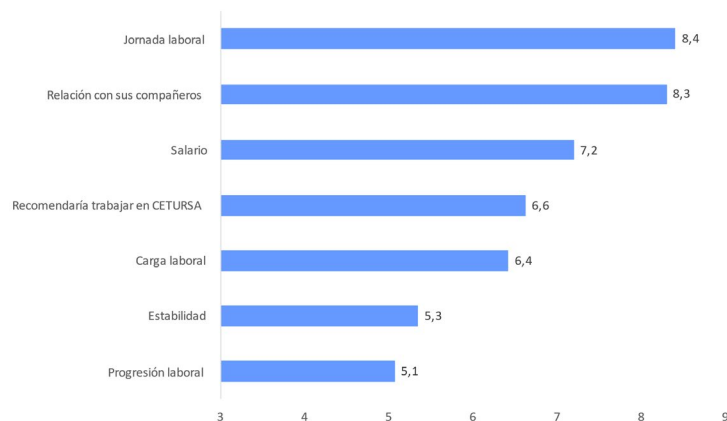
**Gráfico 3.2**  
**Departamento y antigüedad de los trabajadores encuestados**  
 (% sobre total encuestados)



Fuente: "Encuesta a trabajadores de la Estación de Sierra Nevada", CETURSA y Analistas Económicos de Andalucía.

Se ha sondeado a los trabajadores de CETURSA sobre una batería de aspectos de diversa índole relacionados con el clima laboral que debían puntuar entre 1, valor mínimo o más desfavorable, y 10, valor máximo o más favorable. Los dos aspectos mejor valorados por los trabajadores son la "jornada laboral" (8,4 puntos) y la "relación con los compañeros" (8,3), recibiendo también el "salario" una valoración elevada (7,2). Menor valoración reciben la "recomendación para trabajar en la empresa", la "carga laboral", la "estabilidad en el empleo" y la "progresión laboral". A este respecto, la demanda más sugerida por los trabajadores encuestados en cuanto a aspectos a mejorar es la "estabilidad laboral", según señala el 40,3% de los encuestados.

**Gráfico 3.3**  
**Percepción de los trabajadores del clima laboral**  
 (Puntuación media, de 1, mínimo, a 10, máximo)



Fuente: "Encuesta a trabajadores de la Estación de Sierra Nevada", CETURSA y Analistas Económicos de Andalucía.

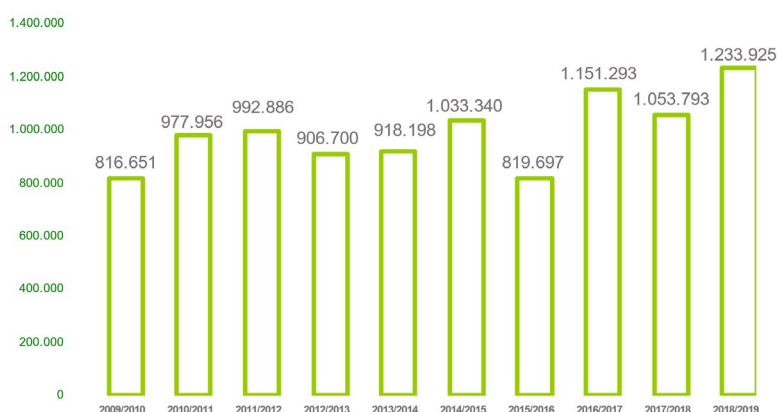
### 3.4. Clientes: Visitantes, deportistas y asistentes a las actividades de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada

Los usuarios de la Estación, como destinatarios de la oferta de bienes y servicios, constituyen uno de los grupos de interés más relevantes para el análisis de los efectos generados en la Estación de Sierra Nevada. Desde un punto de vista económico, los visitantes desempeñan un papel clave en el impacto que se genera, en términos de producción y empleo, sobre las empresas y entidades que contribuyen a poner la oferta a disposición de los usuarios y, en general, sobre los municipios del área de influencia de la Estación, como consecuencia de la demanda de bienes y servicios que realizan.

A partir de la información que facilita CETURSA y de las encuestas realizadas a los usuarios, es posible abordar con mayor detalle el estudio de los visitantes a la Estación, lo que permitirá conocer el perfil de este grupo de interés. Conviene reseñar que el público asistente a la Estación de Sierra Nevada presenta un perfil diverso, con particularidades en el uso que hacen de los bienes y servicios que se ofrecen y, en consecuencia, con diferencias en el patrón de gasto en que incurren y también en su relación con el entorno y con otros grupos de interés.

A grandes rasgos, es posible identificar una primera tipología de visitante que está formada por el colectivo que practica esquí o snowboard (esquiadores/snowboarders), aunque estos también pueden realizar otras actividades después de la jornada de esquí o snowboard. Junto a estos, hay un grupo de personas que realiza actividades en Pradollano, pero que no compran ticket ni forfait, al no ser necesario para acceder a la zona Mirlo Blanco (visitantes) y otro colectivo que estaría compuesto por aquellas personas que compran ticket de peatón en los remontes para acudir a la zona de pistas, restaurantes y actividades de Borreguiles y pueden realizar las actividades allí o en Pradollano (peatones). Por último, hay que señalar que hay un número de personas, difícil de estimar, que no compran forfait, ni ticket, ni hacen uso de las actividades (transeúntes).

Gráfico 3.4  
Evolución del número de visitantes a la Estación de Sierra Nevada



Fuente: CETURSA.

Como se ha reseñado en el capítulo 2, desde la celebración de los Campeonatos del Mundo de 1996 se ha producido un aumento progresivo y relevante de los visitantes a la Estación, si bien

Valor Global de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada:  
Impactos de la realización del Plan Estratégico 2020-2030

condicionado obviamente por la climatología en las distintas temporadas y la evolución de la situación económica en general. En la temporada 2018/2019 (última completa antes de la irrupción del COVID-19), la cifra total de usuarios de la Estación ascendió a 1.233.925.

Sin duda, el atractivo que representa la Estación supone también un incremento de la demanda en su área de influencia, ya que un porcentaje de visitantes deciden alojarse fuera de la Estación, principalmente en la ciudad de Granada y otros municipios de la provincia. Al margen de la capital granadina, la significación del municipio de Monachil como foco de atracción turística queda de manifiesto al considerar que el INE lo contempla como punto turístico en la Encuesta de Ocupación Hotelera (más de 150.000 viajeros alojados en establecimientos hoteleros y más de 350.000 pernотaciones en 2019, en torno al 5% del total provincial). Precisamente, como consecuencia de la relevancia del turismo recibido, además de por el cumplimiento de otra serie de requisitos, el municipio fue declarado Municipio Turístico de Andalucía en 2020.

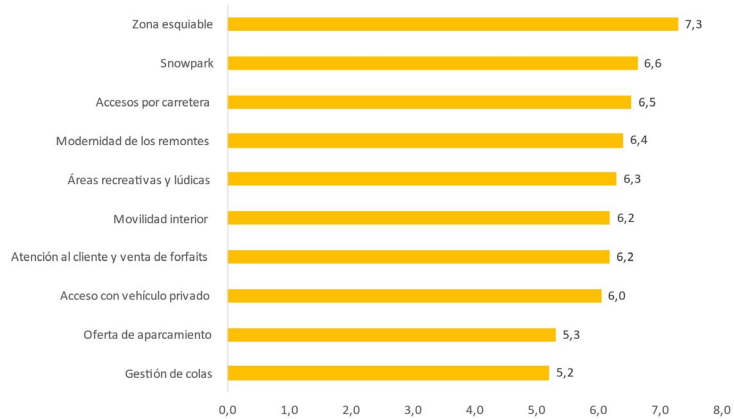
Para profundizar en las características y el comportamiento de los clientes de la Estación se ha empleado la información extraída de la Encuesta realizada a 1.500 usuarios. Entre los visitantes de la Estación, el perfil corresponde mayoritariamente a hombres (65,9% del total de encuestados), con estudios superiores (63,9%), que trabajan (71,8%), con un nivel de ingresos y esquí medio-alto, que visitan la Estación solo en temporada de invierno (58,5%), con una frecuencia inferior a los 7 días al año en dicha temporada (62,9%) y que acuden a ella mayoritariamente en coche (95,5% de los encuestados).

Casi el 97% de los encuestados son españoles y el resto extranjeros, destacando los procedentes de Portugal, Reino Unido y Francia. Entre los españoles, un 84,5% proceden de Andalucía, destacando entre el resto de CC.AA. las de Madrid (5,2% de los encuestados), Murcia (3,5%) y Comunidad Valenciana (2,8%). Dentro de Andalucía, alrededor de un tercio de los encuestados residen en la provincia de Sevilla, en torno a un 21% en Granada y alrededor del 20% en Málaga.

Sin embargo, esta distribución territorial varía atendiendo a la información de usuarios registrados online desde el año 2000. Según las cifras de las que dispone CETURSA, casi el 96% de los usuarios son españoles. De estos, más de la mitad (54,1%) proceden de Andalucía, destacando también el número de usuarios procedentes de Madrid (18,8%) y la Comunidad Valenciana (10,0%). Dentro de Andalucía, el 27,4% de los usuarios proceden de Granada (14,8% de los usuarios españoles) y algo más de una quinta parte de las provincias de Málaga y Sevilla. Destacan así, por número de usuarios registrados entre 2000 y 2021, Madrid, Granada, Málaga, Sevilla, Alicante, Murcia y Cádiz.

Por otra parte, un 71,2% de los encuestados visitó la Estación en la temporada 2020/2021, casi un 75% practicó esquí y alrededor de un tercio snowboard. También resulta relevante el número de encuestados que realizaron actividades lúdicas y/o comerciales (compras, restaurantes, pasear...), señalando el 61,7% de los encuestados que las actividades ofertadas por la Estación son suficientes, si bien una cuarta parte de estos considera que son reducidas.

**Gráfico 3.5**  
 Valoración de los servicios ofrecidos por la Estación de Sierra Nevada  
 (Valores entre 1, menos valorado, y 10, más valorado)



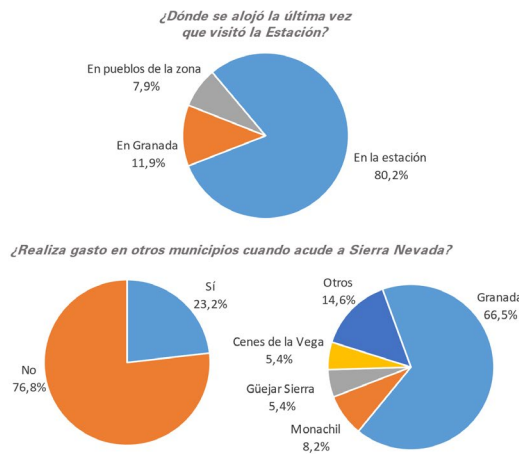
Fuente: "Encuesta a clientes de la Estación de Sierra Nevada". CETURSA y Analistas Económicos de Andalucía.

Entre los encuestados, el aspecto más valorado de la Estación es la zona esquiable (7,3 de una escala de 1 a 10), seguido del Snowpark (6,6), los accesos por carretera (6,5) y la modernidad de los remontes (6,4). Sin embargo, los menos valorados son la gestión de colas (5,2) y la oferta de aparcamientos (5,3). En general, la Estación obtendría una buena valoración, ya que la probabilidad de que los encuestados recomienden Sierra Nevada obtiene un valor medio de 8,3 (en una escala de 1 como "poco probable" y 10 "muy probable") y casi un 87% de los encuestados no han cambiado su visita por ir a otra Estación, visitando el restante 13,1% mayoritariamente las estaciones de Andorra, Formigal o Baqueira Beret, principalmente por los precios, la calidad de la nieve y los kilómetros esquiables.

Casi dos tercios de los encuestados señalan que han necesitado alojamiento cuando han visitado la Estación, alojándose un 80,2% en la Estación y el resto en Granada y en pueblos de la zona la última vez que visitaron la Estación. El 52,5% de los encuestados que necesitaron pernoctar se alojaron en apartamentos de alquiler y casi un tercio en hoteles, destacando el alojamiento en hoteles de 3 y 4 estrellas (49,5% y 46,0% de los que pernoctan en hoteles, respectivamente). El restante 14,8% de los encuestados se aloja en apartamentos propios, residencias y albergues.

En cuanto a la estancia media y el gasto medio diario realizado en la Estación, los resultados de la encuesta realizada aproximan una estancia media de los esquiadores/snowboarders superior a los 3 días y un gasto medio diario de unos 140 euros, que resulta inferior a los 90 euros entre los usuarios que no esquián y realizan actividades lúdicas/comerciales. Por otro lado, cabe resaltar que casi una cuarta parte de los encuestados realiza gastos en otros municipios cercanos cuando acude a Sierra Nevada, principalmente en Granada (alrededor de dos tercios de los encuestados que señalan realizar gastos en otros municipios) y, en menor medida, Monachil, Güejar Sierra y Cenes de la Vega.

**Gráfico 3.6**  
Distribución porcentual del alojamiento y gasto en municipios cercanos a la Estación (% sobre total encuestados)



Fuente: "Encuesta a clientes de la Estación de Sierra Nevada". CETURSA y Analistas Económicos de Andalucía.

Al igual que el número creciente de visitantes provoca un importante impacto económico en el área de influencia de la Estación y el conjunto de la provincia, no hay que olvidar que Sierra Nevada acoge eventos y competiciones del más alto nivel, que suponen también un impulso a la actividad económica de la zona y a la imagen de marca de Granada y Andalucía.

La historia deportiva de Sierra Nevada es amplísima, con competiciones destacadas como los Campeonatos del Mundo FIS de Esquí Alpino 1996 y los de Freestyle y Snowboard 2017, o la organización anual de una prueba del circuito de la Copa del Mundo de la Federación Internacional de Esquí. Pero también acoge otras disciplinas y ha sido sede de competiciones internacionales en el ámbito de los deportes ligados al turismo activo, como el cicloturismo, el mountain bike y el parapente. Cada temporada hay un promedio de más de 60 competiciones.

La celebración de los Campeonatos del Mundo FIS 1996 supuso un impulso para el desarrollo de la Estación, con casi 1.000 deportistas y miembros de equipos, más de 1.000 millones de euros de inversión pública (principalmente en infraestructuras de transporte y accesos) y casi 1.500 periodistas acreditados de 29 países. En este sentido, podría decirse que la organización de grandes eventos deportivos es un factor primordial para el éxito de la estrategia de comunicación e imagen, al margen del impacto económico que provocan.

Solo la organización de los Campeonatos del Mundo FIS de Freestyle y Snowboard de 2017 habría generado en torno a 16 millones de producción económica y 1.500 empleos concentrados en periodos de trabajo (alrededor de 200 anualizados), de forma que por cada euro invertido en dicha organización se habrían generado alrededor de dos euros en producción de bienes y servicios, según un estudio realizado por profesores de la Universidad de Granada.

Por este motivo, el objetivo de Sierra Nevada es organizar un gran evento cada invierno, como así ha sido desde 1996, con una competición de alto nivel prácticamente cada año.



**Cuadro 3.2. Competiciones internacionales celebradas en Sierra Nevada**

1977	Final Copa del Mundo FIS de Esquí Alpino
1990	Final Copa de Europa FIS de Esquí Alpino
1993	Copa del Mundo FIS de Esquí Alpino
1994	Copa del Mundo FIS de Esquí Alpino
1996	Campeonatos del Mundo FIS de Esquí Alpino
1997	Copa del Mundo UCI de Mountain Bike
1998	Copa de Europa FIS de Esquí Alpino Copa del Mundo UCI de Mountain Bike
1999	Final Copa del Mundo FIS de Esquí Alpino
2000	Copa de Europa FIS de Esquí Alpino Campeonatos del Mundo UCI de Mountain Bike
2001	Campeonatos del Mundo FAI de Parapente
2003	Copa del Mundo FIS de Esquí Alpino
2004	Final Copa de Europa FIS de Esquí Alpino
2005	Copa del Mundo FIS de Snowboard
2006	Copa del Mundo FIS de Freestyle
2007	Copa del Mundo FIS de Esquí Alpino
2008	Copa del Mundo FIS de Freestyle
2009	Copa de Europa FIS de Freestyle
2010	Copa del Mundo FIS de Freestyle
2012	Campeonatos del Mundo FIS Jr. de Snowboard
2013	Final de la Copa del Mundo FIS FS&SB
2014	Campeonatos del Mundo Escolar ISF
2015	Universiada de Invierno FISU 2015
2017	Campeonatos del Mundo FIS de Freestyle y Snowboard
2020	Copa del Mundo FIS de Snowboard

Fuente: "La Competición en Sierra Nevada". Presentación CETURSA. Junio 2021

Pero además de estas competiciones internacionales, en Sierra Nevada se realizan también competiciones nacionales, regionales, competiciones a medida para grupos independientes, eventos de marcas publicitarias o entrenamientos de clubes de esquí. Hay un amplio programa deportivo de apoyo al deporte base y de competición, que en el invierno 2018/2019 (temporada en la que se está centrando este estudio) se llevó a cabo en 29 días de competiciones y en las que participaron 3.100 deportistas, entre niños, jóvenes, absolutos y veteranos, de edades comprendidas entre los 3 y los 85 años.

Se celebraron competiciones de Esquí Alpino, en todas sus modalidades (Descenso, Súper Gigante, Gigante, Slalom y Combinada), Snowboard (Slopestyle y Boardercross), Freestyle (Baches, Slopestyle y Esquí Cross) y Esquí de Montaña (Cronoescalada y Sprint, por parejas e individual), en distintos escenarios (Loma de Dílar, Pista del Mar, Pista Audi, Visera, Villén y Snowpark Sulayr). Asimismo, una temporada más se realizó el circuito Fis Snow Kidz de una manera íntegra para los más pequeños, con un total de 1.635 competidores. Además, se ha dado un salto cualitativo con los eventos inclusivos ya que han podido competir en los circuitos sin ninguna limitación.

En total se celebraron 54 eventos (competiciones, entrenamientos, eventos organizados por marcas patrocinadoras) en distintas modalidades. Además, se realizaron otras actividades en la nieve, como la Cabalgata de los Reyes Magos, Bajada carnavalesca, Bajada retro, Bajada en bañador, etc.

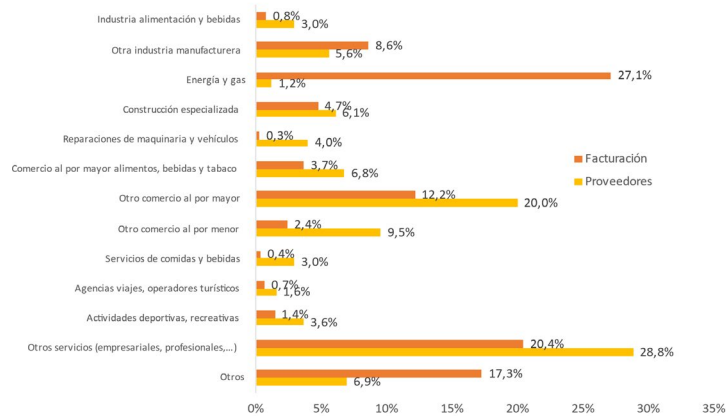
Pero también se realizan diversas actividades en verano. Así, en el de 2019, se organizaron 10 eventos deportivos con una participación de más de 4.000 deportistas. Asimismo, más de 15.000 visitantes utilizaron las instalaciones de Mirlo Blanco y la piscina climatizada del club Montebajo, al tiempo que más de 1.000 personas participaron en alguna de las casi 40 actividades organizadas por CETURSA, el Centro de Interpretación del Dornajo o el Observatorio de Sierra Nevada, relacionadas con la naturaleza y el astroturismo. Igualmente, se realizaron nueve campamentos para niños y adolescentes, así como otras actividades formativas de distinta índole, como talleres musicales infantiles y el programa de sensibilización medioambiental. Habría que citar también la celebración de la Romería de la Virgen de las Nieves, en la que se contabilizaron 500 participantes, y el Festival de Rock, con unos 3.000 asistentes. Esta diversificación de actividades contribuye a la reducción de la estacionalidad asociada al invierno.

### **3.5. Proveedores**

Las organizaciones dependen de proveedores de bienes y servicios, que facilitan los inputs necesarios para el desarrollo de la actividad. Estos mantienen con la empresa una relación basada en la libre competencia y la transparencia en la elección. Actualmente, los proveedores tienen la oportunidad de diferenciarse de la competencia a través de su adhesión a los criterios que definen la actuación de “empresa socialmente responsable”.

Estos proveedores abarcan a las distintas actividades económicas que participan en el proceso de producción de la oferta de la Estación y que contribuyen a su puesta en funcionamiento. En concreto, CETURSA cuenta con unos 590 proveedores que le facturan casi 10,5 millones de euros. De estos proveedores, casi un 69% le facturan menos de 5.000 euros, alrededor de un 17,5% entre 10.000 y 50.000 euros y algo más de un 9% entre 5.000 y 10.000 euros. Solo 2 proveedores facturan a CETURSA más de 500.000 euros. Algo más de una cuarta parte de los proveedores se encuadrarían en otros servicios empresariales y profesionales (seguros, soluciones eficiencia energética, telecomunicaciones, etc.) y en torno a una quinta parte en comercio al por mayor diferente de alimentación y bebidas (maderas, vehículos...). En términos de facturación, junto a las ramas de otros servicios y otro comercio al por mayor (donde la facturación media por proveedor es menor), destaca energía y gas, con más de una cuarta parte de la facturación de proveedores a CETURSA.

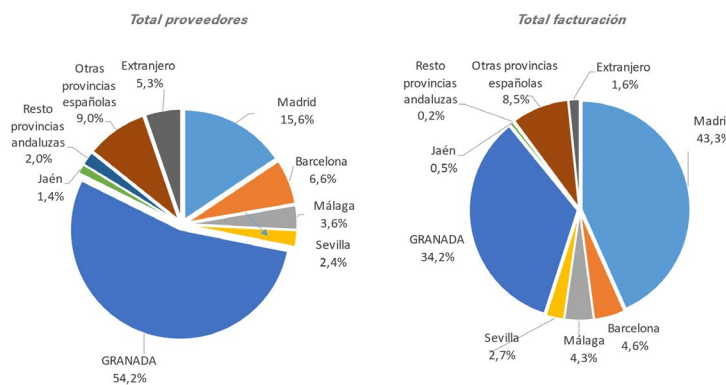
**Gráfico 3.7**  
**Proveedores de CETURSA por actividad económica**  
*(% total proveedores y sobre total facturación)*



Fuente: CETURSA.

Más de la mitad de los proveedores se localizan en la provincia de Granada, siendo también significativo el número de proveedores de Madrid (15,6%), en tanto que el resto de provincias andaluzas concentran el 9,3%. Al margen de las provincias andaluzas, los proveedores se localizan en más de veinte provincias del resto de España, contando también CETURSA con algunos proveedores extranjeros. Esta distribución varía de forma significativa al considerar los pagos a proveedores. Así, el peso de las empresas de la provincia de Granada es menor, con algo más de un tercio de la facturación total de los proveedores de CETURSA, en tanto que en torno al 43% de la facturación corresponde a empresas de Madrid, debido a que entre los proveedores de esta última se encuentran empresas de energía o combustibles.

**Gráfico 3.8**  
**Proveedores de CETURSA por provincias**  
*(% total proveedores y sobre total facturación)*

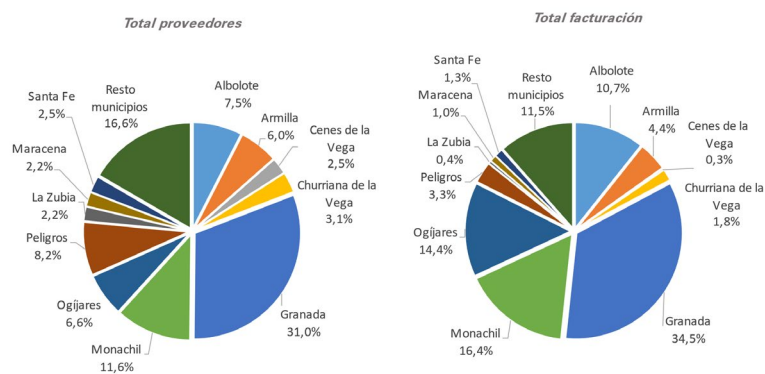


Fuente: CETURSA.

En lo que respecta a la provincia de Granada, algo más del 30% de los proveedores de la provincia son de la ciudad de Granada. En torno a un 11,5% son de Monachil, y entre el 6% y el 8,2% de los proveedores de CETURSA se localizan en los municipios de Armilla, Ogijares, Albolote y Peligros, contando la empresa con proveedores en alrededor de 40 municipios de la provincia. Si se atiende a la facturación de estos proveedores, la distribución por municipios es similar, si

bien el peso de municipios como Ogjares y Albolote, al igual que Monachil, aumenta, representando más del 10% de la facturación total de los proveedores de la provincia, por la mayor facturación de empresas relacionadas con seguridad o transportes. De hecho, en estos municipios el porcentaje de proveedores que facturan entre 200.000 y 500.000 euros es superior a la media provincial (algo más del 4% del total de proveedores, frente al 1,3% de la provincia), al igual que ocurre en Monachil y Granada, en este último caso por la mayor facturación de empresas de limpieza, ascensores o servicios técnicos de ingeniería.

**Gráfico 3.9**  
 Proveedores de CETURSA localizados en la provincia de Granada  
 (% total proveedores y sobre total facturación)



Fuente: CETURSA.

### 3.6. Patrocinadores

Para muchos eventos, así como para el desarrollo de la actividad de CETURSA, el patrocinio es clave. CETURSA es una sociedad mercantil del sector público andaluz que para el ejercicio de su actividad se financia con los ingresos derivados de su explotación comercial y mercantil. En dicha actividad mercantil se encuentra la venta de los derechos publicitarios, promocionales y de patrocinio relacionados con el área del dominio esquiable de CETURSA en la Estación de Esquí y Snowboard de Sierra Nevada.

El actual Programa de Patrocinios es fruto de la experiencia de los Campeonatos del Mundo FIS de Esquí Alpino Sierra Nevada 1996. La Estación de Sierra Nevada es sede de grandes competiciones deportivas internacionales, cuyos referentes son entre otros la Federación Internacional de Esquí (FIS), la Federación Internacional de Deporte Universitario (FISU), la Unión Ciclista Internacional (UCI) y la Federación Aeronáutica Internacional (FAI).

Esto otorga, sin duda, un especial atractivo a CETURSA en lo que respecta al patrocinio de sus competiciones, eventos y actividades. La asociación de primeras marcas con Sierra Nevada produce importantes sinergias positivas para ambos, de forma que los patrocinadores otorgan prestigio a la Estación mientras que pueden obtener un importante retorno de inversión publicitaria.

En el caso de Sierra Nevada 2017, según un análisis de Nielsen, las casi 800 horas de difusión y la audiencia acumulada de más de 250 millones de espectadores en televisión habrían supuesto un impacto mediático valorado en algo más de 29 millones de euros, estimado a partir del coste que habría supuesto para los patrocinadores anunciarse en los diferentes programas que dieron cobertura al evento. No obstante, y de un modo más general, sin tener en cuenta distintos factores utilizados para valorar la calidad de esas apariciones (tales como la proximidad al centro de la pantalla o el tamaño del anuncio respecto al tamaño de la pantalla), este impacto ascendería a alrededor de 120 millones de euros.

Actualmente, Sierra Nevada cuenta con un total de 12 patrocinadores de marcas de distintos sectores, entre los que destacan las empresas de alimentación y bebidas (agua mineral, bebidas refrescantes, cerveza, lácteos), que suponen alrededor de un tercio del total de empresas patrocinadoras. Pero también se han desarrollado patrocinios en las últimas temporadas en sectores como automoción, servicios telefónicos, equipamiento deportivo, neumáticos, superficies constructivas y/o decorativas, etc.

En el conjunto de pistas de esquí españolas, la automoción lidera los patrocinios, con más del 25% de la inversión total, seguida de las empresas de bebidas (23% cervezas y refrescantes). En general, Sierra Nevada cuenta con patrocinadores de todos los sectores que invierten en estaciones de esquí, exceptuando los sectores del vino y cavas y seguros.

### **3.7. Establecimientos y operadores turísticos**

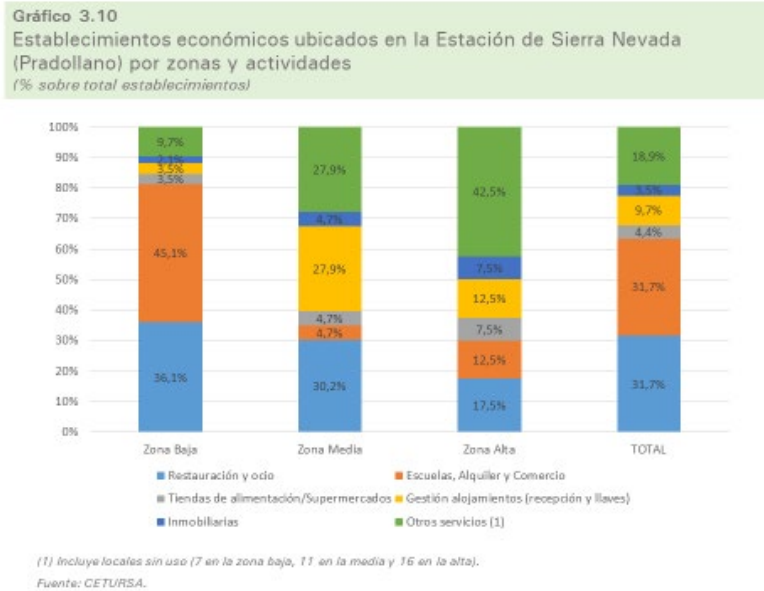
El producto que ofrece la Estación de Sierra Nevada comprende los bienes y servicios que están relacionados con la actividad deportiva y recreativa que se desarrolla en ella, así como aquellos que constituyen la oferta turística que se articula en torno a la Estación. En definitiva, desde una perspectiva global, se trata de un producto cuyo proceso de producción y puesta a disposición del público requiere de la participación de un amplio abanico de actividades.

Según datos proporcionados por CETURSA, a partir de un trabajo de campo orientativo contrastado con el plano facilitado por el Ayuntamiento de Monachil y el Catastro, el número de locales ubicados en Pradollano asciende a casi 230, de los que un 63,4% se sitúan en la zona baja, un 18,9% en la media y el restante 17,6% en la zona alta.

Del total de establecimientos, casi un 32% son locales destinados a restauración y ocio, y un porcentaje similar son escuelas, establecimientos de alquiler y comercio de material deportivo. Casi un 10% son locales destinados a la gestión de alojamientos y algo menos de un 5% son tiendas de alimentación o supermercados e inmobiliarias. En el restante 18,9% se incluyen otros locales y algunos que no se encuentran actualmente en uso (7 en la zona baja, 11 en la zona media y 16 en la zona alta).

Esta distribución varía por zonas, de forma que en la parte baja destaca el número de locales dedicados a escuelas, alquiler y comercio deportivo (45,1% del total), en la zona media es mayor el número de establecimientos de restauración y ocio (30,2%) y gestión de alojamientos (27,9%), y en la alta destaca el número de locales de restauración y ocio (17,5%) y de escuelas, alquiler y comercio, así como de gestión de alojamientos (12,5% en ambos casos).

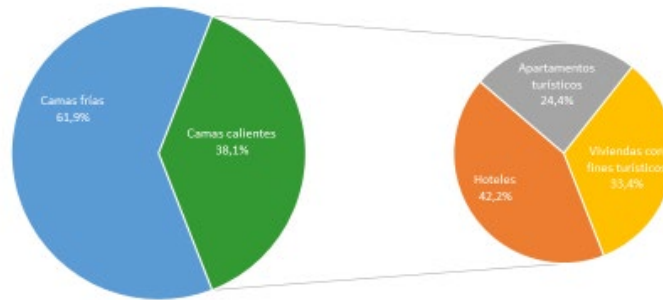
Respecto a estas cifras, hay que matizar que muchos de los locales designados según catastro como comerciales son viviendas, por lo que no se han incluido en este análisis. Por otro lado, existen escuelas y empresas de gestión de apartamentos que operan de manera virtual o se asocian con escuelas y empresas para poder tener un lugar físico donde captar clientes, pero varían según las temporadas de invierno y/o los contratos de colaboración que poseen.



Al margen de estos establecimientos, a continuación se analiza la oferta turística que puede encontrarse en la Estación de Sierra Nevada y su entorno. En este sentido, la oferta de alojamiento en la zona es amplia y diversificada, disponiendo además la Estación de una gran infraestructura de alojamiento, con hoteles de distintas categorías, apartahoteles y apartamentos, que están situados en el núcleo urbano, muy cerca de los medios mecánicos para acceder a pistas.

Según estimaciones de CETURSA, el total de camas disponibles en la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada (Pradollano) asciende a unas 17.900, de las que un 61,9% serían camas frías (viviendas de uso residencial) y el restante 38,1% camas calientes (hoteles, apartamentos turísticos, viviendas con fines turísticos -VFT-).

**Gráfico 3.11**  
**Total camas en la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada**  
*(% sobre total)*

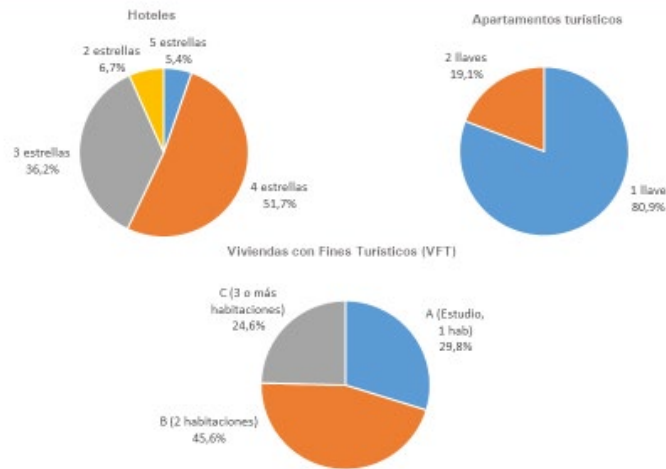


*Fuente: Analistas Económicos de Andalucía a partir de datos facilitados por CETURSA.*

La Estación cuenta con 960 establecimientos de uso turístico que ofertan alrededor de 6.800 plazas. Entre estos, los 18 hoteles y hostales de la Estación concentran el 42,2% de las camas, en tanto que las 417 viviendas turísticas ofertan casi 2.300 plazas (alrededor de un tercio del total) y los 526 apartamentos turísticos casi 1.700 (en torno a una cuarta parte de las camas en alojamientos turísticos en Sierra Nevada). Además, Pradollano cuenta con 3 viviendas turísticas de alojamiento rural (VTAR) con 7 plazas.

En concreto, en la Estación se contabilizan 14 hoteles y 4 hostales, con una capacidad cercana a las 2.900 plazas. Entre los hoteles, 2 son de cinco estrellas, 4 de cuatro, 6 de tres y 2 de dos, correspondiendo el 51,7% de las plazas en hoteles a los de cuatro estrellas y algo más de un tercio a hoteles de tres estrellas. En cuanto a los apartamentos, más del 80% de las plazas corresponden a establecimientos de una llave, mientras que en el caso de las viviendas con fines turísticos algo más del 40% son alojamientos de categoría B (2 habitaciones), concentrando estos el 45,6% de las plazas. A estos alojamientos habría que añadir dos albergues y la Residencia de tiempo Libre.

**Gráfico 3.12**  
Plazas en alojamientos turísticos de Sierra Nevada (Pradollano) por categorías  
(% sobre el total de plazas)



Fuente: Analistas Económicos de Andalucía a partir de datos facilitados por CETURSA.

Pero, además de los establecimientos turísticos existentes en la Estación, la oferta se complementa con otros alojamientos en la propia carretera de acceso, así como en otros municipios cercanos, como es el caso de Monachil, Güejar Sierra, Cenes de la Vega o Pinos Genil. De este modo, y al margen de los campings, casas rurales y VTAR, las plazas disponibles en alojamientos de uso turístico en la Estación y su entorno más cercano se situarían en torno a las 8.700, de las que un 78,4% se ubican en la propia Estación y el restante 21,6% en municipios cercanos, destacando el 7,4% que suponen las plazas en Monachil (al margen de Pradollano, que se encuentra en este municipio). Además, no hay que olvidar la oferta disponible en la ciudad de Granada, que solo en establecimientos hoteleros y apartamentos tenía en 2019 alrededor de 17.200 plazas disponibles, que pueden complementar la oferta de la Estación.

Además, en el área de la Estación se sitúan 4 campings (2 en Güejar Sierra, 1 en Monachil y otro en la carretera de acceso a Sierra Nevada) con una capacidad de casi 1.000 plazas. Asimismo, se registran unas 47 casas rurales en Güejar Sierra, Monachil y Pinos Genil con alrededor de 90 plazas, así como 365 viviendas turísticas de alojamiento rural, que cuentan con una capacidad cercana a las 600 plazas. De estas últimas, el 62,2% se ubican en Monachil, que concentra casi la mitad de las plazas en estas VTAR de la zona<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Las casas rurales (CR) y las VTAR son dos tipologías de alojamiento rural que tienen aspectos comunes, pero que muestran diferencias en lo que respecta a su tratamiento legal.



**Cuadro 3.3. Oferta de alojamiento de Sierra Nevada**  
(Número de establecimientos y plazas)

<b>Establecimientos</b>	<b>Hoteles y hostales</b>	<b>Apartamentos turísticos</b>	<b>Viviendas Fines Turísticas</b>	<b>TOTAL <sup>(1)</sup></b>
Pradollano	18	526	417	-
Carretera	7	-	-	-
Güejar Sierra	3	63	18	-
Monachil	7	-	53	-
Pinos Genil	3	4	9	-
Cenes de la Vega	3	-	26	-
<b>Plazas</b>				
Pradollano	2.883	1.666	2.283	6.832
Carretera	384	-	-	384
Güejar Sierra	147	207	99	453
Monachil	380	-	262	642
Pinos Genil	126	8	34	168
Cenes de la Vega	125	-	109	234

(1) A esta oferta se unirían 4 campings con casi 1.000 plazas, casi 90 plazas en casas rurales y unas 600 plazas en viviendas turísticas de alojamiento rural.

Fuente: CETURSA.

Del mismo modo, también habría que considerar, junto con los distintos establecimientos de la propia Estación, la oferta total en los municipios de su área de influencia más cercana. Así, atendiendo a la información que ofrece el Directorio de Establecimientos y Empresas con actividad económica en Andalucía, en los municipios del área más cercana a la Estación (sin considerar la capital) se contabilizan 3.658 establecimientos que desarrollaban una actividad económica en 2019. De estos, alrededor de 960 se dedicaban, en alguna medida, a actividades relacionadas con la oferta de bienes y servicios potencialmente asociada a la Estación de esquí y snowboard, lo que representa el 26,3% del total del tejido productivo de la zona. Desde 2007 (último año desde el que se pueden realizar comparaciones), el número de establecimientos del sector<sup>2</sup> se ha incrementado un 30,4%, lo que supone un crecimiento mucho más intenso que el observado en el tejido empresarial en conjunto (13,5%).

Atendiendo al ámbito municipal, la mayor parte de los establecimientos del sector se encuentran radicados en Monachil, que concentra 352 locales, en torno al 36,6% del total, como parece lógico, dado que la Estación se encuentra radicada en su término municipal. Desde la perspectiva de la importancia del sector para la economía del municipio, cabe destacar que en Monachil el 46,1% de los establecimientos se dedica a actividades vinculadas con la oferta de la Estación, frente al 26,3% que representan estas actividades en el conjunto de municipios del área, como se ha señalado anteriormente.

---

<sup>2</sup> Entre las actividades vinculadas a la oferta de bienes y servicios de la Estación se encontrarían la confección de prendas deportivas, fabricación, alquiler y comercio menor artículos de deporte, alojamientos turísticos, restauración, actividades inmobiliarias, formación deportiva y otras actividades.

**Cuadro 3.4. Establecimientos en los municipios del área de influencia de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada**  
(Número y tasas de variación en %)

	Sector (actividades vinculadas <sup>1</sup> )			Total		
	2007	2019	Var. 2019/2007 (%)	2007	2019	Var. 2019/2007 (%)
<b>Provincia de Granada</b>	<b>12.910</b>	<b>14.377</b>	<b>11,4</b>	<b>68.063</b>	<b>68.429</b>	<b>0,5</b>
Granada (capital)	5.056	5.505	8,9	24.888	23.071	-7,3
Cájar	24	40	66,7	202	244	20,8
Cenes de la Vega	95	104	9,5	480	467	-2,7
Güéjar Sierra	49	71	44,9	139	162	16,5
Huétor Vega	98	138	40,8	625	687	9,9
<b>Monachil</b>	<b>281</b>	<b>352</b>	<b>25,3</b>	<b>646</b>	<b>763</b>	<b>18,1</b>
Pinos Genil	27	31	14,8	110	113	2,7
Zubia (La)	164	226	37,8	1.021	1.222	19,7
<b>Total área excluida capital</b>	<b>738</b>	<b>962</b>	<b>30,4</b>	<b>3.223</b>	<b>3.658</b>	<b>13,5</b>
<b>Total municipios área</b>	<b>5.794</b>	<b>6.467</b>	<b>11,6</b>	<b>28.111</b>	<b>26.729</b>	<b>-4,9</b>

1. Confección prendas deportivas, fabricación, alquiler y comercio menor artículos de deporte, alojamientos turísticos, restauración, actividades inmobiliarias, formación deportiva y otras actividades.

Fuente: Analistas Económicos de Andalucía a partir de datos del IECA.

De los 352 establecimientos de Monachil que desarrollan actividades vinculadas a la Estación, la mayor parte de los mismos se encuentran relacionados con la oferta turística. Así, la restauración (33,2%) y el alojamiento (14,5%) constituyen en torno a la mitad de los establecimientos del municipio, mientras que el comercio minorista representa el 8,0%. La importancia de Monachil se hace patente en que aglutina la mitad de los alojamientos y comercios del área de influencia más cercana a la Estación (sin contar con la ciudad de Granada) y el 40% de los restaurantes.

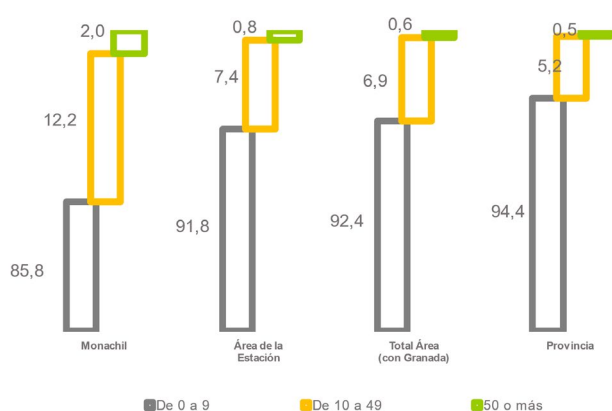
**Cuadro 3.5. Establecimientos del sector por actividades en los municipios del área de influencia de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada**  
(Número y %, a 1 de enero de 2019)

	Monachil	%	Total área excluida capital	%	Total municipios área	%	Provincia	%
Industria	1	0,3	8	0,8	51	0,8	218	1,5
Comercio al por mayor	7	2,0	43	4,5	291	4,5	804	5,6
Comercio al por menor	28	8,0	52	5,4	342	5,3	727	5,1
Transporte	15	4,3	68	7,1	353	5,5	985	6,9
Alojamiento	51	14,5	103	10,7	477	7,4	970	6,7
Restauración	117	33,2	295	30,7	2.131	33,0	5.242	36,5
Act. inmobiliarias	25	7,1	101	10,5	1.127	17,4	2.102	14,6
Alquiler	28	8,0	32	3,3	44	0,7	68	0,5
Agencias de viajes	18	5,1	58	6,0	415	6,4	631	4,4
Formación	42	11,9	147	15,3	1.003	15,5	2.052	14,3
Gestión actividades deportivas	20	5,7	55	5,7	233	3,6	578	4,0
<b>Total Sector</b>	<b>352</b>	<b>100,0</b>	<b>962</b>	<b>100,0</b>	<b>6.467</b>	<b>100,0</b>	<b>14.377</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Analistas Económicos de Andalucía a partir de datos del IECA.

Respecto al tamaño empresarial, medido en función del número trabajadores, los resultados evidencian un predominio de los negocios de pequeña dimensión. En concreto, en el área de influencia más cercana a la Estación (sin la capital), el 91,8% de los establecimientos cuentan con menos de 10 empleados, mientras que apenas el 0,8% son empresas con más de 50 trabajadores. Monachil presenta un tejido productivo de mayor dimensión, ya que, aunque también se constata una mayor concentración de establecimientos con menos de 10 trabajadores, su peso relativo sobre el total es más reducido (85,8%), mientras que, en contrapartida, muestra una participación más elevada de los establecimientos de mayor tamaño, tanto en el segmento de 10 a 49 (12,2%), como en el de más de 50 (2,0% del total).

**Gráfico 3.13**  
Distribución del tejido empresarial por tramos de asalariados  
(% sobre total de establecimientos a 1 de enero de 2019)



*Nota: El Área de la Estación incluye los municipios Gújar, Cenes de la Vega, Gújar Sierra, Huétor Vega, Monachil, Pinos Genil y La Zubia.  
Fuente: Analistas Económicos de Andalucía a partir del Directorio de Establecimientos con Actividad Económica en Andalucía (EAE).*

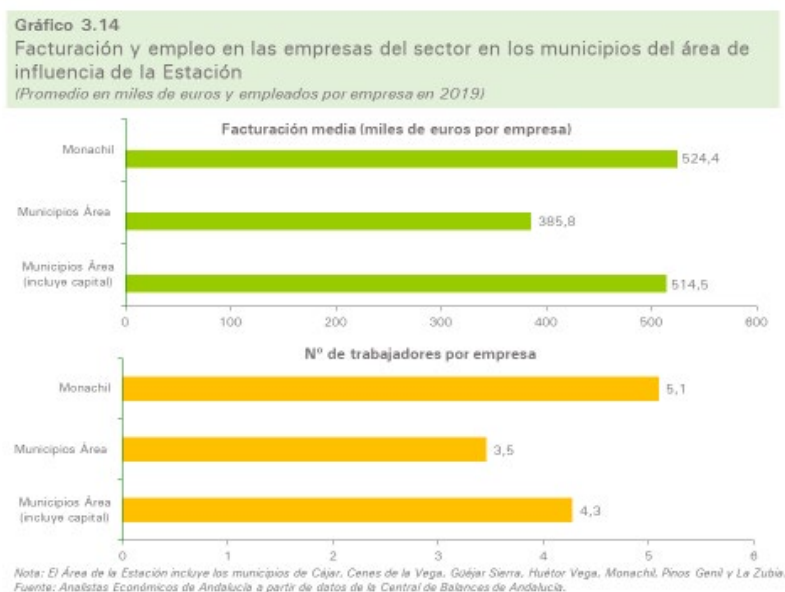
Para profundizar en la caracterización del tejido empresarial que conforma la actividad de la Estación de Sierra Nevada se ha empleado una muestra de empresas procedente de la Central de Balances de Andalucía<sup>3</sup>, cuya información permitirá abundar en el perfil de las empresas que articulan la oferta turística de bienes y servicios para el ejercicio 2019. No obstante, conviene reseñar que la información disponible solo contempla las empresas con forma societaria, por lo que se excluyen aquellas cuya actividad se desarrolla como persona física. Asimismo, solo es posible recoger las empresas que se encuentran domiciliadas en los municipios analizados, por lo que se excluyen los datos de los establecimientos que están radicados en esta zona pero cuya empresa matriz tiene su sede social fuera (caso, por ejemplo, de las cadenas hoteleras).

Desde la perspectiva del negocio de las empresas analizadas, la facturación media en las sociedades del sector en el municipio de Monachil asciende a 524.400 euros por empresa en 2019, frente a los 385.800 euros que se registran, en promedio, en el agregado de los municipios del área de influencia (514.500 euros incluyendo la capital). Estas cifras no contemplan la

<sup>3</sup> La muestra disponible está formada por 75 sociedades del sector domiciliadas en Monachil, 212 radicadas en los municipios del área de influencia más cercana a la Estación y 1.529 si se incluye la ciudad de Granada.

participación de CETURSA, cuyo peso sobre la actividad económica del municipio eleva de forma considerable estas cifras.

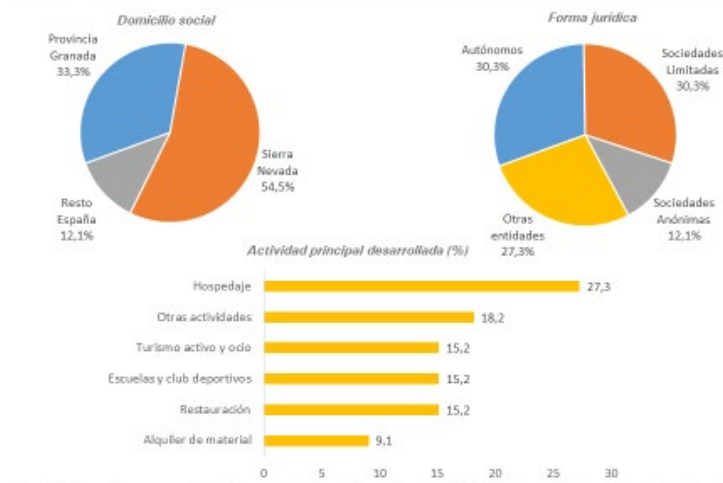
En términos de empleo, las sociedades del sector registran una ocupación media de 5,1 trabajadores, presentando una cifra superior a la que corresponde, en promedio, a las empresas del sector radicadas en los municipios que forman el área de influencia de la Estación, que se sitúa en 3,5 trabajadores (4,3 si se incorpora la ciudad de Granada).



Para completar esta información y conocer la percepción que los empresarios tienen sobre la Estación de Sierra Nevada se ha realizado una encuesta que profundiza en la importancia que la Estación tiene para sus empresas, para la economía y la sociedad de Granada y Andalucía, así como en los aspectos positivos y negativos que aprecian en la gestión de la Estación.

En total se ha encuestado a 33 empresas, de las que el 54,5% tienen su domicilio social en la Estación de Sierra Nevada, el 33,3% en el resto de la provincia de Granada y el 12,1% restante en otros puntos de España. Considerando la tipología empresarial, el 30,3% de las empresas son sociedades limitadas, el 30,3% son autónomos, el 12,1% son sociedades anónimas y el 27,3% otras tipologías jurídicas.

**Gráfico 3.15**  
Distribución territorial de las empresas encuestadas, forma jurídica y actividad principal

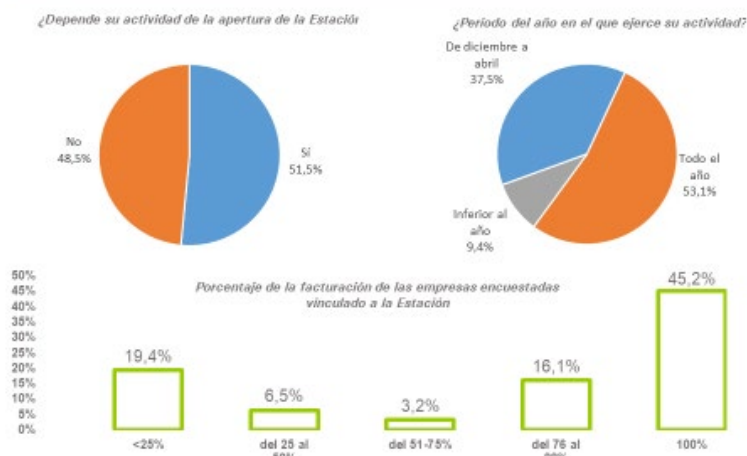


Fuente: "Encuesta a empresas vinculadas a la Estación de Sierra Nevada", CETURSA y Analistas Económicos de Andalucía.

El 27,3% de las empresas encuestadas son de hospedaje, el 15,2% de turismo activo y ocio, el 15,2% escuelas y clubes deportivos, el 15,2% de restauración, el 9,1% de alquiler y venta de material de esquí, y el 18,2% de otras actividades (transporte, servicios de limpieza, etc.).

Un aspecto de gran relevancia examinado en la encuesta es el relativo a la importancia que la Estación tiene en la actividad económica de las empresas. En este sentido, el 51,5% de las empresas encuestadas declaran que su actividad depende de la apertura de la Estación. En relación con esta circunstancia, se observa que el 37,5% de las encuestadas tienen un periodo de actividad o apertura coincidente exclusivamente con la temporada de invierno (diciembre-abril), el 53,1% tiene actividad todo el año y el 9,4% restante un periodo más amplio que la temporada de invierno, pero inferior al año.

**Gráfico 3.16**  
Estacionalidad de la actividad y dependencia de la Estación de las empresas encuestadas



Fuente: "Encuesta a empresas vinculadas a la Estación de Sierra Nevada", CETURSA y Analistas Económicos de Andalucía.

Directamente vinculado a lo anterior se encuentra el peso que tiene la Estación en las ventas de las empresas encuestadas. En concreto, el 45,2% atribuye la totalidad de sus ingresos a la

apertura de la Estación, el 16,1% le asigna un peso superior al 75%, un 3,2% entre el 51 y el 75%, mientras que casi un quinto de las empresas (19,1%) tiene una dependencia inferior al 25%.

El último bloque de preguntas se ha centrado en valorar, desde diferentes ópticas, la gestión de CETURSA, así como en identificar los aspectos en los que la gestión puede mejorar y los proyectos que deberían acometerse. En primer lugar, el grado de satisfacción de los empresarios con la gestión de la Estación se valora en promedio en 6,8 puntos. No obstante, cabe destacar que en torno al 70% de las empresas encuestadas asignaron a la gestión de CETURSA una puntuación de 7 o superior y solo el 18,2% por debajo de 5.



Focalizando en los aspectos que se pueden mejorar, si bien una quinta parte de las respuestas convinieron en que la gestión es buena y no señalaron aspectos de mejora y otro 9,1%, considera que la gestión es buena aunque mejorable, casi la cuarta parte de las empresas encuestadas coinciden en que es necesario mejorar aspectos relacionados con la gestión y organización de la actividad, caso de trámites, protocolos, gestión de las colas, etc. El segundo aspecto a mejorar más señalado (12,1%) es la atención al cliente y la mejora de los servicios proporcionados, así como mejorar la implicación de CETURSA con su entorno (12,1%), en tanto que el 6,1% hace hincapié en una mejor gestión de los precios y en la ampliación de las actividades que se ofrecen.

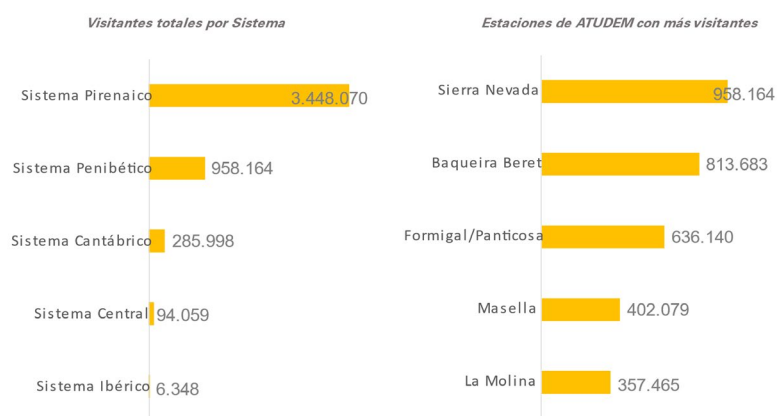
Por lo que se refiere a los proyectos o actividades que CETURSA podría realizar en colaboración con la empresa que desarrolla actividades en Sierra Nevada, un 30,3% coincidieron en pedir más actividades tanto para no esquiadores como vinculadas al esquí, un 18,2% en la realización de eventos y un 12,1% actividades relacionadas con la promoción.

### 3.8. Competencia

Cualquier organización debe analizar y estudiar a sus competidores para establecer estrategias de negocio que les permitan obtener ventajas competitivas y captar un mayor número de clientes. En el caso de Sierra Nevada, los principales competidores son estaciones de Andorra, principalmente Grandvalira, Ordino Arcalís y, en menor medida, Pal Arinsal, Alto Campoo, Baqueira Beret, Cerler y Formigal-Panticosa, especialmente la estación de Formigal (estas últimas no están conectadas geográficamente, pero corresponden a un mismo pase).

Según el informe de ATUDEM, correspondiente a la temporada 2019/2020 (afectada en su tramo final por la irrupción de la pandemia), las pistas de Sierra Nevada fueron las más visitadas a lo largo de la temporada, con algo más de 950.000 personas (el 20,0% de los visitantes totales), seguidas de Baqueira Beret y Formigal-Panticosa. De este modo, Sierra Nevada es la segunda zona más visitada del país, tras el Sistema Pirenaico, que por la cantidad de estaciones que forman parte de él (17 estaciones de ATUDEM) es el que registra una mayor afluencia. También ha sido la estación más visitada en la temporada 2020/2021, muy afectada por la pandemia.

**Gráfico 3.18**  
Distribución de visitantes por sistemas y estaciones de esquí 2019/2020  
(Número de visitantes)



Fuente: Informe "El esquí español, valor seguro. Informe anual del sector del esquí 2019/2020". ATUDEM.

**Cuadro 3.6. Instalaciones en las principales estaciones de esquí competidoras de Sierra Nevada**

	Sierra Nevada	Alto Campoo	Baqueira Beret	Cerler	Formigal/Panticosa	Grandvalira <sup>(1)</sup>	Ordino-Arcalís	Pal-Arinsal
Remontes en funcionamiento	21	12	36	19	37	67	16	31
Remontes. Capacidad								
Viajeros/hora	45.207	13.900	61.024	26.120	51.865	100.000	38.480	38.480
Desnivel vertical	1.200 m	475 m	1.110 m	1.130 m	1.106 m	900 m	685 m	1.010 m
Pistas balizadas de esquí alpino	131	23	112	68	141	138	34	52
Verdes	19	4	6	10	12	--	9	7
Azules	45	10	43	18	35	--	7	14
Rojas	53	9	46	25	51	--	10	17
Negras	7	--	17	15	43	--	2	4
Snowpark Sulayr	7	--	--	--	--	--	--	--
Slalom FIS	--	--	--	--	--	--	6	5
Circuitos balizados								
práctica de skimo	--	--	--	--	--	--	--	5
Total km	110,4	30,4	167	77	180	210	30	63
Producción nieve: nº cañones	364	87	726	375	565	1.000	101	296
Producción nieve: nº total km innivados	35	10,3	70	38	47,3	--	--	--
Producción nieve: % sobre total área esquiable	33%	34%	60%	48%	27%	--	--	--
Alojamientos (nº camas):								
TOTAL <sup>(2)</sup>	26.663	2.301	11.300	6.112	19.938	--	--	--
En propia estación	4.883	330	4.000	1.091	3.112	--	--	--
En área de influencia	21.780	1.971	7.300	5.021	16.826	--	--	--

(1) Incluye 6 sectores: Encamp, Canillo, El Tarter, Soldeu, Crau Roig y Pas de la Casa.

(2) Cifras señaladas en el informe de las estaciones de esquí españolas. En el caso de Sierra Nevada incluirían la ciudad de Granada y difieren de las señaladas anteriormente, más actualizadas.

Fuente: Guía completa de las pistas de esquí de Andorra, Guía Oficial de Estaciones de Esquí 2021 de España y CETURSA.

Respecto de sus principales competidores, Sierra Nevada cuenta con el mayor desnivel esquiable de la Península Ibérica, como ya se indicó anteriormente, y la mayor capacidad de alojamiento entre las estaciones españolas competidoras. Los remontes tienen una capacidad de algo más de 45.000 viajeros/hora, inferior a la de Baqueira-Beret o Formigal-Panticosa, siendo también menor la superficie esquiable. La estación de Grandvalira es la que registra un mayor movimiento de viajeros hora y la que cuenta con más kilómetros esquiables, incluyendo sus seis sectores.

### 3.9. Administraciones Públicas

Las distintas Administraciones Públicas constituyen otro de los grupos de interés a considerar en este análisis de cuantificación del valor global de CETURSA, puesto que la actividad de la Estación les afecta de forma directa o indirecta. De este modo, se establecen relaciones entre CETURSA y las diferentes Administraciones, Autonómica y Entidades Locales, en mayor medida, pero también Ministerio de Hacienda, Seguridad Social o Universidades.



Las Administraciones contribuyen al sostenimiento de la actividad en la Estación, algo que cobra aún más relevancia en el caso de Sierra Nevada, ya que CETURSA está participada principalmente por la Junta de Andalucía y, en menor medida, por los Ayuntamientos de Granada y Monachil y la Diputación de Granada, si bien se financia con los ingresos derivados de su explotación comercial y mercantil. El interés por apoyar e impulsar la actividad en la Estación se deriva, en gran medida, de la importancia que tiene esta como fuente de generación de riqueza y empleo no solo para su entorno más cercano sino también para el conjunto de la provincia de Granada y Andalucía.

En este sentido, las instituciones públicas son conocedoras de los importantes efectos económicos derivados de la actividad en la Estación. Este es uno de los principales motivos por el que las Administraciones colaboran y prestan apoyo a la Estación, sin olvidar el impacto social (creación de empleo y cohesión social y territorial) y el retorno fiscal asociado al desarrollo de su actividad, ya que el incremento de la actividad y el empleo incide en la recaudación de ingresos públicos.

De este modo, las Administraciones destinan recursos al funcionamiento de la Estación (vía presupuestos, convenios...), centrando los esfuerzos en dotar de los equipamientos y servicios técnicos y humanos necesarios para la puesta en servicio de la misma. Así, contribuyen a sufragar los gastos en seguridad (policía, protección civil, sanitarios), limpieza o mantenimiento de la red viaria de acceso a la Estación. Pero además pueden destinar recursos a la realización de eventos, tanto deportivos como no deportivos, que pueden alcanzar un importante impacto mediático, como es el caso de las competiciones deportivas de alto nivel, o a la promoción nacional e internacional de la Estación (campañas de publicidad, asistencia a ferias, etc.), al entender que su funcionamiento realza la proyección e imagen de marca de Granada y Andalucía, representando un atractivo turístico de indudable valor.

No obstante, también CETURSA y los establecimientos de la Estación contribuyen de forma notable a los ingresos públicos. En concreto, en los años 2018-2019 (antes de la pandemia) CETURSA abonó al Ayuntamiento de Monachil alrededor de 560.000 euros en impuestos, tasas y otros ingresos, en promedio anual. Casi dos tercios de esta cuantía corresponde al Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), en torno a un 16,5% a las tasas por abastecimiento de agua y recogida de basuras y un 13,5% al Impuesto sobre Actividades Económicas (IAE).

En conjunto, estos pagos de CETURSA representan el 6,9% de los ingresos de Monachil por impuestos directos, indirectos, tasas y otros ingresos. Más concretamente, CETURSA supone el 38% de los ingresos de Monachil derivados del IAE, así como el 9,1% de los ingresos por IBI. Pero además habría que tener en cuenta los ingresos por IBI que supone el núcleo urbano de Sierra Nevada al margen de CETURSA, en torno a 1,35 millones de euros según estimaciones a partir de datos del Catastro de Granada. De este modo, la Estación en conjunto aportaría alrededor del 38% de los ingresos de Monachil en concepto de IBI.

**Cuadro 3.7. Contribución de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada a los ingresos públicos (promedio 2018-2019)**

	Euros
Pagos de CETURSA por IRPF	1.795.483,24
Seguridad Social a cargo de CETURSA	3.797.760,70
Pagos de CETURSA por IVA	2.010.778,13
<b><i>Pagos de CETURSA al Ayuntamiento de Monachil <sup>(1)</sup></i></b>	
Licencias, tasas	21.528,00
Agua, basura	92.171,42
IAE	75.459,29
IBI	368.327,81
IVTM	1.788,42
<b><i>Impuestos, tasas y otros ingresos</i></b>	<b>559.274,93</b>
<b>IBI Núcleo urbano de Sierra Nevada, sin CETURSA <sup>(2)</sup></b>	<b>1.348.102,04</b>

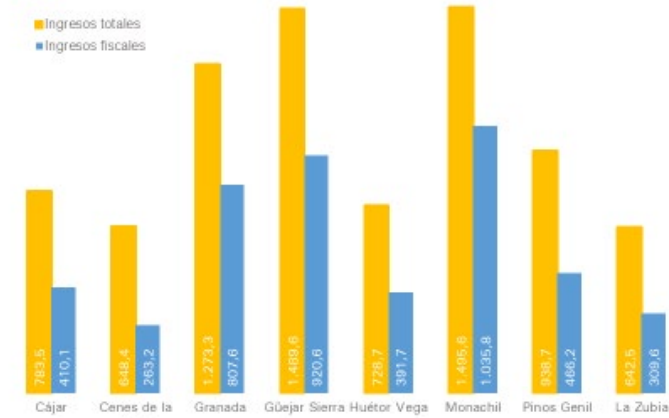
(1) Al margen de los pagos por impuestos y tasas, CETURSA abona al Ayuntamiento otras cuantías, como las derivadas de convenios de publicidad.

(2) Estimaciones a partir de los datos del Catastro de Granada, sin incluir el importe de CETURSA.  
Fuente: CETURSA y Catastro de Granada.

Junto a estos pagos que realiza CETURSA al Ayuntamiento de Monachil por impuestos y tasas, también se abonan, en ocasiones, otras cuantías, destinadas por ejemplo a convenios de publicidad y otros procedimientos, y que en los años 2018-2019 supusieron en promedio más de 200.000 euros al año. Más concretamente, en las últimas temporadas, se han destinado más de 130.000 euros a un convenio de publicidad entre el Ayuntamiento y CETURSA, así como más de 16.000 euros al convenio con el Club Alpino Monachil, sin olvidar los forfaits que se proporcionan al colegio de Sierra Nevada.

Por tanto, la aportación de la Estación a los ingresos del Ayuntamiento de Monachil es especialmente significativa. Según datos del IECA relativos a los presupuestos de las Corporaciones Locales, los ingresos totales (impuestos directos, indirectos, tasas, transferencias, ingresos patrimoniales, enajenación de inversiones reales...) de Monachil alcanzan casi los 1.500 euros por habitante, una tasa superior a la de otros municipios del área de influencia más cercana a Sierra Nevada. Asimismo, los ingresos fiscales (impuestos directos -IBI entre ellos-, impuestos indirectos y tasas y otros ingresos) superan los 1.000 euros por habitante, situándose Monachil entre los 30 municipios andaluces con mayores ingresos fiscales por habitante, junto a otros municipios del litoral andaluz.

Gráfico 3.19  
Ingresos totales y fiscales por habitante. Presupuesto de las Corporaciones Locales (Euros por habitante, Año 2019)



Fuente: Analistas Económicos de Andalucía a partir de datos del IECA.

Pero también son importantes las cuantías que CETURSA destina a otros impuestos, como consecuencia del desarrollo de la actividad en la Estación. Así, en los años 2018-2019, CETURSA pagó en concepto de IRPF casi 1,8 millones de euros anuales, casi 3,8 millones al año a la Seguridad Social y alrededor de 2 millones por IVA (IVA repercutido menos soportado), contribuyendo así de forma destacada a los ingresos públicos.

### 3.10. Sociedad y entorno

Finalmente, otro grupo a considerar es el relativo al conjunto de la sociedad y el entorno de la Estación de Sierra Nevada, que directa, indirecta o recíprocamente tienen efectos en el desarrollo de la actividad de CETURSA; aunque no tengan un vínculo económico ni dependan de esta.

Esto incluiría desde los propios municipios del entorno cercano a la Estación, hasta las distintas federaciones, fundaciones, asociaciones empresariales, medios de comunicación, comunidad científica, y resto de sociedad interesada en el entorno.

La Estación de Sierra Nevada juega un papel clave en su área de influencia y entorno más cercano, aunque el desarrollo de su actividad tendría un alcance provincial e incluso regional. Estas implicaciones van más allá de lo puramente económico y de la generación de riqueza y empleo, ya que el funcionamiento de la Estación y las actividades que desarrolla tienen un significativo impacto social, contribuyendo a la inclusión y cohesión territorial.

Los aspectos ambientales forman parte de los objetivos y preocupaciones de la Estación, destacando que la energía, la gestión del agua y preservación de la biodiversidad son desafíos clave para la industria del esquí. Por ello, la Estación tiene un especial compromiso con la sostenibilidad ambiental, combinada con la apuesta por el emprendimiento y la innovación.

En este sentido, el desarrollo de la actividad de la Estación pretende alinearse con la Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030 de la ONU, especialmente con los siguientes objetivos: salud y bienestar (3), agua limpia y saneamiento (6), energía asequible y no contaminante (7), trabajo decente y crecimiento económico (8), industria, innovación e infraestructura (9), o el relativo a la vida de ecosistemas terrestres (15)



Para ello, el Plan Estratégico 2020-2030 cuenta con planes de inversión y actuaciones que pretenden contribuir al cumplimiento de estos ODS. Más concretamente, como se verá con mayor detalle en el capítulo 5, tres de los ejes estratégicos contenidos en el Plan juegan un papel especialmente destacado a este respecto: el eje 4, *Sostenibilidad del medioambiente*, 5, *Economía social colaborativa e inclusiva*, y el eje 6, relativo a la colaboración entre las distintas Administraciones y las alianzas y cooperación como vía para fortalecer las actuaciones y alcanzar objetivos comunes.

### **Municipios**

La actividad en la Estación tiene importantes repercusiones sobre la generación de riqueza y empleo en los municipios cercanos, al tiempo que favorece el desarrollo de infraestructuras, no solo de transportes, y contribuye a ofrecer una imagen atractiva e innovadora del área de influencia más próxima a la Estación, pero también del conjunto de la provincia de Granada y Andalucía.

Las estaciones de esquí tienen una significativa incidencia en la evolución de la población y la estructura demográfica, así como en el empleo de sus áreas de influencia (Lasanta 2010). En este sentido, la importancia de la Estación va más allá de su aportación meramente económica. Este es el caso de su contribución al mantenimiento e incluso crecimiento de la población en su área de influencia más cercana, evitando el despoblamiento, algo que afecta con mayor o menor intensidad a las zonas rurales, y muy especialmente a las áreas montañosas, y que tiene un notable coste ambiental, social y económico, que afecta a toda la sociedad, no solo al medio rural.

La existencia de la Estación ayuda a fijar población en su área de influencia, ya que los residentes pueden decidir permanecer en sus municipios de origen al considerar que hay más opciones de trabajar y obtener ingresos. Además, la posibilidad de que los municipios al tener más población puedan tener acceso a una adecuada provisión de servicios e infraestructuras públicas y de calidad (red viaria, centros educativos, sanitarios, deportivos...) puede ser otro factor que ayude a evitar la salida de población. La diversificación de actividades de la estación de esquí, snowboard y montaña, tanto en invierno como en verano, permite la creación de nuevas profesiones, empresas o servicios ligados al uso y disfrute responsable de este entorno natural.

La heterogeneidad en los municipios más cercanos a la Estación dificulta el análisis y la identificación del impacto que esta ha podido tener sobre la población, al incluirse en su área de influencia la capital de la provincia y su área metropolitana, con dinámicas propias de una aglomeración urbana de esta naturaleza. No obstante, la información disponible de la evolución de la población entre 1960 y 2020 revela que su crecimiento en los municipios del área de influencia más cercana a la Estación ha sido más intenso que el registrado en el conjunto provincial.

**Cuadro 3.8. Evolución de la población desde la apertura de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada**

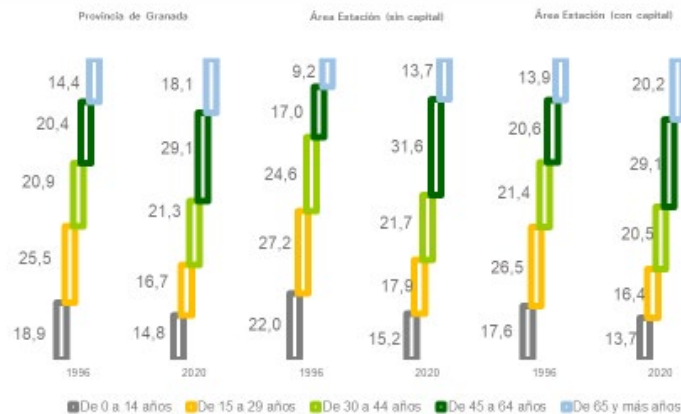
(Habitantes y tasas de variación en %)

	Censo 1960	Censo 1991	Padrón 2020	Var. 1960/2020	Var. 1960/1991	Var. 1991/2020
<b>Granada (provincia)</b>	<b>777.112</b>	<b>790.515</b>	<b>919.168</b>	<b>18,3</b>	<b>1,7</b>	<b>16,3</b>
Granada (capital)	155.065	255.212	233.648	50,7	64,6	-8,4
Cájar	1.045	2.222	5.205	398,1	112,6	134,2
Cenes de la Vega	1.111	2.385	8.153	633,8	114,7	241,8
Güéjar Sierra	4.036	2.610	2.857	-29,2	-35,3	9,5
Huétor Vega	2.460	6.505	12.035	389,2	164,4	85,0
Monachil	3.164	4.218	8.007	153,1	33,3	89,8
Pinos Genil	1.034	1.085	1.490	44,1	4,9	37,3
Zubia (La)	5.159	8.746	19.330	274,7	69,5	121,0
<b>Total área excluida capital</b>	<b>18.009</b>	<b>27.771</b>	<b>57.077</b>	<b>216,9</b>	<b>54,2</b>	<b>105,5</b>
<b>Total municipios área</b>	<b>173.074</b>	<b>282.983</b>	<b>290.725</b>	<b>68,0</b>	<b>63,5</b>	<b>2,7</b>

Fuente: *Analistas Económicos de Andalucía* a partir de datos del INE.

Junto al mantenimiento de la población, la estructura o, para ser más concretos, el envejecimiento de la población tiene importantes consecuencias sociales y económicas en un territorio. Pese a este proceso, común a los distintos territorios, en el área de influencia de la Estación se aprecia un menor envejecimiento de la población con respecto a la media provincial. Así, la proporción de población mayor de 65 años es del 17,8%, frente al 18,1% en la provincia.

**Gráfico 3.20**  
Distribución de la población por tramos de edad  
(% sobre población total)



*Nota: El Área Estación incluye los municipios de Cájjar, Cenes de la Vega, Granada, Güéjar Sierra, Huétor Vega, Monachil, Pinos Genil y La Zubia.*

*Fuente: Analistas Económicos de Andalucía a partir de las cifras de población del INE.*

Al margen de la incidencia de la Estación en el mantenimiento de la población y su estructura, también supone una relevante contribución a la generación empleo, apreciándose un mayor dinamismo en los municipios que constituyen el área nuclear de la misma. En 2019 (media del último día de cada trimestre), el número medio de trabajadores afiliados a la Seguridad Social según lugar de trabajo se situó en 11.031 en el área más cercana a la Estación (sin incluir la capital), lo que supone un crecimiento cercano al 20% respecto a 2012, una tasa superior al promedio de la provincia (13,9%). La Zubia y Monachil son los municipios dentro del área que concentran un mayor número de trabajadores (al margen de la ciudad de Granada), siendo Monachil el que ha registrado un mayor incremento del empleo en los últimos años (35,4%).

**Cuadro 3.9. Afiliados en el área de influencia de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada por lugar de trabajo y residencia (Número y tasas de variación en %)**

	Lugar de trabajo		Lugar de residencia		Var. 2012/2019 en %	
	2012	2019	2012	2019	Lugar de trabajo	Lugar de residencia
<b>Granada (Provincia)</b>	<b>296.718</b>	<b>338.097</b>	<b>297.334</b>	<b>337.854</b>	<b>13,9</b>	<b>13,6</b>
Granada (capital)	115.858	131.552	72.677	78.024	13,5	7,4
Cájjar	693	778	1.588	1.897	12,3	19,5
Cenes de la Vega	960	1.159	2.686	3.210	20,7	19,5
Güéjar Sierra	472	558	948	1.084	18,3	14,4
Huétor Vega	1.490	1.714	4.033	4.738	15,0	17,5
Monachil	2.369	3.209	2.479	3.089	35,4	24,6
Pinos Genil	245	298	485	593	21,8	22,2
Zubia (La)	3.002	3.316	5.956	7.304	10,5	22,6
<b>Total área excluida capital</b>	<b>9.230</b>	<b>11.031</b>	<b>18.175</b>	<b>21.915</b>	<b>19,5</b>	<b>20,6</b>
<b>Total municipios área</b>	<b>125.088</b>	<b>142.583</b>	<b>90.851</b>	<b>99.939</b>	<b>14,0</b>	<b>10,0</b>

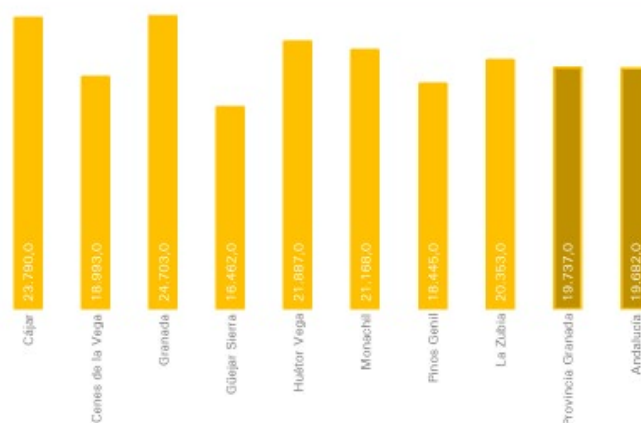
Fuente: Analistas Económicos de Andalucía a partir de datos del IECA e INE

Junto a estas cifras de afiliados según el lugar de trabajo también se encuentran disponibles las de trabajadores por lugar de residencia. Esto puede ayudar a examinar la capacidad de los distintos municipios del área para atraer actividad empresarial y empleo (lugar de trabajo) en relación con su atractivo residencial (lugar de residencia). En el conjunto de la provincia, el

número de trabajadores por lugar de trabajo es casi coincidente con el de trabajadores por lugar de residencia. Por el contrario, en el caso de la ciudad de Granada se aprecia el peso económico que tiene la capital, que recibe trabajadores de otros municipios, algo que no ocurre en el resto de municipios del área de influencia de la Estación, salvo en Monachil. La ubicación de la Estación en este municipio explicaría este diferencial respecto al resto del área de influencia.

Por otro lado, y según la Estadística de los declarantes de IRPF por municipios de la Agencia Tributaria, se aprecia que en varios de los municipios del área de influencia más cercana a la Estación la renta disponible media se sitúa por encima de la media provincial, encontrándose varios entre los 15 primeros municipios de la provincia por nivel de renta. Hay que tener en cuenta que esta información se refiere a la totalidad de rentas percibidas en el año de devengo por todos los miembros que integran una unidad familiar, por lo que no puede interpretarse ni como renta individual ni como renta por hogar, ya que dependerá de la modalidad de declaración (individual o conjunta). En el caso de Monachil, municipio donde se sitúa la Estación, la renta disponible media ascendía en 2019 a 21.168 euros, frente a los 19.737 del conjunto de la provincia.

**Gráfico 3.21**  
Renta disponible <sup>(1)</sup> media en el área de influencia más cercana a la Estación  
(Euros. Año 2019)



(1) Renta bruta después de impuestos, considerando estos en sentido amplio al integrar la parte de las cotizaciones sociales a cargo del trabajador y la cuota resultante de la declaración.  
Fuente: Estadística de los declarantes en el IRPF por municipios. Agencia Tributaria.

### ***Instituciones, asociaciones empresariales y colectivos***

La Estación de Sierra Nevada tiene un firme compromiso con la promoción de los deportes de invierno así como de las distintas actividades que se ofertan, y para ello dispone de convenios, acuerdos y ofertas comerciales con diferentes colectivos y entidades (Ayuntamientos, Universidades, Federaciones, Fundaciones, asociaciones, Centros de Formación Deportiva etc.). También realiza contratos con proveedores de servicios externos (escuelas, alquileres, actividades, alojamientos,...). Por ello, este es otro de los elementos que habría que valorar para su inclusión en la estimación del valor global de CETURSA, dado que, en general, los convenios, contratos y acuerdos conllevan ofertas a precios inferiores a los de mercado.

Dentro de los distintos modelos de colaboración, se encuentran, en primer lugar, los convenios de colaboración entre empresas. Son convenios con federaciones regionales, estatales y

nacionales, clubes y asociaciones, que se encuentran dentro de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de la empresa. Con ello se pretende fomentar el aprendizaje en edades tempranas, la educación en valores y la importancia del respeto por el medio ambiente, pero también se impulsa la promoción deportiva, con organización de eventos regionales, nacionales e internacionales. Por este motivo, en estos convenios no solo están federaciones de deportes de invierno y de montaña, sino también clubes deportivos, asociaciones y fundaciones que colaboran y organizan eventos. Entre estas últimas se encuentran la Fundación Deporte y Desafío, Fundación También y Sierra Nevada Natura Ability, que acceden a las mejores ofertas disponibles.

También se realizan contratos de imagen con embajadores, como pueden ser los contratos con riders como Carolina Ruiz o Regino Hernández. Estos proporcionan publicidad, promoción y cesión de imagen a cambio de forfaits, manutención en pistas o descuentos en parking. CETURSA tiene también un contrato de patrocinio con Mammút Sierra Nevada, que organizan una prueba anual (Snowrunning) con la elevada repercusión mediática que un evento de esas características conlleva.

**Cuadro 3.10. Principales asociaciones y entidades con las que colabora CETURSA**

<b>Federaciones</b>	<b>Proveedores de actividades</b>
Federación Andaluza de Deportes de personas con Discapacidad Física (FADDF)	Alandalus Activa
Federación Andaluza de Deportes para Discapacitados Intelectuales (FANDDI)	Alandalus Camp
Federación Andaluza de Deportes de Invierno (FADI)	AZIMUTH
Federación Andaluza de Montañismo (FEDAMON)	CL Granada
Federación Madrileña de Deportes de Invierno (FMDI)	Dornajo
Real Federación Española de Deportes de Invierno (RFEDI)	G-Alandalus
<b>Fundaciones</b>	Integral Sierra Nevada
Fundación Deporte y Desafío	Lenguage house
Fundación Granada Integra	MIMEDIA
Fundación También	Multiocio
Sierra Nevada Natura Ability	Nevadensis
<b>Transportes</b>	<b>Ayuntamientos</b>
Julíá	<b>Asociaciones/colegios profesionales</b>
Liñán	<b>Universidades</b>
STG BUS	<b>Centros de formación deportiva (CETDI, SAFE, TANDEM...)</b>
Tocina	<b>Diputaciones provinciales andaluzas</b>
	<b>Fuerzas del Estado</b>
<b>Asociación de empresarios de Sierra Nevada (Alquileres de material de deportes de montaña y tiendas; Bares, restaurantes, tiendas de alimentación; Clubes y escuelas de esquí y snowboard; Hoteles y apartamentos turísticos)</b>	<b>Asociaciones empresariales de Granada</b>
	Asociación granadina de mujeres empresarias
	Asociación jóvenes empresarios de Granada
	Asociación provincial de constructores y promotores
	Asociación de transporte de viajeros en autobús de la provincia de Granada
	Confederación granadina de empresarios
	Colegio oficial de economistas de Granada
	Federación provincial de empresas de hostelería y turismo de Granada
	REGAMAM

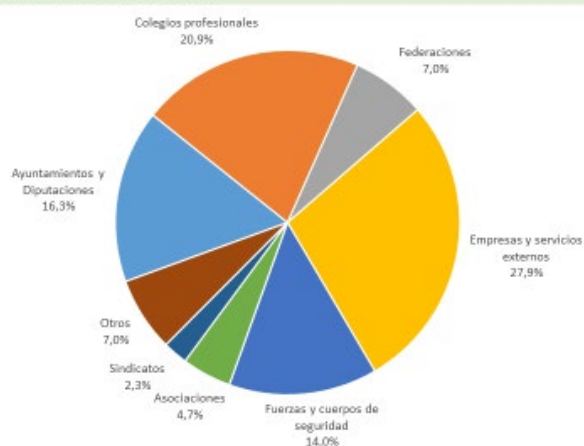
Fuente: CETURSA.



Por otra parte, también se realizan convenios institucionales, regulados por la Ley 34/1988, con los Ayuntamientos en los que Sierra Nevada ocupa terreno, que disponen de descuentos, al margen de otros Ayuntamientos a los que se le realizan ofertas comerciales. Asimismo, se realizan ofertas comerciales a colegios profesionales (abogados, arquitectos,...), que deben cumplir un mínimo de venta de forfaits, y convenios institucionales con las fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado, mediante los cuales se les da acceso al dominio esquiable para mejorar la seguridad ciudadana en la estación de esquí y snowboard y en las pistas, además organizan cursos de adiestramiento y formación de su personal activo.

En general, a lo largo de las distintas temporadas, CETURSA mantiene convenios, acuerdos y contratos con más de 30 entidades, cifra que superó las 40 en la temporada 2018/2019. Casi un 28% de estas son empresas o proveedores de servicios externos, en tanto que alrededor de una quinta parte son colegios profesionales y algo más de un 15% Ayuntamientos o Diputaciones. También se mantiene un número significativo de convenios con las fuerzas y cuerpos de seguridad del Estado (14,0%), así como con las distintas Federaciones (7,0% del total de entidades).

**Gráfico 3.22**  
Distribución porcentual de las entidades con las que CETURSA mantiene convenios, acuerdos y contratos



Fuente: CETURSA.

Por otra parte, y con relación a la promoción del deporte base, como elemento fundamental de un estilo de vida saludable, cabe destacar que, en febrero de 2020, Sierra Nevada obtuvo el certificado del órgano administrativo encargado de la ejecución del programa de apoyo a la celebración del acontecimiento de excepcional interés público “Plan 2020 de Apoyo al Deporte de Base II”, en el que acreditó a Sierra Nevada la inclusión de su proyecto “Esquí & Snowboard: del Deporte Escolar al Deporte Universitario” en los Planes y Programas de actividades del acontecimiento.

Este proyecto, promovido por CETURSA junto con el Consejo Superior de Deportes y la Fundación Deporte Joven, y a realizar entre finales de 2019 y diciembre de 2021, tiene como objeto la promoción del deporte base de esquí y snowboard en el ámbito escolar y universitario, incluyendo el apoyo de CETURSA a equipos de competición en las disciplinas de esquí freestyle

y snowboard, y el apoyo al equipo español universitario de cara a la Universiada de Invierno Lucerna 2021 organizada por la FISU.

De hecho, dentro de este Plan de Apoyo al Deporte Base (ADB), CETURSA ha aportado de media alrededor de 5,5 millones de euros en las temporadas 2018/2019 y 2019/2020 (esta última afectada en su tramo final por la pandemia), destacando los casi 6,5 millones de la temporada 2019/2020. Alrededor de un 37% de esta aportación corresponde a la colaboración con distintas instituciones (Diputación de Granada, Ayuntamiento de Granada y otros Ayuntamientos del territorio), con una mayor cuantía destinada a los Ayuntamientos de la zona, en tanto que en torno a un 31% son descuentos sobre tarifa, entre los que destaca la cuantía de los programas de 0-5 años. También es relevante la cuantía destinada a escolares y universitarios (casi el 18% del total).

**Cuadro 3.11. Aportación de CETURSA a los programas de promoción del esquí y snowboard (Euros)**

		Temporada 2018/2019			Temporada 2019/2020		
		Facturado*	PVP*	Aportación CETURSA*	Facturado*	PVP*	Aportación CETURSA*
Descuentos sobre tarifa	Programas 0-5 años	213.744,02 €	1.094.083,20 €	880.339,18 €	118.209,00 €	605.071,81 €	486.862,81 €
	Junior	3.139.519,98 €	3.393.914,60 €	254.394,62 €	3.369.590,88 €	3.642.628,09 €	273.037,21 €
	Juvenil	1.830.649,78 €	2.358.283,23 €	527.633,45 €	--	--	--
	Senior	731.403,31 €	959.911,30 €	228.507,99 €	592.691,00 €	777.861,93 €	185.170,93 €
	Senior Plus	39.954,77 €	225.567,97 €	185.613,20 €	15.125,00 €	85.389,44 €	70.264,44 €
Federación Andaluza	Federación andaluza deportes invierno	14.195,62 €	122.758,56 €	108.562,94 €	5.755,00 €	49.767,15 €	44.012,15 €
	Clubes F.A.D.I.	179.188,29 €	399.373,64 €	220.185,35 €	124.725,17 €	277.986,61 €	153.261,44 €
Instituciones	RSC Ayuntamientos del Territorio	128,25 €	57.964,50 €	57.836,25 €	7.280,00 €	3.290.304,56 €	3.283.024,56 €
	Diputación de Granada	185.856,58 €	743.426,32 €	557.569,74 €	96.594,86 €	386.379,44 €	289.784,58 €
	Ayuntamiento de Granada	30.000,00 €	30.000,00 €	-	86.413,25 €	86.413,25 €	-
	Ayto. Granada Escolares	119.057,30 €	219.195,30 €	100.138,00 €	53.856,00 €	99.153,79 €	45.297,79 €
Programa Esquí adaptado	Esquí adaptado	75.349,76 €	134.255,78 €	58.906,02 €	102.771,80 €	183.115,49 €	80.343,69 €
	Aportaciones CETURSA Sierra Nevada Deporte Inclusivo – Fundaciones	14.910,00 €	44.891,30 €	29.981,30 €	40.035,90 €	120.540,82 €	80.504,92 €
Escolares y universitarios	Escolares	341.755,38 €	681.149,94 €	339.394,56 €	834.766,68 €	1.663.766,86 €	829.000,18 €
	Subidón	968.042,90 €	1.555.274,00 €	587.231,10 €	488.664,00 €	785.095,80 €	296.431,80 €
	Universidad de Granada	23.728,00 €	39.687,00 €	15.959,00 €	23.440,25 €	39.205,71 €	15.765,46 €
Empleados CETURSA	RSC Empleados CETURSA y grupo de empresas	- €	606.114,00 €	606.114,00 €	- €	278.528,00 €	278.528,00 €
<b>TOTAL</b>		<b>7.907.483,94 €</b>	<b>12.665.850,64 €</b>	<b>4.758.366,70 €</b>	<b>5.959.918,79 €</b>	<b>12.371.208,75 €</b>	<b>6.411.289,96 €</b>

\*Todas las cantidades incluyen el IVA vigente.

Fuente: Documento de solicitud de inclusión en el "Plan 2020 de apoyo al deporte de base II". CETURSA.

Por último, Sierra Nevada es un referente internacional en esquí adaptado, con más de 2.200 jornadas anuales de esquí-snowboard. Históricamente la Estación se ha preocupado por acoger a este colectivo, pero desde 1996 supone una prioridad estratégica. En 1996 se comenzó la colaboración con la Fundación Deporte y Desafío y con el National Ability Center de Park City en Utah (EE.UU.) para normalizar el esquí adaptado en Sierra Nevada. Desde entonces, anualmente se ofrecen cursos de formación, tanto a participantes con discapacidad como a profesores de todas las estaciones de esquí de España, lo que permite mantener un programa sostenible de esquí adaptado.

Valor Global de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada:  
Impactos de la realización del Plan Estratégico 2020-2030

### **Medios de comunicación**

Un elemento de indudable repercusión económica, pero también social, es el relacionado con la comunicación o interacción mediática de CETURSA, como gestor de la Estación, con la sociedad, tanto con aquellos que son usuarios o mantienen relaciones directas con CETURSA como con el resto de ciudadanos o instituciones que no tienen ese vínculo, al menos inicialmente, con la Estación. La comunicación, tanto a través de los medios tradicionales como de las nuevas plataformas o tecnologías, favorece la generación de relaciones entre los grupos de interés.

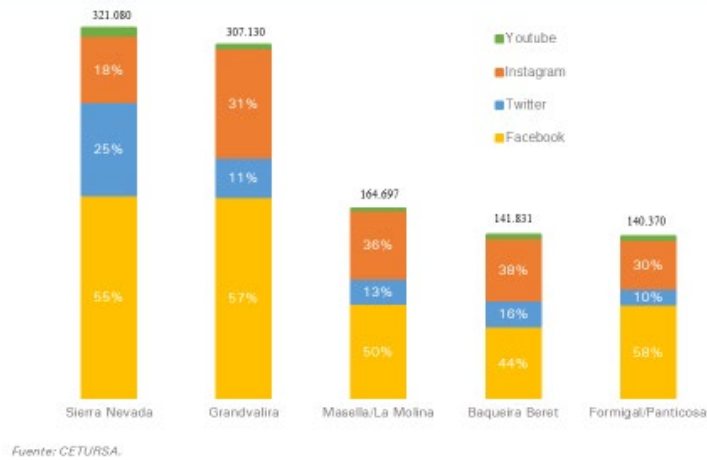
La comunicación y difusión de las actividades realizadas en la Estación permiten a los ciudadanos, usuarios o no, identificarse con la imagen de la Estación y sentirse partícipes de los valores sociales que proyecta. Esta comunicación o interacción es de doble dirección y se retroalimenta mutuamente entre los distintos grupos de interés, de tal modo que los usuarios o seguidores de las plataformas contribuyen a crear y propagar los valores que la Estación persigue y quiere difundir.

En el caso de CETURSA, los medios empleados para difundir la imagen, marca y valores de la Estación son la WEB de la Estación, las aplicaciones (APP) para los usuarios y las redes sociales (RRSS). Si se atiende a la variable de usuarios/seguidores, la WEB “sierranevada.es” tiene más de 1 millón de usuarios, en tanto que Facebook cuenta con más de 175.000 seguidores, Twitter con más de 81.000 e Instagram con más de 58.000. A este respecto, cabe destacar que Sierra Nevada es la estación con más seguidores en RRSS de España, con más de 321.000 seguidores en conjunto, una cifra que sigue creciendo temporada a temporada. Más de la mitad son seguidores de Facebook, alrededor de una cuarta parte de Twitter, casi una quinta parte de Instagram y alrededor de un 2% de Youtube. No obstante, el alcance de los contenidos de la Estación a través tanto de la WEB (más de 7 millones) como de las redes sociales (11,7 millones en Facebook o 4,5 millones en Twitter) logra cifras millonarias.

En comparación con otras estaciones de esquí, Sierra Nevada destaca en Twitter y Youtube, sextuplicando en el caso de Twitter el número de seguidores de Formigal (Pirineo aragonés) y contando con cuatro veces más seguidores que Baqueira (Pirineo catalán) y más del doble que Grandvalira (Andorra). En cuanto a Facebook, en la temporada 2018/2019 se acortó la distancia con Grandvalira, triplicándose los datos de Baqueira y duplicándose los de Formigal.

Estas cifras han seguido mejorando, y en la temporada 2020/2021 Sierra Nevada ha estado a la cabeza en todas las redes sociales, excepto en Instagram, adelantando a Grandvalira en Facebook, con 6.000 personas más. En Twitter, la distancia es muy significativa, registrando Sierra Nevada doce veces más seguidores que Formigal, siete más que Baqueira y 2,5 más que Grandvalira. El perfil de la comunidad de Sierra Nevada es mayoritariamente masculino, adultos entre 24 y 55 años y residentes en España (83%).

**Gráfico 3.23**  
**Comparativa de seguidores en Redes Sociales en las principales estaciones de esquí de España/Andorra**  
*(Número de seguidores y % sobre total)*



Por otro lado, la participación de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada en competiciones de alto nivel otorga un posicionamiento y captación de audiencia importante, generando que grandes empresas de telecomunicaciones apuesten por retransmitirlas, al tiempo que suponen una notable proyección nacional e internacional. En concreto, los Campeonatos del Mundo FIS de Freestyle y Snowboard de 2017 generaron más de 1.100 noticias y 99 emisiones en directo y diferido, estimándose un valor económico superior a los 11 millones, como resultado de valorar las apariciones en prensa, televisión, etc. a costes publicitarios equivalentes, según un informe de MKTG. En medios internacionales, se habría registrado una cobertura mínima de 470 horas en distintos canales de diferentes países y un número de espectadores cercano a los 49 millones.

Sin embargo, este impacto aún habría sido mayor, superior a los 60 millones de euros, si se considera el periodo que abarca desde septiembre de 2016 hasta la finalización de los mundiales, al generarse más de 8.500 informaciones en prensa nacional, canales de televisión españoles y en páginas webs nacionales e internacionales, a lo que habría que unir el impacto en redes sociales, estimándose que los campeonatos impactaron a 48 millones de usuarios de Twitter, Instagram y Facebook de todo el mundo.

Del mismo modo, en la Copa del Mundo FIS de Snowboard, celebrada en marzo de 2020, en su modalidad Snowboard Cross, la audiencia habría alcanzado los 379 millones, valorándose este impacto mediático en casi 13,7 millones de euros. Solo las retransmisiones de televisiones internacionales habrían tenido un alcance de 14 países, 18 cadenas y casi 20 horas de retransmisión, lo que alcanzaría un valor de 7,2 millones de euros, según un informe de KANTAR. Además, según un estudio de NIELSEN, la audiencia acumulada en televisión habría alcanzado los 252,7 millones, con más de 1.700 horas de emisión.

Por último, no hay que obviar el papel de los medios de comunicación de información meteorológica y los blogs de nieve en la relación con los clientes. Este es el caso de Snowforecast, Windguru, Meteoneu o el tiempo.es, en lo que respecta a la meteorología, o Nevasport, Lugares de nieve o Solonieve entre foros y blogs.

A modo de resumen, en el cuadro siguiente se presenta la matriz de intereses de los distintos grupos de interés que se han analizado a lo largo del capítulo. Aunque obviamente los intereses difieren en función de los grupos, se aprecia que, en general, el buen gobierno y la responsabilidad social corporativa, la prevención del cambio climático y el uso eficiente de los recursos o la calidad de los servicios son aspectos que preocupan a distintos grupos de interés o *stakeholders*. Pero también el impacto mediático y la proyección que supone la Estación, la promoción de los deportes de invierno o la mejora de las infraestructuras y equipamientos, sin olvidar el impulso a la actividad económica y la contribución a la generación de riqueza y empleo en la zona o al mantenimiento de la población.

**Cuadro 3.12. Matriz de intereses de los stakeholders de CETURSA**

	Accionistas	Trabajadores	Clientes	Proveedores	Patrocinadores	Establecimientos y operadores turísticos	Competencia	AA.PP.	Sociedad y entorno
Impulso actividad productiva y tejido empresarial									
Generación de riqueza y empleo en la zona. Contribución a la cohesión social									
Estabilidad y condiciones laborales									
Formación y desarrollo profesional									
Promoción de los deportes de invierno y deporte base. Fomento de la práctica deportiva y hábitos saludables									
Accesibilidad. Esquí adaptado									
Calidad de los servicios, atención e información									
Buen gobierno, transparencia y Responsabilidad Social Corporativa									
Impacto mediático. Imagen de marca. Proyección nacional e internacional									
Mantenimiento y/o aumento de población en la zona. Contribución a la cohesión territorial									
Mejora de las infraestructuras y dotación de equipamientos en la zona									
Prevención cambio climático. Uso eficiente de los recursos y medidas protectoras									
Actividades socioculturales y educación ambiental									

Fuente: Analistas Económicos de Andalucía.

## **4. VALOR GENERADO POR LA ESTACIÓN DE ESQUÍ, SNOWBOARD Y MONTAÑA DE SIERRA NEVADA**

### **4.1. Introducción**

El objetivo principal de este trabajo consiste en intentar aproximar el impacto no solo económico sino también social que tiene la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada y las actividades que en ella se desarrollan en el entramado socioeconómico de su área de influencia más cercana, así como en el conjunto de la provincia granadina. En este sentido, se trataría de identificar y cuantificar los distintos impactos o efectos que pueden derivarse del funcionamiento de la Estación para cada uno de los grupos de interés considerados y analizados en el capítulo anterior.

La actividad en la Estación genera un importante impacto económico. Este impacto no es solo directo, derivado de la producción y el empleo en las ramas de actividad que reciben las inversiones de CETURSA o el gasto de los visitantes a la Estación, sino también indirecto. De este modo, aquellos sectores que suministran bienes y servicios a la Estación tendrán que incrementar su producción para hacer frente a la demanda adicional que suponen las inversiones de CETURSA o el gasto de los visitantes. Además, el aumento de la producción requeriría de un mayor volumen de empleo, lo que repercutiría en las rentas del trabajo y se traduciría en consumo, produciéndose una nueva cadena de efectos (inducidos).

Para el cálculo de estos impactos, el análisis input-output es, en general, el más utilizado, aunque como todo enfoque no esté exento de algunas limitaciones. Este análisis permite observar los efectos de retroalimentación que un shock inicial de demanda (inversiones, gasto de visitantes,...) produce sobre las diferentes ramas productivas como consecuencia de las interrelaciones entre ellas. En este sentido, las tablas input-output (TIO) ofrecen una visión cuantitativa de las interdependencias entre las distintas ramas productivas, y como consecuencia de estas interrelaciones se deducen los efectos multiplicadores que se generan sobre el conjunto del sistema económico. En nuestro caso, utilizaremos las últimas TIO de Andalucía disponibles correspondientes al año 2016.

Pero al margen de la generación de actividad y empleo derivada del funcionamiento de la Estación de Esquí y Snowboard, hay otras contribuciones más difíciles de cuantificar. En este sentido, habría que valorar la aportación que supone la Estación, por ejemplo, para el mantenimiento y crecimiento de la población en su área de influencia, y por tanto su contribución a evitar el despoblamiento, algo que sin duda favorece la cohesión territorial. Además, tampoco puede obviarse el papel de la Estación en la mejora y desarrollo de las infraestructuras de acceso y equipamientos, en la difusión de la enorme riqueza que atesora el Espacio Natural de Sierra Nevada, en la promoción del deporte o en la imagen de marca y la proyección nacional e internacional de Granada y Andalucía, como hemos visto anteriormente. Pero también hay externalidades negativas asociadas al funcionamiento de la Estación, si bien el compromiso con la sostenibilidad es permanente, llevándose a cabo acciones para reducir el consumo energético y de residuos y proteger la biodiversidad del espacio.

A menudo, para intentar medir el impacto no solo económico sino también social de una determinada inversión y de ciertos fenómenos o actividades se utiliza la metodología del Retorno Social de la Inversión (SROI en sus siglas en inglés). El SROI es un método basado en

principios de medición del valor extra-financiero, es decir, el valor ambiental, social y económico que no tiene un reflejo estricto en la contabilidad financiera convencional en relación con los recursos invertidos y generados en un proyecto o actividad.

Si bien esta metodología parte de los enfoques más tradicionales de coste-beneficio y de la contabilidad social, el SROI es un método más participativo que permite estimar, en forma monetaria, el valor aproximado de una amplia gama de impactos o resultados, al margen de que estos tengan o no un valor de mercado. Por tanto, este análisis permitiría aproximar el valor económico y social generado por la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada, pudiendo obtenerse un coeficiente o ratio que midiese el impacto total, en euros, o el valor generado por la Estación de Sierra Nevada por cada euro invertido y/o gastado.

No obstante, otros enfoques alternativos consideran que la metodología SROI sería consistente para analizar la pertinencia de una inversión, pero no sería del todo adecuada para analizar el valor generado por un proyecto o actividad que está ya en funcionamiento. En este caso, el análisis de la rentabilidad de la inversión (social y/o económica) carecería de sentido, por cuanto el interés no se centraría en una toma de decisión sobre una posible inversión, sino en la cuantificación del valor neto social que se genera en un determinado periodo de tiempo. Por este motivo, resultaría más adecuada una metodología similar a la utilizada por Retolaza et al.

En este sentido, Retolaza et al. proponen una metodología de cuantificación del Valor Social Integrado (VSI), que permitiría visualizar e intentar aproximar el valor creado por una organización para el conjunto de sus grupos de interés. De este modo, a través de los intereses de los diferentes grupos de interés es posible apreciar un sistema de generación y distribución del valor económico y social, que habría que integrar para obtener una perspectiva global.

En el caso que nos ocupa, la valoración de la Estación de Sierra Nevada y, en concreto, de la empresa que la gestiona (CETURSA), utilizaremos ambos enfoques, combinando el análisis de impactos económicos con el VSI. El primero permitiría cuantificar el retorno económico de la inversión y el gasto realizado en la Estación y el segundo aproximar el valor social de no mercado que genera el funcionamiento de la misma. En este sentido, la utilización conjunta de estos enfoques nos permitirá tener una visión más amplia del impacto económico y social que tiene la Estación no solo en su área de influencia sino en el conjunto de la provincia y Andalucía.

## **4.2. Valor global generado por la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada**

Una vez identificados los distintos grupos de interés (stakeholders), se ha podido obtener la matriz de intereses (o impactos), como vimos en el capítulo anterior, cuya cuantificación permitiría estimar el valor social de no mercado para los distintos grupos de interés, al margen del impacto económico que supone la actividad en la Estación.

Las limitaciones de información dificultan en algunos casos la cuantificación de los elementos de esta matriz. Este es el caso de la formación y desarrollo profesional o la prevención del cambio climático y el uso eficiente de los recursos y las medidas protectoras. Asimismo, hay

otros aspectos sobre los que habría que ampliar la información disponible, con objeto de realizar una valoración más ajustada a la realidad, tal es el caso de la mejora de las infraestructuras y dotación de equipamientos, las actividades desarrolladas en la Estación o los recursos destinados a la promoción del deporte a través de los distintos convenios, acuerdos y contratos de CETURSA.

Tras contar con la matriz de intereses señalada, se han identificado algunos indicadores disponibles, así como otros proxies adecuados que pueden ayudarnos a obtener de forma aproximativa una valoración en términos monetarios de los resultados generados por la actividad de la Estación para los diferentes grupos de interés. Se trataría de asignar un valor a los distintos intereses o resultados generados por la actividad de la Estación utilizando en todo caso indicadores plausibles de valor. Estos indicadores se recogen en el cuadro siguiente, en el que se señala también brevemente la forma en la que se accede a la información o estimación de dichos resultados.

**Cuadro 4.1. Identificación de las variables de valor e indicadores para la cuantificación del valor global**

Intereses de los stakeholders	Indicadores	Fuentes
Generación de riqueza y empleo en la zona. Contribución a la cohesión social	Producción y empleo generado	Estimaciones a partir de las Tablas Input-Output, Encuesta a clientes y CETURSA
Generación de riqueza y empleo en la zona. Contribución a la cohesión social	Contribución a los ingresos de las AA.PP.	CETURSA y estimaciones a partir de las Tablas Input-Output
Promoción de los deportes de invierno y deporte base. Fomento de la práctica deportiva y hábitos saludables	Aportación destinada a la promoción del deporte/Ahorro en costes inactividad	CETURSA, informes sobre sedentarismo y estimaciones propias
Buen gobierno, transparencia y Responsabilidad Social Corporativa	Cuantía destinada a RSC	Programa de Actuación, Inversión y Financiación de CETURSA. Anexo de inversiones. Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía, Junta de Andalucía
Impacto mediático. Imagen de marca. Proyección nacional e internacional	Valoración impacto mediático (costes publicitarios) evento deportivo alto nivel	Estimaciones a partir del Informe "Campeonatos del Mundo Sierra Nevada 2017"
Mantenimiento y/o aumento de población en la zona. Contribución a la cohesión territorial	Crecimiento de la población vinculado a la existencia de la Estación	Estimaciones propias a partir de datos del INE
Mejora de las infraestructuras y dotación de equipamientos en la zona	Inversiones destinadas a infraestructuras urbanas	Programa de Actuación, Inversión y Financiación de CETURSA. Anexo de inversiones. Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía, Junta de Andalucía

Fuente: Analistas Económicos de Andalucía.

Este cuadro podría ser mucho más amplio, dado que hay intereses o resultados que no han podido evaluarse, al no obtenerse indicadores o proxies adecuados. En este sentido, hay que señalar que la pretensión de este estudio es ampliar este cuadro de variables e indicadores en documentos futuros, al ir contando con un conjunto de información más amplio, detallado y sistematizado, lo que nos permitirá analizar con mucho mayor detalle el valor social de no mercado generado por la actividad en la Estación de Sierra Nevada. No obstante, y desde un punto de vista cualitativo, las encuestas realizadas a clientes, empresas o instituciones reflejan, sin duda, la importancia de la Estación en la generación de valor.



### 4.3. Cuantificación de los resultados generados por la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada

Como se ha señalado anteriormente, en este trabajo se pretende medir, tanto en su vertiente económica como social, el impacto de la actividad en la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada, teniendo en cuenta el valor generado para los distintos grupos de interés (clientes, trabajadores, proveedores, patrocinadores, Administraciones Públicas, sociedad y entorno, etc.). Para ello, y con objeto de facilitar el análisis del proceso de generación de valor, se ha optado por agrupar los intereses o resultados generados en tres componentes, cuya agregación permitirá aproximar el valor global generado por la Estación. En concreto, estos componentes y tipologías de valor serían los siguientes:

1. Valor derivado de la actividad económica
2. Contribución a los ingresos de las Administraciones Públicas
3. Valor social de no mercado generado para los grupos de interés (stakeholders)

En cuanto al **valor derivado de la actividad económica**, se trataría de estimar el impacto que la actividad de la Estación tiene sobre la producción y el empleo. Este impacto incluiría tanto el directo, derivado de las inversiones y el gasto que realiza anualmente CETURSA para la puesta en funcionamiento de la Estación y el gasto de los visitantes, como el indirecto, consecuencia de las interrelaciones entre las ramas productivas de la economía. En este sentido, el incremento de demanda que supone la actividad en la Estación para algunos sectores requerirá de una producción adicional en otros para hacer frente a dicho incremento. Además, el aumento de la producción requiere de un mayor número de trabajadores, lo que repercutirá en las rentas del trabajo y se traducirá en parte en consumo, produciéndose una nueva cadena de efectos.

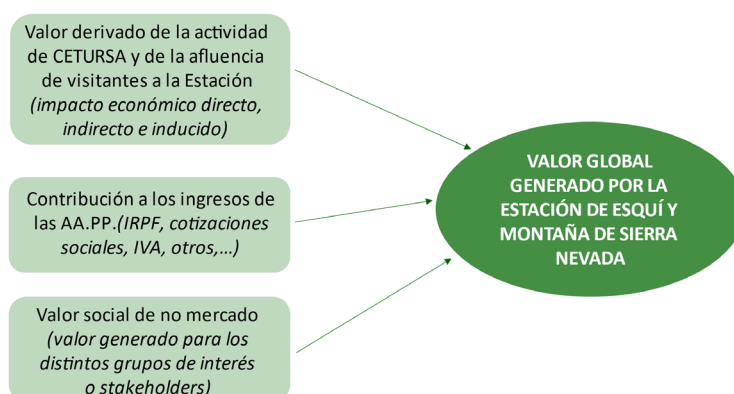
Con respecto a la **contribución a los ingresos que obtienen las Administraciones Públicas**, se trata de recoger el retorno de ingresos vía impuestos que supone el funcionamiento de la Estación para la Administración. Estos ingresos incluirían tanto la aportación directa realizada por CETURSA, empresa que explota la Estación (impuestos directos, indirectos, tasas,...), y otros establecimientos de la Estación, como aquellos ingresos derivados del empleo generado para hacer frente al incremento de demanda que supone el gasto de los visitantes a la Estación, lo que incidirá en las rentas del trabajo y el consumo.

Por último, el tercer componente de **valor social de no mercado** comprendería diferentes elementos asociados al valor generado para los distintos grupos de interés, y estaría formado por las variables de valor identificadas anteriormente (ver cuadro 4.1). En concreto, el cálculo aproximado de este valor social se realizará a partir de los indicadores utilizados para las variables de valor con objeto de aproximar el valor monetario de dichas variables. Se trata, en definitiva, de valorar aspectos de difícil cuantificación, al margen de los efectos estrictamente económicos derivados de la actividad en la Estación, como puedan ser su contribución al mantenimiento de la población, la promoción del deporte o la imagen de marca y la proyección nacional e internacional de Granada y el conjunto de Andalucía.

Finalmente, y a modo de síntesis, se agregarán los resultados para estos tres componentes señalados, evitando duplicidades a la hora de estimar las variables de valor para los distintos

grupos de interés o las diferentes tipologías de valor, obteniéndose el **valor global generado por la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada**. No obstante, y como se ha señalado anteriormente, el componente de valor social de no mercado debe tomarse como una primera aproximación que irá ampliándose en trabajos posteriores a medida que la información disponible lo permita.

**Esquema 4.1**  
**Valor generado por la actividad de la Estación de Esquí y Montaña de Sierra Nevada**



Fuente: *Analistas Económicos de Andalucía*, en base a una adaptación de Ayuso et al. (2017).

#### **4.3.1. Valor derivado de la actividad económica**

Mediante el análisis de impacto económico se pretenden estimar los efectos que genera la actividad en la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada sobre la producción y el empleo de su área de influencia más próxima y, desde una perspectiva más amplia, también del conjunto de la provincia de Granada.

Como se ha señalado anteriormente, el análisis input-output constituye la herramienta más adecuada para abordar este análisis, y permite observar los efectos de retroalimentación que un shock inicial en la demanda final produce sobre las diferentes actividades productivas como consecuencia de las relaciones entre las mismas. A este respecto, las tablas Input-Output (TIO) ofrecen una visión cuantitativa de las interdependencias sectoriales que tienen lugar en un territorio de referencia y en un año concreto. Por tanto, este análisis nos permitirá cuantificar el impacto derivado de las actuaciones desarrolladas por CETURSA y el gasto de los visitantes a la Estación durante un periodo temporal concreto, estimando los efectos que este aumento de la demanda propicia sobre el conjunto de la economía.

Como consecuencia de las interrelaciones entre las actividades productivas se deducen los efectos multiplicadores que la demanda genera sobre el conjunto del sistema económico. Cada rama de actividad distribuye su producción entre las  $n$  ramas de la economía y en un conjunto de sectores finales. El modelo viene dado por la expresión:

$$AX+D=X$$

donde  $A$  es la matriz de coeficientes técnicos (cociente entre consumos intermedios y la producción de cada rama);  $D$  es la parte de la producción destinada a la demanda final; y  $X$  es el valor de la producción de las diferentes ramas productivas.

Operando la expresión anterior puede transformarse en  $D=(I-A)X$ , y finalmente en  $X=(I-A)^{-1}D$ . Por tanto, en este modelo la producción regional depende del nivel de la demanda final y la relación entre ambas variables se establece a partir de la estructura de coeficientes técnicos, representada por  $(I-A)^{-1}$ , que es la matriz inversa de Leontief y que recoge el esfuerzo productivo total que debe hacer una rama si desea satisfacer el cambio unitario de la demanda final de productos de otra rama, incluyendo los efectos directos e indirectos.

El multiplicador de producción para una determinada rama productiva sería la suma de la columna de coeficientes para las distintas ramas en la matriz inversa de Leontief. Por tanto, mide los cambios en la producción total de bienes intermedios y finales, a consecuencia de un cambio en la demanda final de una rama productiva originado por un determinado proyecto o inversión. Este multiplicador puede definirse de la siguiente manera:

$$MP_j = \sum_{i=1}^n \alpha_{ij}$$

donde  $\alpha_{ij}$  son los elementos de la columna  $j$ -ésima de la matriz inversa de Leontief, y expresa cuánto tendrá que incrementarse la producción global del sistema productivo para satisfacer un aumento de una unidad en la demanda final de productos de la rama  $j$ .

Del mismo modo, el análisis input-output permite calcular los requerimientos de puestos de trabajo de cada rama necesarios para satisfacer un incremento unitario en la demanda final de cada rama de actividad, así como la capacidad de arrastre o impulso de empleo por parte de cada rama de actividad.

Estos multiplicadores de empleo pueden obtenerse a partir del cálculo de unos coeficientes basados en el porcentaje de empleo total sobre la producción, empleo directo, y de los coeficientes referentes a esfuerzo productivo del sector, empleo total. Los coeficientes técnicos de empleo o coeficientes directos,  $e_i$ , hacen referencia al número de trabajadores necesario para generar una unidad de producción del sector  $i$ -ésimo, y se definen como:

$$e_i = \frac{L_i}{X}$$

donde  $L_i$  es el número de trabajadores ocupados en el sector  $i$ -ésimo o empleo total por sector; y  $X_i$  es la producción del sector.

Para aproximar los efectos económicos que se generan por la actividad en la Estación se han utilizado las Tablas Input-Output (TIO) de Andalucía para el año 2016 (últimas disponibles), que recogen las interrelaciones entre las diferentes ramas productivas de la economía y, como consecuencia de las mismas, se deducen los efectos multiplicadores que tienen lugar en el sistema económico. En cuanto al periodo de referencia, el análisis se centra en la estimación del impacto generado durante un año, atendiendo a la información media anual disponible de las

últimas campañas (antes de la crisis sanitaria) en relación con la inversión realizada, los gastos corrientes o el gasto de los visitantes.

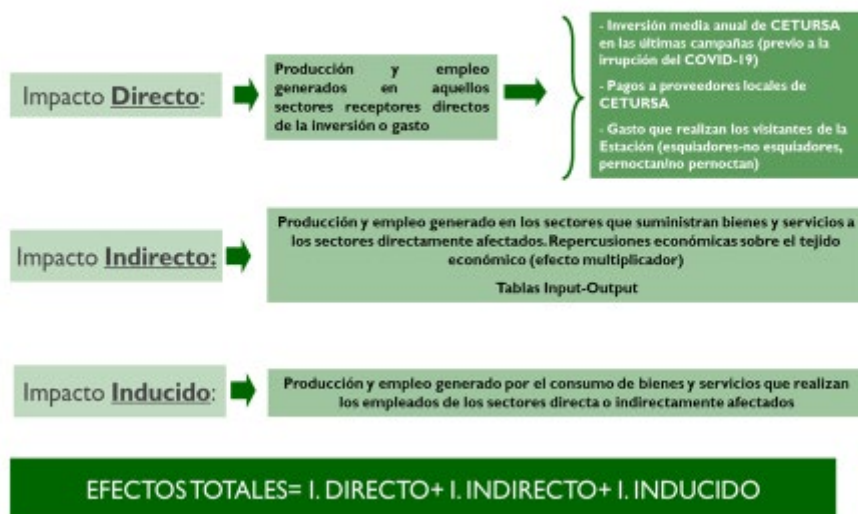
A partir de la aplicación del análisis input-output es posible estimar tres tipos de efectos económicos:

- **Directos:** efectos generados en términos de producción y empleo en los sectores que son receptores directos de la inversión y del gasto realizado por CETURSA para la puesta en funcionamiento de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada así como del gasto turístico que esta atrae debido a la afluencia de visitantes.

- **Indirectos:** efectos generados sobre la producción y el empleo en los sectores que suministran bienes y servicios a las ramas productivas directamente afectadas, como resultado del efecto multiplicador que se produce en el sistema económico a partir de las interrelaciones entre las distintas ramas económicas.

- **Inducidos:** efectos generados sobre la producción y el empleo como consecuencia del consumo de bienes y servicios que realizan los empleados de los sectores directa o indirectamente afectados, asociado a las rentas salariales obtenidas por los empleos creados para satisfacer el aumento de demanda que suponen las inversiones y los gastos.

#### Esquema 4.2 Valor derivado de la actividad de CETURSA y de la afluencia de visitantes a la Estación de Esquí y Montaña de Sierra Nevada



Fuente: Analistas Económicos de Andalucía.

Para abordar la valoración de estos efectos, el estudio de impacto económico parte de un enfoque de demanda, considerando los gastos e inversiones que se producen como consecuencia tanto de la participación de CETURSA como el gasto derivado de la actividad turística en la Estación. El impacto obtenido mediante estas partidas será directo, en tanto que recoge los cambios que este aumento de demanda ocasiona en la producción y el empleo de las actividades económicas a las que se destinan dichos gastos e inversiones, y que son aquellas que se encuentran estrictamente relacionadas con la provisión de los bienes y servicios de la Estación o de su entorno.

Valor Global de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada:  
Impactos de la realización del Plan Estratégico 2020-2030

Por tanto, para la estimación del **impacto directo** hay que cuantificar, en primer lugar, el importe correspondiente a las actuaciones de CETURSA en su área de influencia para desarrollar el producto que ofrece en la Estación y que tienen efectos económicos sobre la misma. Esta aportación se ha desglosado en dos conceptos: la inversión realizada y los gastos operativos en que incurre la entidad durante la temporada.

Así, la inversión media anual efectuada en la Estación, tomando como referencia los importes registrados en las últimas campañas que se han destinado tanto al mantenimiento como a la renovación de equipos técnicos y, en general, a mejorar e incrementar el valor de los activos estructurales que forman parte de las instalaciones, alcanza los 3.201.548 euros, según la información proporcionada por CETURSA. En relación con los gastos operativos, la estimación para un ejercicio se ha realizado considerando la partida destinada a proveedores de bienes y servicios de ámbito local, entendiendo por tales aquellos radicados en la provincia y la región, que asciende a 3.673.697 euros, y que principalmente estarían relacionados con servicios empresariales, actividades de seguridad, limpieza, construcción, transporte y comercio al por mayor. Así pues, la cantidad total que CETURSA destina a la adquisición de bienes y servicios mediante gastos e inversiones se elevaría en promedio anual a 6.875.245 euros.

En segundo lugar, es necesario estimar el gasto efectuado por los visitantes que acuden a la Estación, que representa la parte más relevante del impacto directo generado por la presencia de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada. Para determinar el importe correspondiente al gasto total efectuado por los visitantes de la Estación, la estimación se ha basado en la información disponible en relación con las variables necesarias para su cálculo: número de visitantes, gasto medio diario y estancia media. En este sentido, conviene reseñar que los visitantes a la Estación presentan un perfil muy diverso, lo que se traduce en un comportamiento distinto que se refleja en importantes diferencias de los patrones de gasto. Por tanto, hay que profundizar en cada tipología de visitante, atendiendo al gasto realizado en sus actividades, considerando si pernocta o no pernocta, si es esquiador o no esquiador, etc.

Según los datos facilitados por CETURSA, la cifra de visitantes a la Estación se situaría por encima de 1,1 millones de personas, considerando el promedio de las tres últimas campañas con información completa antes del COVID-19, de los que más del 80% practica algún deporte, bien como esquiadores o snowboarders, mientras que el resto realiza otras actividades. Considerando los resultados de la encuesta realizada a clientes de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada para la elaboración de este estudio, es posible señalar que alrededor de dos tercios de los visitantes se alojaron en la zona, y que la estancia media de las personas que acuden a la Estación es superior entre los esquiadores que entre el resto de visitantes, superior en todo caso a los 3 días.

**Cuadro 4.2. Estancia media de los visitantes a la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada (Días)**

	Pernocta	No pernocta
<b>Esquiadores</b>	3,55	1,00
<b>No esquiadores</b>	3,38	1,00

Fuente: "Encuesta a clientes de la Estación de Sierra Nevada", CETURSA y Analistas Económicos de Andalucía.

Por otro lado, el gasto medio diario se situaría en torno a los 130 euros de media entre los visitantes a la Estación, acercándose a los 140 euros en el caso de los esquiadores, según información procedente de la encuesta realizada a clientes de la Estación. Así, partiendo de estas consideraciones acerca del número de visitantes y sus características en relación con el gasto medio diario y estancia media, el importe total del gasto turístico se ha estimado en 368.414.432 euros (descontados los impuestos indirectos).

Un análisis más detallado de este gasto, desglosando las diferentes partidas en que este puede distribuirse en la compra de bienes y servicios ofrecidos en el área de la Estación, permite identificar que la mayor parte del mismo se destinaría a sufragar el alojamiento, que concentra una tercera parte del total (33,8%), mientras que la segunda partida de gasto con mayor peso sería la destinada a restauración (28,5%). En tercer lugar, el gasto en comercios representa un 14,8% del agregado final, en tanto que el importe correspondiente a remontes y otros supondría el 8,3%, el alquiler de material deportivo y clases de esquí un 7,9% y otros gastos el restante 6,7%.

Gráfico 4.1  
Distribución porcentual del gasto de los visitantes a la Estación de Sierra Nevada



Fuente: Analistas Económicos de Andalucía a partir de la "Encuesta a clientes de la Estación de Sierra Nevada".

En definitiva, el incremento de demanda que se produce en la economía como consecuencia de la participación de CETURSA a través de las inversiones y del gasto en la Estación y del gasto turístico que se genera por la afluencia de visitantes ascendería en conjunto a 375.289.677 euros, que representa el impacto directo.

En lo que concierne al **impacto indirecto**, hay que tener en cuenta que el efecto de los gastos e inversiones que se han señalado no se limita únicamente a los sectores directamente afectados, sino que también inciden sobre el resto de ramas productivas que les suministran los bienes y servicios necesarios para desarrollar su actividad. En este sentido, las relaciones intersectoriales que se establecen dentro del sistema económico generan, a su vez, un impacto adicional como consecuencia de los efectos multiplicadores que se producen sobre otras ramas de actividad con las que mantiene una relación de interdependencia. Como se ha señalado previamente, para estimar el impacto de este efecto dinamizador sobre la economía se han utilizado las Tablas

Input Output de Andalucía 2016, que permiten obtener la producción adicional y los requerimientos de empleo necesarios a tiempo completo a lo largo de un periodo de tiempo de referencia (en este caso un año) para hacer frente al incremento de demanda inicial que suponen las inversiones de CETURSA o el gasto de los visitantes (multiplicador de producción).

Desde esta perspectiva, el análisis basado en el marco input-output pone de relieve que las inversiones realizadas por CETURSA, que en promedio anual alcanzan los 3.201.548 euros, requerirían de una producción adicional o indirecta que se estima en 2.107.127 euros, como consecuencia de la demanda creada sobre las distintas ramas productivas de la economía. De este modo, estas actuaciones permitirían obtener una producción efectiva total de 5.308.675 euros, de los que 2.142.912 euros se corresponden con el Valor Añadido Bruto (VAB) generado. De este modo, el efecto dinamizador de la inversión realizada por CETURSA en la Estación arrojaría un multiplicador de 1,66 al relacionar la producción total con la inversión realizada, lo que significa que por cada euro invertido se generaría un incremento de la producción de 0,66 euros adicionales.

Respecto a los efectos derivados del gasto de CETURSA en proveedores de ámbito local, los 3.673.697 euros destinados a este concepto permitirían generar un efecto arrastre adicional valorado en 1.731.371 euros para hacer frente al incremento de demanda que representa el gasto realizado. Así, la producción total efectiva se elevaría en este caso hasta los 5.405.068 euros, lo que se traduce en un efecto multiplicador de 1,47. Con estos niveles de producción se obtendrían 2.926.038 euros en términos de VAB.

Por otra parte, resulta particularmente reseñable el impacto indirecto asociado al gasto turístico realizado por los visitantes que acuden a la Estación, ya que un gasto directo inicial de 368.414.432 euros generaría 179.103.640 euros adicionales de producción como consecuencia de las relaciones intersectoriales que se establecen entre las distintas ramas de la economía. De este modo, la producción total efectiva se situaría en 547.518.072 euros, de los que 298.196.469 euros representan el VAB generado. Este volumen de producción estaría reflejando un efecto multiplicador de 1,49, es decir, que por cada euro gastado por los visitantes en la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada se produciría un efecto arrastre adicional sobre la producción de 0,49 euros.

En conjunto, el agregado de las inversiones y gastos directos realizados por CETURSA en la Estación y del gasto efectuado por los visitantes a la misma, cuyo importe total ascendería a 375.289.677 euros, originaría un impacto indirecto adicional sobre la producción de 182.942.138 euros para atender el incremento de demanda, debido a los vínculos intersectoriales entre las actividades directamente afectadas y el resto de ramas productivas de la economía. En conjunto, la producción efectiva total, sumando los efectos directos e indirectos, ascendería a 558.231.815 euros, generándose un efecto multiplicador de 1,49 respecto al gasto directo efectuado inicialmente. La aportación total al VAB alcanzaría los 303.265.419 euros.

**Cuadro 4.3. Estimación del impacto económico directo e indirecto de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada**

(Euros)

	CETURSA. Inversión media anual	CETURSA. Gasto en proveedores	Gasto de Visitantes Estación	TOTAL
<b>Impacto directo</b>	3.201.548	3.673.697	368.414.432	375.289.677
<b>Impacto indirecto</b>	2.107.127	1.731.371	179.103.640	182.942.138
<b>Producción efectiva total</b>	5.308.675	5.405.068	547.518.072	558.231.815
<b>VAB generado</b>	2.142.912	2.926.038	298.196.469	303.265.419

Fuente: Analistas Económicos de Andalucía.

Por último, es necesario contemplar también los **efectos inducidos** que se producirían en el sistema económico, fruto del aumento de la producción que genera el gasto realizado por las economías domésticas. Este impacto adicional se deriva del consumo que realizan los trabajadores, a partir de las rentas salariales obtenidas por los empleos creados tanto directa como indirectamente para satisfacer los niveles de producción requeridos ante el aumento de la demanda que supone la actividad en la Estación.

Por un lado, los sueldos y salarios de los trabajadores de CETURSA se han obtenido de la información contable de la empresa, considerando la media de los tres últimos ejercicios antes del COVID-19. El importe ascendería a casi 12,7 millones de euros, que se reduciría a 7.360.375 euros, netos de impuestos y de cotizaciones sociales, y descontada también la parte de los salarios no destinada al consumo, realizando este ajuste mediante la aplicación de la propensión al consumo, obtenida a partir de las Tablas Input-Output y cercana a 0,73. Asimismo, la distribución del gasto se ha estimado a partir de la estructura de consumo de los hogares residentes por actividades económicas que se desprende de las tablas I-O.

Por otra parte, habría que considerar también las rentas salariales de los empleos directos e indirectos que se generan para satisfacer los niveles de producción necesarios para cubrir el gasto turístico en la Estación, y que se han estimado a partir de las tablas I-O y de la relación entre puestos de trabajo y sueldos y salarios. En este caso la cuantía de los sueldos y salarios alcanzaría los 56.451.789 euros, una vez descontados, como en el caso anterior, los impuestos, cotizaciones y otros destinos de estas rentas distintos del consumo. Así pues, en total, el importe de las rentas salariales que se destinarían al consumo de los hogares como consecuencia del empleo generado por la actividad en la Estación se situaría en 63.812.164 euros.

Este volumen de producción generaría un impacto adicional de 27.749.428 euros como resultado de las interacciones recurrentes entre todas las ramas productivas de la economía, por lo que el impacto económico inducido se elevaría hasta un total de 91.561.592 euros, de los que 52.566.425 euros se corresponden con el VAB generado.



**Cuadro 4.4. Estimación del impacto económico total de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada**

	<b>Directo</b>	<b>Indirecto</b>	<b>Inducido</b>	<b>Total</b>
<b>Producción efectiva total (euros)</b>	375.289.677	182.942.138	91.561.592	<b>649.793.407</b>
<b>VAB generado (euros)</b>	210.295.361	92.970.058	52.566.425	<b>355.831.844</b>
<b>Puestos de trabajo equivalentes</b>	4.966	1.308	900	<b>7.174</b>

*Fuente: Analistas Económicos de Andalucía.*

En síntesis, desde la perspectiva económica, la suma del gasto directo realizado por CETURSA (6,9 millones de euros) y por los visitantes a la Estación (368,4 millones de euros) alcanza los 375.289.677 euros. Además, las relaciones que se establecen entre las ramas productivas generan un impacto indirecto de 182.942.138 euros, que constituye la producción adicional necesaria para afrontar ese incremento de demanda. A esto se añade el impacto inducido sobre la producción que se deriva del consumo realizado por los hogares asociados a la renta obtenida por los trabajadores que se requieren para atender los cambios en la demanda, cuyo importe asciende a 91.561.592 euros. Por tanto, el impacto total sobre el conjunto de la economía ascendería a 649.793.407 euros, que se concreta en un efecto multiplicador de 1,73 euros generados por cada euro invertido o gastado en la Estación. Con este nivel de producción, el VAB generado se situaría en 355.831.844 euros.

Por otro lado, resulta de interés considerar el impacto generado en términos de empleo. Así, para los niveles de producción que se han señalado, la economía requeriría de la creación de 4.966 puestos de trabajo de forma directa, mientras que para atender a la demanda adicional generada por los vínculos entre las distintas ramas del sistema económico es preciso crear 1.308 puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo. Además, los efectos inducidos que se generan por las rentas salariales de los trabajadores permitirían crear 900 empleos adicionales, con lo que el efecto agregado sobre el empleo puede cuantificarse en 7.174 puestos de trabajo equivalentes a jornada completa.

Estas cifras permiten concluir que la aportación de la actividad económica que se ha generado en el entorno de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada es muy relevante para la economía provincial, ya que el VAB generado representaría alrededor del 2,2% del VAB provincial y los puestos de trabajo el 2,1% del empleo. Conviene reseñar que, aunque estos efectos se ciñen fundamentalmente al ámbito de la provincia de Granada, desde un punto de vista más amplio, el impacto excedería de su territorio, si se consideran las implicaciones que se pueden generar atendiendo a las adquisiciones de bienes y servicios desde otros puntos de Andalucía y España, como consecuencia tanto de las relaciones que se mantienen con proveedores como por los vínculos intersectoriales que mantiene la provincia de Granada con estas áreas económicas.

Por último, desde una perspectiva sectorial, se presentan los resultados del análisis de impacto económico incorporando la desagregación por ramas de actividad que facilitan las Tablas I-O 2016, a fin de identificar los sectores y actividades en los que se genera mayor impacto. En este sentido, en términos agregados, la producción total generada por la actividad en la Estación (directa, indirecta e inducida) se concentra de forma más significativa en el sector servicios, que aglutina el 87% del total, registrándose una participación relevante de las actividades de

Servicios de alojamiento (19,8%), Servicios de comidas y bebidas (17,7%) y Comercio al por menor (10,1%), evidenciando un acusado impacto sobre las actividades turísticas. A continuación, la industria representa el 10,2% de los efectos totales generados, destacando el peso relativo de la rama de Producción, transporte y distribución de energía eléctrica (2,4%).

Diferenciando entre los distintos efectos obtenidos, es posible apreciar diferencias en el impacto por ramas productivas. Así, el impacto generado a partir de las actuaciones desarrolladas por CETURSA y, especialmente, por el gasto turístico de los visitantes, recae casi en su totalidad en el sector servicios y, principalmente, en las actividades de Servicios de alojamiento y de Servicios de comidas y bebidas. En cambio, el impacto indirecto, si bien muestra un peso más elevado de la producción destinada a los servicios, también alcanza de forma significativa a las actividades industriales (28,6%), destacando entre los servicios el impacto sobre el Comercio al por mayor, el Transporte y Otros servicios (personales, actividades inmobiliarias, agencias de viajes).

Asimismo, la distribución del impacto inducido en términos de producción guarda una relación más estrecha, como parece lógico, con la estructura de consumo de los hogares, mostrando un peso relativo más relevante de la rama de Otros servicios (23,4%), que entre otras actividades comprende las inmobiliarias, y en concreto el gasto realizado por los hogares en rentas del alquiler residencial, aunque también resultan relevantes los efectos generados en Servicios de comidas y bebidas, y en el Comercio al por menor y al por mayor.

Por último, y desde la perspectiva del empleo, la distribución es similar en lo que concierne a la aportación realizada en términos de producción agregada, aunque se acentúa la participación de los servicios, ya que el 93,5% del total de los empleos requeridos para satisfacer la demanda generada se crean en este sector, fundamentalmente en las ramas de Comercio al por menor (19,7%), de Servicios de comidas y bebidas (17,9%) y de Servicios de alojamiento (16,2%) y, en menor medida, también en las Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento (5,8%), en Educación (5,0%), relacionado en parte con las clases de esquí, y en el grupo de Otros servicios (5,0%).

**Cuadro 4.5. Estimación del impacto económico total de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada por sectores de actividad (Euros y puestos de trabajo equivalentes)**

	<b>Directo</b>	<b>Indirecto</b>	<b>Inducido</b>	<b>Total</b>	<b>Empleo</b>
<b>Agricultura</b>	--	<b>4.784.154</b>	<b>1.490.634</b>	<b>6.274.789</b>	<b>114</b>
<b>Industria</b>	<b>560.440</b>	<b>52.369.825</b>	<b>13.507.493</b>	<b>66.437.758</b>	<b>245</b>
Fabricación de bebidas	29.591	7.925.378	922.080	8.877.049	19
Fabricación de muebles	83.503	352.902	167.214	603.620	7
Otras industrias manufactureras	388.164	356.577	130.829	875.569	9
Reparación e instalación de maquinaria y equipo	59.183	2.525.109	378.546	2.962.837	23
Otras ramas industriales	--	41.209.858	11.908.825	53.118.683	187
<b>Construcción</b>	<b>383.734</b>	<b>9.187.864</b>	<b>2.637.447</b>	<b>12.209.045</b>	<b>105</b>
<b>Servicios</b>	<b>374.345.503</b>	<b>116.600.295</b>	<b>73.926.017</b>	<b>564.871.815</b>	<b>6.711</b>
Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas	533.537	15.070.183	5.714.083	21.317.803	237
Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	54.596.370	2.168.401	8.844.716	65.609.486	1.416
Transporte terrestre y por tuberías	14.009.555	8.241.553	2.419.248	24.670.355	209
Almacenamiento y actividades anexas al transporte	1.279.432	6.025.003	1.024.747	8.329.181	42
Servicios de alojamiento	124.836.079	2.812.073	853.329	128.501.481	1.160
Servicios de comidas y bebidas	105.062.830	858.721	9.213.561	115.135.112	1.286
Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática; servicios de información	69.414	1.029.839	173.372	1.272.624	17
Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	981.635	3.509.363	261.690	4.752.688	60
Actividades alquiler (artículos ocio, deportivos,...)	14.571.899	3.735.772	424.732	18.732.403	157
Actividades de seguridad e investigación	356.518	1.645.238	267.536	2.269.292	49
Servicios a edificios e instalaciones	382.086	6.361.972	704.305	7.448.363	242
Educación de mercado (deportiva, recreativa, cultural,...)	14.571.899	1.068.372	1.705.074	17.345.346	362
Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	30.784.404	2.529.065	1.263.728	34.577.197	413
Actividades personales, inmobiliarias, agencias de viajes	12.309.844	25.115.040	21.390.769	58.815.653	356
Otros servicios	--	36.429.700	19.665.130	56.094.830	705
<b>TOTAL</b>	<b>375.289.677</b>	<b>182.942.138</b>	<b>91.561.592</b>	<b>649.793.407</b>	<b>7.174</b>

Fuente: Analistas Económicos de Andalucía.

#### **4.3.2. Contribución a los ingresos de las Administraciones Públicas**

Como se ha señalado, este componente del valor global generado por el funcionamiento de la Estación de Sierra Nevada, trata de recoger el retorno o los ingresos vía impuestos que supone la actividad de la Estación para las Administraciones Públicas. En concreto, los pagos de CETURSA ascenderían en conjunto a casi 8,2 millones de euros. Por una parte, y como vimos en el capítulo tres, CETURSA destina al pago por IRPF alrededor de 1,8 millones de euros (promedio de ejercicios anteriores a la crisis sanitaria), en tanto que la Seguridad Social con cargo a la empresa supone casi 3,8 millones de euros y la cuantía por IVA (diferencia entre IVA repercutido y soportado) alcanzaría los 2 millones de euros.

Valor Global de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada:  
Impactos de la realización del Plan Estratégico 2020-2030

Por otro lado, el Ayuntamiento de Monachil recibe de CETURSA alrededor de 560.000 euros en concepto de IBI, agua, basura, IAE, licencias y tasas, que como vimos en el capítulo anterior suponen casi el 7% de los ingresos por impuestos y tasas de dicho Ayuntamiento, al margen de otras cuantías destinadas, entre otros, a convenios.

Además, el Ayuntamiento recibiría alrededor de otros 1,35 millones de euros en concepto de IBI por los inmuebles urbanos de Sierra Nevada. En conjunto, este Ayuntamiento recibiría casi 2 millones de euros solo en concepto de IBI de los inmuebles de la Estación, y otros impuestos y tasas pagados por CETURSA.

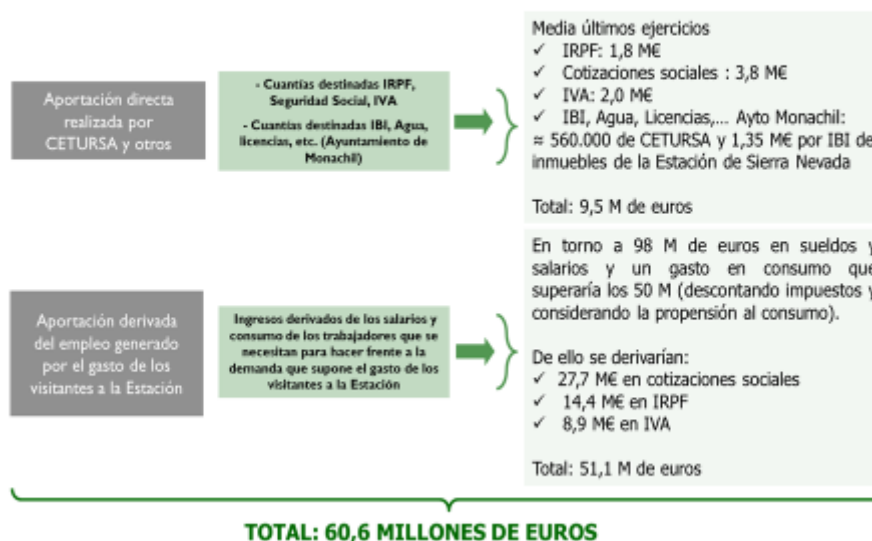
A estas cuantías habría que unir los ingresos derivados del empleo generado como consecuencia de la producción necesaria para hacer frente al incremento de demanda que supone el gasto que realizan los visitantes de la Estación. Como se ha señalado en el epígrafe anterior, el gasto de los visitantes en la Estación (368,4 millones de euros) requiere de una producción que supera los 540 millones de euros y de alrededor de 6.000 puestos de trabajo equivalentes (sin considerar los de CETURSA), lo que incidirá en las rentas del trabajo y el consumo.

Teniendo en cuenta el salario por puesto de trabajo equivalente que se deriva de las tablas input-output, se estima una cuantía en torno a los 98,2 millones de euros en sueldos y salarios derivados del gasto de los visitantes en la Estación. Considerando además la información que proporcionan las tablas input-output sobre cotizaciones sociales (su importe supone alrededor del 30% de la cuantía que representan sueldos y salarios), se estima un ingreso para las AA.PP. en concepto de cotizaciones sociales de alrededor de 27,7 millones de euros. Del mismo modo, y partiendo de un tipo medio efectivo en torno al 14,7% (tipo efectivo de las retenciones de los salarios privados y los ingresos de profesionales) en los ejercicios anteriores a la crisis sanitaria, se obtendrían unos ingresos por IRPF de 14,4 millones de euros.

Asimismo, y una vez descontados de los sueldos y salarios las cotizaciones sociales de los trabajadores (en torno a 6 millones de euros) y las retenciones de IRPF señaladas anteriormente, y teniendo en cuenta una propensión al consumo cercana al 0,73 (derivada de las tablas input-output), podrían destinarse al consumo alrededor de 56 millones de euros. De este modo, y considerando un tipo efectivo del IVA del 15,7% para los bienes y servicios de los hogares, los ingresos por IVA podrían ascender a 8,9 millones de euros.

Por tanto, las Administraciones Públicas podrían contar con alrededor de 51,1 millones de euros derivados del empleo generado para hacer frente a la producción asociada al gasto de los visitantes de la Estación de Sierra Nevada, al margen de las cuantías aportadas directamente por CETURSA (8,2 millones de euros) o las correspondientes al IBI de los inmuebles de Sierra Nevada (1,35 millones sin contar el pago de CETURSA), sin contar con otros ingresos derivados de las empresas vinculadas a la Estación. En conjunto, se estima que la contribución de la Estación de Sierra Nevada a los ingresos de las Administraciones Públicas (vía impuestos directos, indirectos, tasas, etc.) podría situarse en torno a los 60,6 millones de euros.

### Esquema 4.3 Contribución a los ingresos de las Administraciones Públicas



Fuente: Analistas Económicos de Andalucía.

#### 4.3.3. Valor social de no mercado generado para los grupos de interés (stakeholders)

Este componente comprendería las estimaciones correspondientes al valor generado para los distintos grupos de interés, partiendo de las variables de valor identificadas anteriormente, que tratan, en definitiva, de valorar aspectos de más difícil cuantificación, al margen del impacto estrictamente económico asociado al funcionamiento de la Estación. A partir de ciertos indicadores y proxies puede obtenerse un valor monetario para dichas variables, de forma que se obtendría una primera aproximación al valor social de no mercado generado por la Estación, un valor que, sin embargo, podría estar infraestimado, dado que las limitaciones de información han impedido un análisis más exhaustivo de este componente, que irá ampliándose en posteriores informes, a medida que la información disponible lo permita.

En primer lugar, un primer elemento a considerar sería la influencia de la Estación de Sierra Nevada en la evolución de la población y la estructura demográfica, y por tanto su contribución a evitar el despoblamiento de su área de influencia, que supone importantes costes en términos medioambientales, patrimoniales y de desarticulación del territorio. De hecho, desde 1960 se aprecia un mayor ritmo de crecimiento de la población en el área de influencia más cercana a la Estación que en el conjunto de la provincia granadina, si bien dada la influencia e incluso pertenencia de algunos de estos municipios en la aglomeración urbana de Granada es necesario separar las dinámicas poblacionales metropolitanas para identificar la verdadera incidencia de la Estación sobre la evolución de la población en la zona.

Según estimaciones de *Analistas Económicos de Andalucía*, alrededor de un 20% del incremento de población registrado por el área de influencia más cercana a la Estación entre 1960 y 1991, periodo en el que los municipios de la cara sur de Sierra Nevada perdieron población, podría haberse debido al funcionamiento de la Estación. De hecho, si los municipios de la zona hubiesen

registrado una dinámica poblacional similar a la de los municipios de la Alpujarra granadina (algo más de un 20% de descenso en la población en el periodo señalado), el área más cercana a la Estación habría perdido alrededor de 5.500 habitantes. No obstante, dicha área no solo no perdió población en ese periodo sino que registró un aumento, por lo que podría decirse que el funcionamiento de la Estación habría contribuido a incrementar el número de habitantes de la zona en algo más de 15.000 personas en el periodo señalado (casi 9.800 habitantes más que registró la zona más los 5.500 que no perdió).

Sin embargo, y como se ha señalado, no hay que olvidar el efecto que la cercanía a la capital ha podido tener sobre esta dinámica, favoreciendo la salida de población de la ciudad de Granada hacia otros municipios cercanos. Por tanto, parte del incremento señalado de población en el área más cercana a la Estación se habría debido también a un efecto metropolitano, de cercanía a la capital (algo más del 80% según nuestras estimaciones, teniendo en cuenta el aumento de población que habría registrado el área de influencia de la Estación si hubiese tenido una dinámica similar a la del área metropolitana de Granada). De este modo, aunando ambas dinámicas poblacionales, la relativa al área metropolitana de Granada y la de los municipios de la cara sur de Sierra Nevada, y teniendo en cuenta la diferente evolución entre áreas, se estima que la Estación habría contribuido a mantener alrededor de 1.890 personas en su área de influencia.

Dada esta cifra, y partiendo de los ingresos presupuestarios que reciben los municipios del área de influencia más cercana a la Estación, derivados de los capítulos I al IV (impuestos directos, indirectos, tasas y otros ingresos y transferencias corrientes), se estima que la contribución de la Estación al mantenimiento o la no pérdida de población en la zona podría valorarse en casi 1,4 millones de euros, solo en términos de aportación a los presupuestos de los municipios de la zona. Esta cuantía no tendría en cuenta la valoración de otros aspectos intangibles como pueda ser la contribución de la Estación a la cohesión territorial evitando el despoblamiento de la zona.

**Cuadro 4.6. Estimación del valor social de no mercado (Euros)**

Mantenimiento de la población en la zona	1.366.251
Impacto mediático. Proyección nacional e internacional. Imagen de marca	5.840.811
Promoción del deporte	5.584.828
Beneficios de la práctica deportiva (Ahorro en costes de la inactividad física para la salud)	191.702
Contribución regeneración urbana y RSC	770.264
<b>TOTAL</b>	<b>13.753.856</b>

Fuente: *Analistas Económicos de Andalucía.*

Por otro lado, habría que valorar la proyección nacional e internacional y la contribución a la imagen de marca de Granada y Andalucía que representa Sierra Nevada, y en especial la celebración de eventos deportivos de alto nivel. Como vimos en el capítulo tres, la participación de Sierra Nevada en competiciones de alto nivel otorga a la Estación un posicionamiento y captación de audiencia importante. De este modo, partiendo de estimaciones realizadas por MKTG para los Campeonatos del Mundo FIS de Freestyle y Snowboard de 2017, y suponiendo que estos eventos de gran alcance se realizan cada dos años (aunque en general hay un evento relevante anualmente), se obtendría un impacto mediático derivado de la celebración de un

evento de estas características cada año de algo menos de 5,8 millones de euros, que sería el resultado de valorar las apariciones en prensa, televisión, etc. a costes publicitarios equivalentes.

Pero también las redes sociales contribuirían a este impacto mediático, si bien en bastante menor medida. En este sentido, hay que señalar que Sierra Nevada cuenta con alrededor de 321.000 seguidores en redes sociales y más de un millón de usuarios de la web, según cifras proporcionadas por CETURSA. Teniendo en cuenta las estimaciones que apuntan a que la inversión en campañas publicitarias en redes habría tenido que ser cercana a los 3 millones de euros para tener el impacto en redes que tuvo el citado campeonato (más de 45 millones de usuarios), podría decirse que el seguimiento en redes podría valorarse en casi 85.000 euros. De este modo, el impacto mediático anual de la Estación de Sierra Nevada podría alcanzar un valor de 5,8 millones de euros.

Asimismo, resulta especialmente destacable el firme compromiso que tiene la Estación de Sierra Nevada con la promoción de los deportes de invierno y el deporte base, para lo que dispone de convenios, acuerdos y ofertas con diferentes colectivos y entidades. Respecto a la promoción del deporte base, se ha considerado oportuno incluir como variable de valor la aportación que realiza CETURSA dentro del Plan de Apoyo al Deporte Base, que en promedio alcanzaría los 5,6 millones de euros anuales, como vimos en el capítulo tres.

Además, el deporte juega un papel fundamental en la promoción de hábitos saludables y no cabe duda de los efectos beneficiosos que tiene la práctica deportiva sobre la salud, al margen del coste económico que tiene un estilo de vida inactivo para la sociedad. Según el informe sobre la actividad física y el sedentarismo en la población adulta española, de la Fundación España Activa, el cálculo más conservador llevaría a una estimación del gasto anual que supone la inactividad de unos 1.560 millones de euros.

Teniendo en cuenta este coste, y atendiendo a las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (al menos 150 minutos semanales de actividad aeróbica de intensidad moderada, o hasta 300 minutos si se quiere obtener mayores beneficios en la salud de adultos de entre 18 y 64 años), podría estimarse que la práctica del deporte en Sierra Nevada podría conllevar un ahorro en gasto sanitario cercano a los 192.000 euros, dadas las estimaciones de coste global de la inactividad y el número de deportistas o jornadas en la Estación.

Por último, otro aspecto a incluir en estas estimaciones de valor social de no mercado sería el relativo a la contribución de CETURSA a la mejora de los equipamientos y la regeneración urbanística de la zona de la Estación o las inversiones destinadas a potenciar programas de responsabilidad social corporativa, aspectos que sin duda reflejan la implicación de la Estación en el desarrollo y bienestar de su área de influencia. Según cuantías presupuestadas, en promedio se destinan casi 770.300 euros anuales a programas de responsabilidad social corporativa o inversiones para mejorar equipamientos y espacios (como es el caso de los arreglos de la Plaza de Andalucía).

En conjunto, y atendiendo a una primera aproximación a partir de las variables de valor señaladas, se estima un valor social de no mercado generado por la Estación de Sierra Nevada de casi 13,8 millones de euros (cuadro 4.6). No obstante, hay que recordar que este valor se encuentra condicionado por la información disponible, que esperamos ir ampliando y

detallando en próximos estudios, de forma que nos permita valorar otros elementos de este valor social de no mercado.

A este respecto, y aunque no ha sido posible obtener una valoración cuantitativa de los intereses o resultados generados para los distintos grupos de interés, sí se cuenta con valoraciones cualitativas acerca del impacto de la Estación en su área de influencia y el conjunto de la provincia, obtenidas a partir de encuestas realizadas a clientes de la Estación, empresas e instituciones. Sin duda, estas valoraciones pueden aproximar la significación que tiene la actividad en Sierra Nevada para el entramado económico y social de su área de influencia, así como del conjunto provincial y regional.

En este sentido, cabe destacar la valoración que otorgan los usuarios de la Estación encuestados a la “aportación que realiza la Estación a la actividad turística de la provincia”, alcanzándose un valor medio de 7,8, en una escala de 1 a 10, donde 10 indica un total acuerdo con la afirmación de que la Estación de Sierra Nevada tiene un papel notable en la actividad turística de Granada. Asimismo, para los encuestados la Estación también juega un papel relevante en “el fomento de la práctica del deporte”, “el impulso de actividades, profesiones y conocimientos vinculados al esquí y la montaña”, “el mantenimiento y preservación del patrimonio natural”, así como en “la base económica (productiva) de la provincia”, con valores de 7 y superiores. Una puntuación inferior obtendrían, por ejemplo, el papel de la Estación en “las relaciones sociales e institucionales en la provincia” o en “las opciones de trabajo y desarrollo profesional de los ciudadanos de la provincia”.

**Gráfico 4.2**  
Papel que los clientes le atribuyen a la Estación en los siguientes aspectos  
(Puntuación media, de 1, valor mínimo, a 10, valor máximo)



Fuente: “Encuesta a clientes de la Estación de Sierra Nevada”, CETURSA y Analistas Económicos de Andalucía.

Por otra parte, la presencia de la Estación tiene una especial relevancia para el tejido empresarial de la zona y algo más del 50% de las empresas encuestadas señalan que su actividad depende de la apertura de la Estación, y más de un 40% atribuye la totalidad de su facturación a la apertura de la Estación, como vimos en el capítulo anterior. También desde la perspectiva de las empresas se ha valorado el papel que tiene la Estación en un amplio abanico de aspectos, económicos, sociales, deportivos, medioambientales, etc.



En concreto, las empresas les atribuyen un valor medio de 7,5 al papel que tiene la Estación en “el impulso y desarrollo de actividades, profesiones y conocimientos vinculados al esquí y la montaña”, “el fomento en la práctica del deporte en la infancia, jóvenes y población en general”, y “la base económica y productiva de la provincia de Granada”. Le siguen la importancia asignada a “las relaciones sociales e institucionales en la provincia de Granada” (7,2) y “el fomento de la práctica del deporte a personas con discapacidad” (7,0). En un nivel inferior, con una puntuación de 6 a 7, se identifican el papel o impacto que la Estación tiene en “las opciones de trabajo y desarrollo profesional de los residentes en la provincia”, “el mantenimiento y preservación del patrimonio natural y medioambiental de Sierra Nevada” y “la difusión de conocimientos y valores medioambientales”.

**Gráfico 4.3**  
Papel que las empresas le atribuyen a la Estación en los siguientes aspectos  
(Puntuación media, de 1, valor mínimo, a 10, valor máximo)



Fuente: “Encuesta a empresas vinculadas a la Estación de Sierra Nevada”, CETURSA y Analistas Económicos de Andalucía.

Asimismo, y considerando los posibles aspectos positivos que la Estación tiene sobre la sociedad y la economía de su entorno se ha solicitado a los empresarios que valoren, puntuando de 1 a 10, una batería de factores. En concreto, los empresarios asignan un valor más elevado, más positivo, a la influencia que la Estación tiene en términos de “proyección de la imagen/conocimiento” tanto de la provincia de Granada (7,8 puntos) como de Andalucía (7,1). En un segundo escalón se posicionan la influencia positiva que puede tener sobre el “mantenimiento de la población del área cercana” (6,9) y en la “cohesión empresarial e impacto social del tejido empresarial” (6,9). Los aspectos relacionados con “participación ciudadana e identificación de los ciudadanos en Granada y Andalucía”, con la “cohesión e integración social” o con la posible “mejora en la accesibilidad o dotación de equipamientos propiciados por la existencia de la Estación” (6,2) tendrían una menor valoración, aunque positiva, por parte de los empresarios del entorno de Sierra Nevada.

**Gráfico 4.4**  
**Valoración de las empresas de los posibles aspectos positivos generados por la Estación (Valoración media, de 1, valor mínimo, a 10, valor máximo)**



Fuente: "Encuesta a empresas vinculadas a la Estación de Sierra Nevada", CETURSA y Analistas Económicos de Andalucía.

En relación con los aspectos negativos percibidos, los empresarios asignan una puntuación de 7,6, es decir, con una incidencia más negativa, al "aumento en los precios de bienes y servicios (vivienda entre ellos)", seguido de "posibles problemas de congestión y movilidad por el elevado número de visitantes" (7,5), "excesiva dependencia de la actividad de la Estación y cambios estructura productiva" (7,3), y "pérdida de calidad ambiental en el entorno de la Estación de Sierra Nevada" (7,0). Una menor incidencia negativa conceden a "masificación turística en algunos municipios cercanos a la Estación" (4,7) y "pérdida de actividades tradicionales en el entorno de la Estación" (3,8).

**Gráfico 4.5**  
**Valoración de las empresas de los posibles aspectos negativos generados por la Estación (Valoración media, de 1, valor menos negativo, a 10, valor más negativo)**



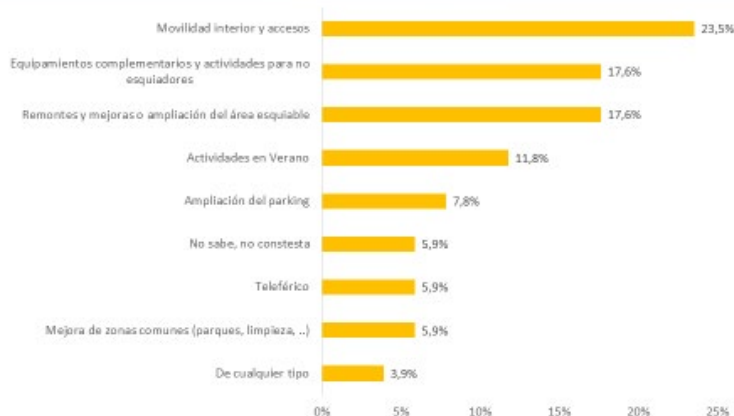
Fuente: "Encuesta a empresas vinculadas a la Estación de Sierra Nevada", CETURSA y Analistas Económicos de Andalucía.

En relación con los aspectos, programas y actividades que deberían impulsarse o cambiarse en la Estación (pregunta de respuestas múltiples) para que se obtuviera un mayor retorno económico y/o social, el 23,5% de las empresas encuestadas hacen referencia a cuestiones relacionadas con la "movilidad interior y los accesos a la Estación", el 17,6% a los "equipamientos complementarios y actividades para no esquiadores", otro 17,6% a actuaciones vinculadas a los

Valor Global de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada:  
 Impactos de la realización del Plan Estratégico 2020-2030

“remontes y a mejoras o ampliación del área esquiable”, el 11,8% al desarrollo o ampliación de las “actividades en verano”. Otras cuestiones señaladas, aunque de menor acuerdo, son la “ampliación del parking” (7,8%), el proyecto del “Teleférico con Granada” (5,9%) o la mejora y conservación de las “zonas comunes” (5,9%).

**Gráfico 4.6**  
 ¿Qué elementos, aspectos o actividades debería impulsar o cambiar la Estación para que se obtuviera un mayor retorno económico y/o social, o se redujeran las externalidades negativas que se producen?  
 (Porcentajes de empresas que los señalan. Posible respuesta múltiple)



Fuente: “Encuesta a empresas vinculadas a la Estación de Sierra Nevada”, CETURSA y Analistas Económicos de Andalucía.

Por otro lado, para conocer la implicación de las entidades locales e instituciones públicas de la provincia de Granada que pueden tener vinculación con la Estación, bien por su localización bien por su finalidad, se ha realizado una encuesta que profundiza en la percepción de estas entidades. Se han encuestado 14 instituciones, de las que 6 son corporaciones locales, 1 la diputación y 7 otros organismos e instituciones públicas.

Las instituciones encuestadas han valorado el papel que tiene la Estación en diversos aspectos de naturaleza económica, social, deportiva, medioambiental, etc. La afirmación con una mayor valoración (9,2 puntos) es la que señala el papel que tiene la Estación en “el fomento de la práctica del deporte a personas con discapacidad”, seguida de la importancia que tiene para “la base económica de la provincia de Granada” (8,5) y “el fomento de la práctica del deporte en general” (8,4). Menor consideración, aunque con puntuaciones entre 7 y 8, tendrían aspectos como el impacto sobre “la difusión de conocimientos y valores medioambientales” (7,4), “las relaciones institucionales en la provincia de Granada” (7,6) y “el mantenimiento y preservación del patrimonio natural y medioambiental de Sierra Nevada” (7,8).

**Gráfico 4.7**  
**Papel que las Instituciones atribuyen a la Estación en los siguientes aspectos**  
*(Puntuación media, de 1, valor mínimo, a 10, valor máximo)*



Fuente: "Encuesta a Instituciones de la Provincia de Granada", CETURSA y Analistas Económicos de Andalucía.

Para profundizar en los aspectos positivos que se derivan de la Estación se les ha pedido que valoren, de un reducido grupo de elementos, cuáles consideran que tienen un mayor alcance. En concreto, las instituciones encuestadas conceden una mayor consideración a los beneficios que reporta la Estación para la "creación de empleo" (8,2 puntos) y para la "proyección de la imagen/conocimiento de las diferentes localidades" (8,2). Le siguen, en otro nivel de menor consideración, la aportación que tiene la Estación como "dinamización del entorno" (6,6) y la "mayor participación, compromiso, identificación con el patrimonio natural de los residentes" (6,4). La menor valoración se ha asignado a los aspectos relacionados con la "mejor dotación de equipamientos" (5,6), la "mejora en la accesibilidad viaria" (5,6) y el "mantenimiento y/o aumento de la población" (5,5).

**Gráfico 4.8**  
**Valoración de las Instituciones de los posibles aspectos positivos generados por la Estación**  
*(Valoración media, de 1, valor mínimo, a 10, valor máximo)*



Fuente: "Encuesta a Instituciones de la Provincia de Granada", CETURSA y Analistas Económicos de Andalucía.

Los aspectos negativos relacionados han sido percibidos, en general, con una incidencia negativa reducida. La valoración más negativa se ha focalizado en el "aumento en los precios de bienes y servicios (vivienda entre ellos)" (4,3), seguido de la "excesiva dependencia de la actividad de la

Estación y cambios en la estructura productiva” (4,2) y los “problemas de congestión y movilidad” (4,2). Una menor problemática se vincula a la “pérdida de actividades tradicionales en el entorno de la Estación” (1,5) y al “aumento del gasto de algunos servicios públicos” (2,7).

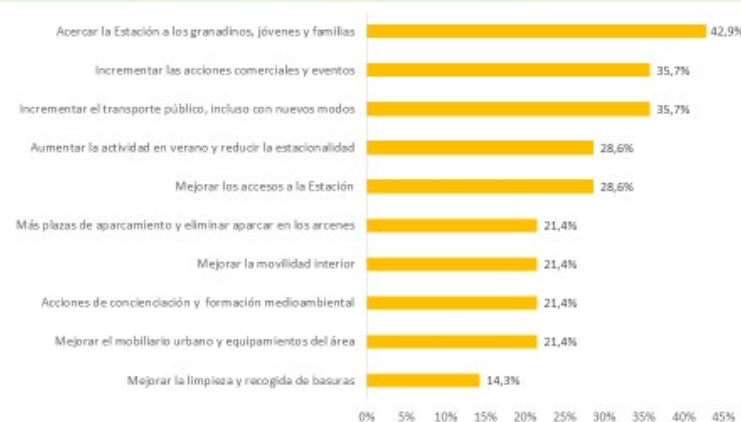
**Gráfico 4.9**  
**Valoración de las Instituciones de los posibles aspectos negativos generados por la Estación** (Valoración media, de 1, valor menos negativo, a 10, valor más negativo)



Fuente: “Encuesta a Instituciones de la Provincia de Granada”, CETURSA y Analistas Económicos de Andalucía.

En relación con los aspectos, programas y actividades que deberían impulsarse en la Estación (pregunta de respuestas múltiples) para que se obtuviese un mayor retorno económico y/o social, el 42,9% de las Instituciones hacen referencia a “acercar la Estación a los granadinos, los jóvenes y las familias”, el 35,7% señalan “incrementar las acciones comerciales y eventos” e “impulsar el transporte público, incluso con nuevos modos “. En un segundo nivel se reclaman acciones destinadas a “aumentar la actividad en verano y reducir la estacionalidad” (28,6%), así como “mejorar los accesos a la Estación” (28,6%). Igualmente, el 21,4% de los encuestados han señalado las siguientes acciones o demandas: “más plazas de aparcamiento y eliminar aparcar en los arcenes”, “mejorar la movilidad interior”, “políticas de concienciación y formación medioambiental” y “mejorar el mobiliario urbano y equipamientos del área”.

**Gráfico 4.10**  
**¿Qué elementos, aspectos o actividades debería impulsar o cambiar la Estación para que se obtuviera un mayor retorno económico y/o social, o se redujeran las externalidades negativas que se producen?** (Porcentajes de Instituciones que los señalan. Posible respuesta múltiple)



Fuente: “Encuesta a Instituciones de la Provincia de Granada”, CETURSA y Analistas Económicos de Andalucía.

Valor Global de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada:  
 Impactos de la realización del Plan Estratégico 2020-2030

#### **4.3.4. Valor global generado por la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada**

En definitiva, el valor global generado por la Estación de Sierra Nevada tendría en consideración los tres componentes anteriores señalados (valor derivado de la actividad económica, contribución a los ingresos de las AA.PP. y valor social de no mercado), evitando duplicidades en la agregación de resultados. Este es el caso, por ejemplo, de los impuestos, que serán deducidos inicialmente de las cuantías utilizadas para estimar los impactos económicos, para posteriormente incorporarse al valor global generado.

En conjunto, según nuestras estimaciones, el valor global generado por la Estación de Sierra Nevada alcanzaría los 430,2 millones de euros. La mayor cuantía corresponde al impacto económico derivado de la actividad en la Estación, estimándose en torno a 355 millones de euros el valor añadido bruto generado por las inversiones y gasto en proveedores de CETURSA, así como por el gasto de los visitantes. Por su parte, en torno a 60 millones de euros serían ingresos generados para las Administraciones Públicas, en tanto que alrededor de 13,8 millones de euros serían atribuibles a elementos de más difícil cuantificación no incluidos en las estimaciones de impacto económico (valor social de no mercado).

Las estimaciones realizadas señalan que por cada euro invertido o gastado en la Estación (375,3 millones de euros) se obtendrían 1,7 euros (una producción total de 649,8 millones de euros), como vimos en el apartado correspondiente al valor derivado de la actividad económica.

Por otra parte, y considerando otras ratios que pueden resultar de interés para apreciar el papel de la Estación en la generación de valor, se estima que por cada euro ingresado por CETURSA (en torno a 40 millones de euros, en promedio, en los ejercicios anteriores a la pandemia) se generarían 8,7 euros (355,8 millones de euros) en el conjunto de la economía, sin considerar la contribución a los ingresos públicos y la valoración de otros elementos intangibles (valor social de no mercado), que supondrían otros 1,8 euros. Sin duda, estas cifras reflejan por sí solas la importancia de la Estación de Sierra Nevada en la generación de valor no solo para su área de influencia más próxima sino para el conjunto de la provincia y Andalucía.

#### Esquema 4.4

### Valor global generado por la Estación de Esquí y Montaña de Sierra Nevada



Fuente: Analistas Económicos de Andalucía.

## **5. CONTRIBUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ESTACIÓN DE ESQUÍ, SNOWBOARD Y MONTAÑA DE SIERRA NEVADA 2020-2030 A LA GENERACIÓN DE VALOR**

### **5.1. Plan Estratégico 2020-2030: objetivos, planes de inversión y actuaciones**

El Plan Estratégico Sierra Nevada 2020-2030 tiene como objetivo hacer de Sierra Nevada una estación de esquí y snowboard moderna y sostenible, afrontando los nuevos retos económicos, sociales y medioambientales que se plantean en un entorno tan cambiante como el actual, lo que permitirá a la Estación fortalecer su liderazgo e impulsar su papel como motor de riqueza y empleo para Granada y Andalucía.

Este nuevo Plan toma el relevo del anterior, 2007-2017, con objeto de acometer aquellos proyectos que, por diversas cuestiones, no fue posible abordar, así como para hacer frente a los nuevos retos y demandas en materia deportiva, recreativa, turística, tecnológica y medioambiental.

Bajo estas premisas, el Plan 2020-2030 parte de la visión compartida de hacer de Sierra Nevada un destino turístico vibrante, auténtico, inolvidable y sostenible, basado en el respeto, la colaboración y el espíritu de servicio. Así, su misión se centra en favorecer el trabajo conjunto para gestionar y hacer crecer el turismo y el deporte de forma sostenible, generando valor tanto a los visitantes como a la comunidad en la que se enmarca la actividad de la Estación.

El diseño de este nuevo Plan tiene una doble orientación. Por una parte, la mejora de las infraestructuras y áreas operativas y funcionales de la Estación necesarias para optimizar el espacio útil disponible, tanto del dominio esquiable como del área urbana, así como de los servicios prestados, bajo la premisa de protección al entorno protegido en el que se ubica. Y, por otra, avanzar en la generación de valor económico y social de Sierra Nevada, incentivando fórmulas de economía social colaborativa e inclusiva en estrecha coordinación con las administraciones públicas locales, autonómicas y centrales.

Para ello, el marco de implantación del Plan se enfoca también desde una doble perspectiva: financiera y de gestión. En el ámbito financiero, se contemplan diferentes fórmulas de financiación entre planes de inversiones, fondos europeos y vehículos de colaboración público-privados. En lo que respecta al gobierno corporativo, se apuesta por la implantación de un enfoque de gestión integrado a través de la definición de roles e indicadores clave de desempeño o KPIs (*Key Performance Indicator*) y su reflejo en un cuadro de mando integral para la dirección de la actividad que permita el fortalecimiento de la gestión.

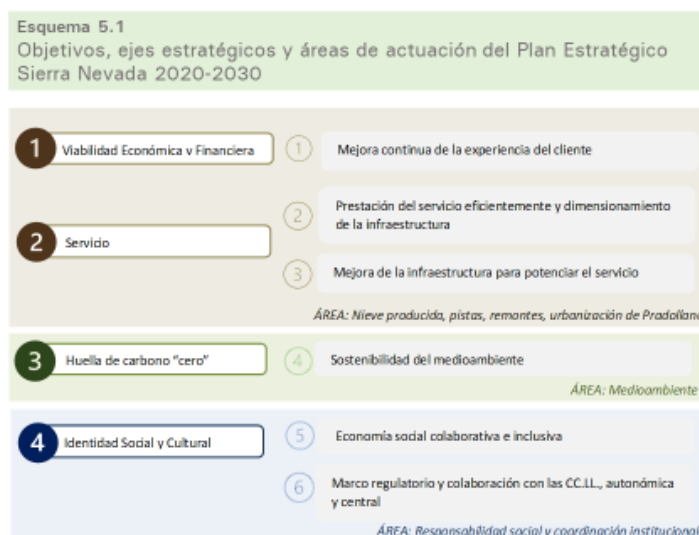


### 5.1.1. Líneas maestras del Plan Estratégico 2020-2030

La eficiencia en la gestión de los recursos, el aprovechamiento del área esquiable y el establecimiento de medidas de control interno, junto con la sostenibilidad ambiental como palanca transversal, constituyen las piedras angulares del desarrollo del Plan, el cual se articula en torno a cuatro objetivos:

1. Viabilidad económica y financiera
2. Servicio
3. Huella de carbono “cero”
4. Identidad social y cultural

Para su consecución, se establecen seis ejes estratégicos, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 (ODS 2030), que promueven diferentes planes de inversión y actuaciones en todas las áreas de gestión de la Estación: medio ambiente, nieve producida, pistas, remontes, urbanización de Pradolano y responsabilidad social y coordinación institucional.



Fuente: Analistas Económicos de Andalucía a partir de la información de CETURSA.

En este marco, el Plan se concibe como una excelente herramienta desde la óptica del compromiso con una gestión más eficiente, eficaz y sostenible, que abordaría cuatro retos fundamentales:

- En el marco del eje estratégico 1, hacer de la transformación digital de la Estación una realidad.
- En el ámbito de los ejes 2 y 3, acometer una mejora de la dotación de infraestructuras tanto del área de nieve como de los servicios complementarios ofrecidos por la Estación.
- En el eje 4, lograr una gestión sostenible y comprometida con el medioambiente y la conservación de la biosfera.

Valor Global de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada:  
Impactos de la realización del Plan Estratégico 2020-2030

- Y, por último, a través de los ejes 5 y 6, establecer un marco institucional de referencia, basado en la economía social, colaborativa e inclusiva, que promueva un crecimiento económico sostenible e inclusivo.

A continuación, se detallan brevemente los planes de inversión y actuaciones contempladas en el marco de cada uno de los objetivos y ejes estratégicos anteriores, los cuales permitirán poner las bases para el desarrollo del futuro más inmediato de la Estación bajo la premisa de mantener un estrecho equilibrio entre la sostenibilidad económica y la medioambiental.

#### ▪ **Objetivo 1. Viabilidad económica y financiera**

La gestión eficiente de los recursos constituye la pieza fundamental para el logro del objetivo 1 del Plan. Para ello, el eje estratégico 1, *Mejora continua de la experiencia del cliente*, tiene como principales metas consolidar el invierno como “motor económico” de la Estación, pero también desestacionalizar la temporada mediante el desarrollo de nuevas actividades en verano, lo cual permitiría un mejor ajuste costes-carga de explotación durante la temporada baja. A ello se une establecer un Plan de Marketing integrado como marco de referencia para la actividad y maximizar el valor y la rentabilidad.

Para ello, se plantean dos planes de inversión:

1. Un Plan de Transformación Digital, que contempla, entre otras actuaciones, la digitalización de controles de acceso, aparcamiento, restauración y resto de servicios de apoyo, la implantación de estrategias de *Smart Pricing* y *Green Pricing* o contribuir a la creación de una Plataforma de Inteligencia Turística.
2. Y un Plan de Monitorización, que incluye la creación de un Observatorio de información en tiempo real útil para la toma de decisiones.

#### ▪ **Objetivo 2. Servicio**

El objetivo 2 del Plan comprende dos ejes estratégicos orientados a la mejora de la dotación de infraestructuras tanto de nieve como de otros usos (residencial, alojativo o de servicios).

En el eje 2, orientado a la mejora de la eficiencia en la prestación de servicios y el dimensionamiento de la infraestructura existente del área de nieve, se han definido tres planes de inversión con diferentes actuaciones:

1. Plan de pistas, con el objetivo de mejorar la superficie del dominio esquiable y racionalizar el uso del espacio disponible.
2. Plan de remotes, que busca optimizar el parque de remotes de la Estación, lo que permitiría mejorar la relación entre la capacidad de los remotes y las pistas disponibles, así como favorecer la circulación perimetral entre sectores, mediante el redireccionamiento de flujos y la optimización de capacidades.

3. Y, el Plan de nieve producida, con el fin de mejorar y garantizar el proceso de generación de nieve, especialmente en zonas bajas e inviernos de menores precipitaciones.

Por su parte, el eje 3 se centra en la mejora de la infraestructura de hospedaje, urbanización y espacios abiertos a través de dos planes de inversión:

1. El Plan para la mejora de la oferta de alojamiento, centrado en la renovación y reposicionamiento de la oferta alojativa actual propiedad de Cetursa Sierra Nevada.
2. El Plan de nuevo desarrollo alojativo turístico en la UE1 y otros espacios propiedad de Cetursa.

▪ **Objetivo 3. Huella de carbono “cero”**

En el marco del objetivo 3 del Plan, los planes de inversión contemplados en el eje estratégico 4, *Sostenibilidad del medioambiente*, son cinco:

1. Plan de adaptación al cambio climático y reducción de la huella de carbono, con el objetivo de mejorar la eficiencia energética de edificios, zonas exteriores o sistemas de producción de nieve y transporte, minimizar los residuos generados y realizar una mejor gestión del agua.
2. Plan de energías autosuficientes y renovables, que contempla la instalación de una planta de energía fotovoltaica con el objetivo de ampliar el mix de energías renovables.
3. Plan de movilidad sostenible, en el que se plantea, por una parte, la instalación de un funicular urbano como medio de transporte alternativo al vehículo, y, por otra, habilitar nuevas zonas de aparcamiento. Todo ello en aras de mejorar la circulación interna del área urbana de la Estación.
4. Plan de conservación de la biodiversidad que permita, entre otras actuaciones, la revegetación con arbolado y arbustos autóctonos en el entorno y la creación de micro-reservas o espacios para especies de flora y fauna sensibles y protegidas.
5. Plan de prevención de riesgos naturales y tecnológicos.

▪ **Objetivo 4. Identidad social y cultural**

El objetivo 4 incluye los dos últimos ejes estratégicos del Plan, orientados a favorecer la economía social colaborativa e inclusiva con el fin de incrementar la generación de valor social de la Estación, enfocado hacia la actividad empresarial y los colectivos más vulnerables (eje 5) y a la consolidación de un marco institucional de referencia para la actividad de la Estación en colaboración con las administraciones públicas locales, autonómica y central (eje 6).

Para ello se plantean planes de inversión y actuaciones en aras de promover un crecimiento económico más sostenible e inclusivo que genere valor, tanto para los grupos de interés que

operan en el marco de la Estación como para la sociedad en general, con la industria del deporte como catalizadora del crecimiento.

En materia institucional, el Plan contempla actuaciones orientadas a consolidar la industria del deporte como motor de desarrollo económico y social de la región a través de cambios regulatorios como la elaboración de un Proyecto de Ley de Estaciones de Esquí, así como un Proyecto de Interés Autonómico para permitir el desarrollo de la propia Estación y potenciarla como destino turístico de referencia.

En definitiva, el Plan Estratégico Sierra Nevada 2020-2030 plantea la realización de diversas actuaciones de ampliación y mejora de las infraestructuras y servicios de la Estación y de contribución a la sostenibilidad medioambiental a través de alrededor de 20 planes de inversión. Todo ello con el objetivo último de consolidar Sierra Nevada como destino turístico nacional e internacional e impulsar su liderazgo como motor de la actividad económica en la provincia de Granada y Andalucía en su conjunto.

### **5.1.2. Inversiones asociadas al Plan Estratégico**

En el marco del Plan Estratégico Sierra Nevada 2020-2030 se han concretado, hasta el momento, proyectos en torno a tres grandes categorías de inversión:

- Inversiones en infraestructuras de nieve y servicios, en aras de un mejor aprovechamiento del área esquiable y las zonas de servicios complementarias.
- Inversiones en alojamiento y servicios, con el objetivo de mejorar la oferta de la Estación.
- Inversiones en materia de movilidad sostenible para implantar soluciones de transporte más eficaces y respetuosas con el medioambiente.

La concreción de las actuaciones a abordar en el marco de los distintos planes de inversión contemplados en el Plan Estratégico es el resultado de diversos estudios técnicos realizados a tal efecto en materia medioambiental, de cálculo y reducción de la huella de carbono de la Estación y de planificación de instalaciones.

Como resultado de lo anterior, hasta el momento podríamos hablar de hasta 11 actuaciones y proyectos de inversión que permitirían poner las bases para el desarrollo del futuro más inmediato de la Estación:

- 9 actuaciones centradas en la mejora de las infraestructuras de nieve y servicios de la Estación y la sostenibilidad medioambiental, que se financiarían con cargo a fondos FEDER.
- 2 proyectos orientados a ampliar la oferta actual de servicios de alojamiento, ocio y restauración de la Estación, a la mejora de sus instalaciones y a favorecer la movilidad y circulación interior, haciéndolas más sostenibles.

Con cargo a los ejes REACT EU del PO FEDER Andalucía 2014-2020, más concretamente en el marco del objetivo OE REACT UE 4 de apoyo a las inversiones que contribuyan a la transición hacia una economía verde, se ha propuesto la financiación de distintas actuaciones orientadas a la mejora de la eficiencia energética de la actividad de la Estación y la reducción de la huella de carbono, dando así respuesta a las recomendaciones emitidas tras el proceso de Auditoría Energética realizado en 2021.

**Cuadro 5.1. Inversiones asociadas al Plan Estratégico Sierra Nevada 2020-2030\***

Objetivo	Eje Estratégico	Plan de inversión	Actuaciones eficiencia energética (€)	Alojamientos y movilidad (€)	
2. Servicio	2. Prestación del servicio eficientemente y dimensionamiento de la infraestructura	Plan de remontes	41.759.910,00	--	
		Plan de pistas	3.883.000,00	--	
		Plan de nieve producida	8.345.950,00	--	
	-----				
			Plan para la mejora de la oferta de alojamiento	--	136.242.092,00
		3. Mejora de la infraestructura para potenciar el servicio	Plan de mejora y diversificación de servicios turísticos	--	8.300.607,00
<b>TOTAL EJE ESTRATÉGICO 2</b>			<b>53.988.860,00</b>	<b>--</b>	
<b>TOTAL EJE ESTRATÉGICO 3</b>			<b>--</b>	<b>144.542.699,00</b>	
<b>TOTAL OBJETIVO 2</b>			<b>53.988.860,00</b>	<b>144.542.699,00</b>	
3. Huella de carbono "cero"	4. Sostenibilidad del medioambiente	Plan de adaptación al cambio climático y reducción de la huella de carbono	1.707.951,64	--	
		Plan de movilidad sostenible	--	63.000.000,00	
		Plan de Energías autosuficientes y renovables	1.000.000,00	--	
<b>TOTAL EJE ESTRATÉGICO 4</b>			<b>2.707.951,64</b>	<b>63.000.000,00</b>	
<b>TOTAL OBJETIVO 3</b>			<b>2.707.951,64</b>	<b>63.000.000,00</b>	
<b>TOTAL</b>			<b>56.696.811,64</b>	<b>207.542.699,00</b>	

\*Asignación aproximada entre objetivos, ejes y planes de inversión. Algunas actuaciones podrían acogerse a distintos planes.  
Fuente: Analistas Económicos de Andalucía a partir de información proporcionada por CETURSA.

Con un importe provisional en torno a 57 millones de euros, que puede variar a medida que se vayan concretando o ampliando las actuaciones, a materializar en tres años (2021-2023), dichas actuaciones comprenden:

- La renovación y mejora de la infraestructura directamente vinculada al “producto nieve”: renovación de 4 remontes, 8 máquinas pisapistas y 2 máquinas de movimiento de tierras por otras más eficientes energéticamente, mejora de la iluminación de pistas y adquisición de, aproximadamente, 200 nuevos cañones de producción de nieve.

Valor Global de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada:  
Impactos de la realización del Plan Estratégico 2020-2030

- La mejora de la infraestructura de alojamiento y servicios, con la remodelación de hoteles e instalaciones y oficinas de Cetursa Sierra Nevada para la mejora de sus sistemas de aislamiento y calefacción y la instalación de sistemas de optimización de consumos.
- La sustitución de 5 elementos del parque de motos de nieve por otras menos contaminantes y la instalación de una planta de energía fotovoltaica.

De los proyectos planteados, la renovación de remontes sería el de mayor envergadura, tanto en importe (alrededor del 74% del total de fondos), como en plazo de ejecución (3 años). El resto de actuaciones planteadas se concentran en los ejercicios 2021 y 2022, siendo las más destacadas las relativas a la renovación de elementos de producción de nieve, que supondría en torno al 15% del presupuesto con más de 8 M€, la adquisición de máquinas pisapistas (algo más de 3 M€, lo que representaría alrededor del 6% del total) y la instalación de la planta de energía fotovoltaica por un valor aproximado de 1 M€ (en torno al 2% de los fondos).

La naturaleza de las actuaciones proyectadas las vincula con diferentes planes de inversión contemplados en los ejes 2, 3 y 4 de los objetivos 2 y 3 del Plan Estratégico. El objetivo 2, *Servicio*, concentraría en torno al 95% del total de los fondos, con alrededor de 54 M€, correspondiendo los casi 3 M€ restantes al objetivo 3, *Huella de carbono "cero"*.

Distinguiendo por ejes estratégicos, la inversión total del objetivo 2 correspondería al eje 2, *Prestación del servicio eficientemente y dimensionamiento de la infraestructura*, con actuaciones repartidas en sus tres grandes planes. El resto de fondos se concentrarían en el eje 4, *Sostenibilidad del medioambiente*, repartidos entre actuaciones orientadas a la mejora de la eficiencia energética de edificios e instalaciones en el marco del Plan de adaptación al cambio climático (en torno al 3% del total) e inversiones destinadas a dotar a la Estación de energías autosuficientes y renovables (aproximadamente un 2%). No obstante, es importante señalar el carácter transversal de este eje, lo que lo vincula con todos los planes de inversión y actuaciones planteadas al implicar no sólo importantes mejoras en términos de productividad, sino también de eficiencia energética (cuadro 5.1).

Más concretamente, en lo que respecta a las actuaciones vinculadas a la mejora del área esquiable, la renovación de elementos de producción de nieve podría suponer un ahorro medio por temporada de hasta 1,2 GWh, la renovación del parque de remontes de hasta 1.050,3 kWh/año y las actuaciones vinculadas al plan de pistas más de 179.000 kWh/año de ahorro energético y unos 4.550 €/año menos de gasto.

Por su parte, las actuaciones de mejora energética en edificios e instalaciones a acometer en el marco el Plan de adaptación al cambio climático y reducción de la huella de carbono comprenderían la renovación de diversos elementos, tales como ventanas o sistemas de calefacción, así como la mejora de los sistemas de control de consumo eléctrico. Todo ello supondría trabajos por valor de más de 1,6 M€ que implicarían un ahorro económico de más de 135.000 €/año, un ahorro energético estimado de alrededor de 1,5 millones de kWh/año y una reducción de la huella de carbono de la Estación en torno a 830 toneladas de CO<sub>2</sub> al año. Asimismo, se plantea la renovación de parte del parque de motos de nieve de la Estación, lo que permitiría un ahorro de alrededor de 3.426 €/año y una mejora energética de aproximadamente

3.524,2 Kwh/año y 0,84 Tn/año menos de huella de carbono asociada a los trabajos de preparación de la nieve.

Por último, en el marco del Plan de energías autosuficientes y renovables, se plantea la instalación de una planta fotovoltaica de 1 hectárea de superficie en la ubicación actual del parking Las Sabinas, así como la posibilidad de instalar paneles solares en las cubiertas de edificios e instalaciones de remontes con una inversión aproximada de 1 millón de euros. Esta actuación permitiría la incorporación de energías renovables al mix energético de la Estación, con una producción estimada de 1,2 millones de Kw por año.

Por otro lado, los proyectos destinados a mejorar la capacidad de alojamiento y la movilidad interna de la Estación son el resultado del proceso de asesoramiento técnico desarrollado en el marco de las actuaciones planteadas en el eje estratégico 3, *Mejora de la infraestructura para potenciar el servicio*, en el que se contemplaba el diseño de un Máster Plan con objeto de definir la estrategia inmobiliaria de Cetursa Sierra Nevada, y el eje 4, *Sostenibilidad del medioambiente*, en el que se recoge el Plan de movilidad sostenible.

Como resultado, se proponen dos grandes proyectos que supondrían una inversión estimada de más de 200 millones de euros a acometer en 10 años (2023-2033), cuantía que variará a medida que las actuaciones vayan concretándose.

Un primer proyecto que tiene como objetivo ampliar y remodelar la infraestructura de alojamiento y servicios de Cetursa Sierra Nevada en el marco del eje estratégico 3 del Plan, lo que supondría una inversión cercana a los 150 M€, en torno al 70% de la inversión total estimada, distinguiendo cuatro categorías de inversiones:

- Nuevos desarrollos de servicios de alojamiento bajo diferentes fórmulas (hoteles, apartahoteles, apartamentos y branded apartments<sup>4</sup> de varias categorías, hostels, zona de glamping y parking de caravanas) por valor de algo más de 120 M€ y que representa algo más del 59% de la inversión total proyectada.
- El reposicionamiento, reforma y potencial ampliación de alojamientos ya existentes (Hoteles Trevenque y Telecabina), por una inversión de más de 10 M€.
- La habilitación de nuevos espacios de ocio y servicios en la parcela Sulayr, por valor de, aproximadamente, 5 M€.
- Y, por último, la construcción de un Centro de Atención al Usuario y la reubicación de las oficinas de Cetursa Sierra Nevada y permitiría una gestión más integrada del tráfico de visitantes en la Estación (alrededor de 3 M€).

Y, en segundo lugar, un proyecto de movilidad por valor estimado inicialmente de más de 60 M€ (30% del total de fondos). Más concretamente, en el marco del Plan de movilidad sostenible contenido en el eje estratégico 4 del Plan se plantea, por una parte, la construcción de un funicular soterrado por valor de unos 30 M€ (cuantía a la que habría que sumar la inversión en

---

<sup>4</sup> El concepto de branded apartments se refiere a alojamientos de lujo que ofrecen servicios hoteleros a diferencia de los apartamentos de alquiler tradicionales.

obra civil) que permita mejorar la circulación interna de la Estación al dotar de mayor conectividad a las diferentes áreas, incluyendo la nueva parcela de alojamientos proyectada. Y, adicionalmente, ampliar la superficie de aparcamientos disponible, habilitando nuevos espacios (33 M€), lo que contribuiría a la descongestión de las áreas centrales de la Estación.

Estas actuaciones darían lugar a la creación de nuevos formatos de alojamiento que permitirían incrementar la capacidad alojativa de Cetursa Sierra Nevada en más de 2.500 nuevas camas que, junto a las camas existentes reposicionadas y ampliadas, situarían la capacidad por encima de las 3.000 camas. A ello se unen los nuevos equipamientos y servicios proyectados, incluyendo las nuevas oficinas de Cetursa Sierra Nevada.

La realización de estas actuaciones supondría un importante impulso a la dinamización y reposicionamiento de Sierra Nevada como destino turístico. En este sentido, es importante señalar la necesidad de adecuar el planeamiento urbanístico y las fórmulas de colaboración institucional actuales a los potenciales desarrollos a acometer, lo que los vincula con el eje estratégico 6 del Plan Estratégico, *Marco regulatorio y colaboración con las corporaciones locales, autonómicas y centrales*. Algunas propuestas abogan por la modificación del actual PGOU, la declaración del proyecto como Proyecto de Interés Autonómico o el establecimiento de una línea de colaboración público-privada.

## **5.2. Impacto económico de las inversiones del Plan Estratégico Sierra Nevada 2020-2030**

El Plan Estratégico Sierra Nevada 2020-2030, como ya se ha comentado, tiene como objetivo hacer de Sierra Nevada una estación de esquí, snowboard y montaña moderna y sostenible. Para ello se prevé la realización de una serie de actuaciones y proyectos de inversión, centrados por una parte en la mejora de las infraestructuras de nieve y servicios de la Estación y la eficiencia energética y sostenibilidad medioambiental (casi 57 millones de euros estimados inicialmente) y, por otra, en ampliar la oferta actual de servicios de alojamiento, ocio y restauración de la Estación y favorecer la movilidad y circulación interior (más de 200 millones de euros, una cuantía que variará probablemente a medida que vayan concretándose las actuaciones y se consideren todas las partidas asociadas a las mismas).

Para estimar el impacto de estas inversiones se ha utilizado el análisis input-output usado en el capítulo anterior. Así, el estudio del impacto económico de las inversiones previstas en el Plan Estratégico partiría también de un enfoque de demanda para analizar los efectos sobre la producción y el empleo derivados de las inversiones realizadas. Los efectos generados a partir de estas inversiones serán directos, en tanto que recoge los cambios que este aumento de demanda ocasiona en la producción y el empleo de las actividades económicas a las que se destinan las inversiones.

Además de este impacto directo, las relaciones intersectoriales que tienen lugar dentro del sistema económico generan, a su vez, un impacto adicional como consecuencia de los efectos multiplicadores que se generan sobre otras ramas de actividad con las que mantiene una relación de interdependencia. Para aproximar el impacto de este efecto dinamizador sobre la economía se han utilizado igualmente las Tablas Input Output de Andalucía 2016, que permiten obtener la producción adicional y los requerimientos de empleo necesarios para hacer frente al incremento de demanda inicial que suponen las inversiones (multiplicador de producción).



Centrando la atención en las inversiones destinadas principalmente a la mejora de las infraestructuras de nieve y servicios y la eficiencia energética, las actuaciones consideradas, y que se ejecutarían entre 2021 y 2023, supondrían una inversión estimada que asciende casi a 57 millones de euros. Esta inversión requeriría una producción adicional (impacto indirecto) para satisfacer el incremento de demanda que supone dicha inversión de 28,2 millones de euros, y la producción efectiva total asociada a la ejecución de estas inversiones ascendería a 96,0 millones de euros, incluyendo el impacto inducido (11,1 millones de euros). De este modo, este volumen de producción estaría reflejando un efecto multiplicador de 1,69, es decir, que por cada euro invertido se generaría un incremento de la producción de 0,69 euros adicionales.

Además de la producción, resulta de interés considerar el impacto generado en términos de empleo. Así, para los niveles de producción que se han señalado, la economía requeriría de la creación de 461 puestos de trabajo directos. Además, los efectos indirectos por las relaciones que se establecen entre las distintas ramas de la economía, junto con el impacto inducido, generarían un incremento adicional del empleo, con lo que el efecto agregado sobre el empleo se cuantifica en 724 puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo. A este respecto, hay que tener en cuenta que estos impactos sobre la producción y el empleo corresponderían al periodo de realización de las inversiones, por lo que no pueden imputarse a un solo año.

**Cuadro 5.2. Impacto económico de las inversiones del Plan Estratégico para la mejora de las infraestructuras de nieve y eficiencia energética (2021-2023)**

<b>Inversión</b> (euros)	56.696.812
<b>Producción efectiva total</b> (euros)	95.957.489
<b>VAB generado</b> (euros)	36.335.271
<b>Empleo</b> (puestos de trabajo equivalentes)	724

Fuente: Analistas Económicos de Andalucía.

**Cuadro 5.3. Estimación del impacto económico total de las inversiones del Plan Estratégico para la mejora de las infraestructuras de nieve y eficiencia energética**

<i>(Euros y puestos de trabajo equivalentes)</i>	<b>Directo</b>	<b>Indirecto</b>	<b>Inducido</b>	<b>Total</b>	<b>Empleo</b>
Agricultura	--	94.513	180.511	275.024	5
Industria	54.503.908	14.431.164	1.635.714	70.570.787	453
<i>Reparación e instalación de maquinaria y equipo</i>	14.493.258	2.819.211	45.841	17.358.309	135
<i>Fabricación de productos metálicos, informáticos y eléctricos</i>	11.336.834	1.495.229	29.824	12.861.887	86
<i>Fabricación de productos metalúrgicos de hierro</i>	7.718.131	2.929.440	11.558	10.659.128	10
<i>Fabricación de maquinaria y equipo</i>	9.797.209	427.900	6.115	10.231.224	81
<i>Industria de la madera</i>	8.164.341	389.693	20.249	8.574.283	98
<i>Producción, transporte y distribución de energía eléctrica</i>	1.943.985	2.167.381	489.081	4.600.446	3
<i>Otras ramas industriales</i>	1.050.151	4.202.311	1.033.047	6.285.510	41
Construcción	1.058.967	1.390.433	319.386	2.768.786	24
Servicios	1.133.936	12.256.751	8.952.204	22.342.892	242
<b>Total</b>	<b>56.696.812</b>	<b>28.172.861</b>	<b>11.087.816</b>	<b>95.957.489</b>	<b>724</b>

Fuente: Analistas Económicos de Andalucía.

Estas inversiones se han distribuido entre las ramas de las tablas I-O afines a los mismos, observándose una mayor producción efectiva en las ramas de reparación e instalación de maquinaria y equipo (18,1%), fabricación de productos metálicos, informáticos y eléctricos

(13,4%), fabricación de productos metalúrgicos de hierro (11,1%) y fabricación de maquinaria y equipo (10,7%), concentrando el sector industrial en su conjunto el 73,5% de la producción efectiva total generada por las inversiones señaladas. Desde la perspectiva del empleo, la distribución es similar, concentrándose la mayor parte de los puestos generados en la industria manufacturera, si bien se observa un menor impacto sobre la rama de fabricación de productos metalúrgicos de hierro que en términos de producción.

Junto a las citadas inversiones en materia principalmente de eficiencia energética y mejora de las infraestructuras, se estima necesaria la modernización y reposicionamiento de la oferta de alojamiento en la Estación, así como como potenciar la movilidad sostenible. Para ello, como se ha señalado en el epígrafe anterior, se estiman una serie de inversiones para el periodo 2023-2033. Por un lado, un proyecto de carácter inmobiliario, que tiene como objetivo ampliar y remodelar la infraestructura de alojamiento y servicios de Cetursa Sierra Nevada, lo que supondría una inversión de más de 150 millones de euros. Por otro lado, un proyecto de movilidad sostenible, consistente en la construcción de un funicular que permita mejorar la circulación interna de la Estación, que supondría una inversión de alrededor de 30 millones de euros, sin considerar la inversión destinada a obra civil, una cuantía esta última que habría que considerar en futuros análisis (al cierre de este informe no se conocía aún dicha inversión).

Así, se estima una cifra provisional de inversión para el citado periodo de referencia de algo más de 200 millones de euros, que generaría un impacto indirecto de 122,7 millones de euros. Así, la producción efectiva total asociada a la ejecución de estas inversiones para la mejora de la oferta hotelera y en materia de movilidad sostenible ascendería a 375,3 millones de euros, incluyendo el impacto inducido (45,0 millones de euros). Esto supone un efecto multiplicador de 1,81, es decir, que por cada euro invertido se produciría un efecto arrastre sobre la producción de 0,81 euros.

Asimismo, para los niveles de producción que se han señalado, la economía requeriría de la creación de 2.538 puestos de trabajo directos. Además, los efectos indirectos por las relaciones que se establecen entre las distintas ramas de la economía, junto con el efecto inducido, generarían un incremento adicional del empleo, con lo que el efecto agregado sobre el empleo alcanzaría los 3.182 puestos de trabajo equivalentes.

**Cuadro 5.4 Impacto económico de las inversiones para la mejora de la oferta hotelera y en materia de movilidad sostenible (2023-2033)**

<b>Inversión</b> (euros)	207.542.699
<b>Producción efectiva total</b> (euros)	375.333.549
<b>VAB generado</b> (euros)	177.226.186
<b>Empleo</b> (puestos de trabajo equivalentes)	3.182

*Fuente: Analistas Económicos de Andalucía.*

La distribución por ramas mediante las tablas I-O evidencia una mayor inversión, como no podía ser de otro modo, en la construcción, que acapara cerca de la mitad del impacto total sobre la producción, seguida por transportes (5,7%), producción, transporte y distribución de energía eléctrica (4,6%), actividades inmobiliarias (3,0%), fabricación de productos metálicos, informáticos y eléctricos (3,0%) y actividades jurídicas, contabilidad y consultoría (2,6%). En

cuanto al empleo, en torno al 48% se asocia con la construcción, destacando también transportes (5,1%), servicios a edificios (4,2%) y actividades inmobiliarias (3,8%).

**Cuadro 5.5. Impacto económico de las inversiones para la mejora de la oferta hotelera y en materia de movilidad sostenible**

<i>(Euros y puestos de trabajo equivalentes)</i>	Directo	Indirecto	Inducido	Total	Empleo
Agricultura	--	286.313	733.344	1.019.658	18
Industria	42.173.236	35.716.586	6.645.253	84.535.074	424
<i>Producción, transporte y distribución de energía eléctrica</i>	7.954.055	7.304.882	1.986.939	17.245.875	66
<i>Fabricación de productos metálicos, informáticos y</i>	5.763.790	5.370.216	121.163	11.255.169	89
<i>Fabricación de productos metalúrgicos de hierro</i>	5.605.707	3.882.154	46.954	9.534.815	9
<i>Reparación e instalación de maquinaria y equipo</i>	5.285.138	3.013.821	186.232	8.485.192	66
<i>Fabricación de maquinaria y equipo</i>	6.226.281	560.251	24.843	6.811.374	54
<i>Industria de la madera</i>	4.150.854	672.761	82.264	4.905.879	56
<i>Otras ramas industriales</i>	7.187.411	14.912.501	4.196.858	26.296.770	84
Construcción	135.940.468	41.192.563	1.297.539	178.430.570	1.530
Servicios	29.428.996	45.550.024	36.369.227	111.348.247	1.209
<i>Transportes</i>	9.533.607	9.972.276	1.746.227	21.252.111	163
<i>Actividades inmobiliarias</i>	5.334.487	4.182.851	1.839.146	11.356.485	120
<i>Actividades jurídicas, contabilidad y consultoría</i>	4.507.341	4.563.291	699.355	9.769.987	20
<i>Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería</i>	3.032.714	3.286.121	177.367	6.496.202	63
<i>Servicios a edificios e instalaciones</i>	2.427.200	1.328.533	346.495	4.102.228	133
<i>Otros servicios</i>	4.593.646	22.216.952	31.560.635	58.371.234	710
<b>Total</b>	<b>207.542.699</b>	<b>122.745.486</b>	<b>45.045.364</b>	<b>375.333.549</b>	<b>3.182</b>

Fuente: Analistas Económicos de Andalucía.

Por otro lado, la ampliación de la oferta de alojamientos en la Estación supondrá un aumento de la demanda de visitantes a Sierra Nevada. Esta ampliación se llevaría a cabo en tres fases entre el periodo de realización de inversiones, que se desarrollará entre 2022 y 2032, previéndose para este último año un aumento de 141.025 visitantes. Teniendo en cuenta el gasto medio y la estancia media de los visitantes, este incremento de visitantes supondría un gasto adicional respecto a la actual situación de casi 64 millones de euros. Este aumento de la demanda requeriría una producción adicional (efecto indirecto) que se estima en 31,1 millones de euros, por lo que la producción efectiva total asociada al incremento de la demanda de visitantes por la ampliación de la oferta de alojamiento en la Estación ascendería a 109,7 millones de euros (incluyendo 14,7 millones de euros de impacto inducido). De este modo, la aportación del gasto de los visitantes a la Estación al VAB provincial podría ser en torno a 0,3 p.p. superior con respecto a la situación actual, sin considerar el efecto arrastre que esta mejora de la capacidad de alojamiento puede suponer sobre la oferta total de la Estación.

En términos de empleo, para los niveles de producción que se han señalado, la economía requiere de la creación de 846 puestos de trabajo directos. Además, los efectos indirectos e inducidos por las relaciones que se establecen entre las distintas ramas de la economía permitirían generar un incremento adicional del empleo, con lo que el efecto agregado sobre el empleo se cuantificaría en 1.214 puestos de trabajo equivalentes.

**Cuadro 5.6. Impacto económico del gasto turístico asociado al incremento de demanda por la ampliación de la oferta de alojamientos**

<b>Gasto</b> (euros)	63.941.675
<b>Producción efectiva</b> (euros)	109.706.077

Valor Global de la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada:  
Impactos de la realización del Plan Estratégico 2020-2030

<b>VAB generado (euros)</b>	60.182.263
<b>Empleo (puestos de trabajo equivalentes)</b>	1.214

Fuente: *Analistas Económicos de Andalucía.*

Por último, y desagregando por ramas, en torno a la quinta parte de la producción efectiva corresponde a servicios de alojamiento, seguidos de servicios de comidas y bebidas (18,1%) y comercio (13,4%), destacando en términos de empleo la rama de comercio (23,2% del empleo generado) y servicios de comidas y bebidas (18,3%) y, en menor medida, los puestos de trabajo generados en la rama de actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento (5,9%).

**Cuadro 5.7. Impacto económico del gasto turístico asociado al incremento de demanda por la ampliación de la oferta de alojamientos**

<i>(Euros y puestos de trabajo equivalentes)</i>	Directo	Indirecto	Inducido	Total	Empleo
Agricultura	--	827.897	238.981	1.066.878	19
Industria	--	8.931.085	2.165.548	11.096.633	40
Construcción	--	1.551.879	422.841	1.974.720	17
Servicios	63.941.675	19.774.204	11.851.966	95.567.845	1.138
<i>Servicios de alojamiento</i>	21.612.625	480.903	136.807	22.230.335	201
<i>Servicios de comidas y bebidas</i>	18.230.580	148.309	1.477.136	19.856.025	222
<i>Comercio</i>	9.448.250	2.952.486	2.334.095	14.734.832	281
<i>Actividades de alquiler</i>	2.529.086	634.398	68.094	3.231.577	27
<i>Actividades deportivas, recreativas...</i>	5.321.945	436.654	202.603	5.961.202	71
<i>Transportes</i>	2.135.052	2.363.878	569.059	5.067.988	39
<i>Otros servicios</i>	4.664.138	12.757.577	7.064.171	24.485.886	297
<b>Total</b>	<b>63.941.675</b>	<b>31.085.065</b>	<b>14.679.337</b>	<b>109.706.077</b>	<b>1.214</b>

Fuente: *Analistas Económicos de Andalucía.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y FUENTES ESTADÍSTICAS

- ATUDEM (2020): “El esquí español, valor seguro. Informe anual del sector del esquí 2019/2020”. Asociación de Estaciones de Esquí y Montaña de España. Noviembre 2020.
- ATUDEM (2020): “Guía Oficial de Estaciones de Esquí 2021”. Asociación de Estaciones de Esquí y Montaña de España.
- ATUDEM (2020): “Guía Oficial de Estaciones de Esquí 2021”.
- ATUDEM (2019): “El esquiador en España. Informe anual del sector del esquí 2018/2019”. Asociación de Estaciones de Esquí y Montaña de España. Noviembre 2019.
- Ayuso, S., Sánchez, P. y Retolaza, J.L (2017): “Análisis del valor social integrado de una universidad pública. Una aproximación al caso de la Universidad Pompeu Fabra”. Documento de trabajo nº 24. Julio 2017. Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa. ESCI-Universitat Pompeu Fabra.
- Bosch, J., Murillo, C. y Raya, J.M. (2019): “La importancia económica del sector deportivo y el impacto económico de los eventos deportivos”. Papeles de Economía Española, Nº 159. Deporte y Economía.
- Carroll, A. (1993): “Business and Society: Ethics and Stakeholder Management”. South-Western Publishing, Cincinnati.
- CETURSA (2021): <https://cetursa.es/>
- CETURSA (2021): “La Competición en Sierra Nevada”. Presentación Junio 2021.
- Clarkson, M. (1995): “A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance”. Academy of Management Journal, 20, págs. 92-117.
- Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local (2020): Balance del Año Turístico en Andalucía. Año 2019.
- Freeman, R. Edward (2012): “La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación”, en Valores y Ética para el siglo XXI, págs. 389-409. BBVA.
- Freeman, R. Edward (1984): “Strategic Management: A Stakeholder Approach”. Boston: Pitman Publishing Inc. Reimpresión en 2010 por Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., Harrison J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L. y De Colle, S. (2010): “Stakeholder Theory: The State of the Art”. Cambridge, Cambridge University Press.
- Fundación España Activa (2017): “Termómetro del sedentarismo en España: Informe sobre la inactividad física y el sedentarismo en la población adulta española”. Observatorio de la Vida Activa y Saludable de la Fundación España Activa. Centro de Estudios del Deporte, Universidad Rey Juan Carlos, CSIC.
- IECA: Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía, Instituto de Estadísticas y Cartografía de Andalucía.

INFRONT SPORTS & MEDIA (2017): “2017 Fis Freestyle Ski & Snowboard World Championships”. Mayo 2017.

Instituto Andaluz del Deporte (2006): “Deporte y Desarrollo rural”. Coords. David Moscoso y Eduardo Moyano. Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, Junta de Andalucía.

Instituto Nacional de Estadística.

Jiménez Aguilera, J.D., Martín Martín, J.M. y Salinas Fernández, J.A. (2017): “Estudio de Impacto Económico del FIS Freestyle/Snowboard World Championships 2017”. Universidad de Granada.

Jiménez Aguilera, J.D., Martín Martín, J.M. y Salinas Fernández, J.A. (2015): “Análisis de la actividad y la demanda de la Estación de Esquí y Montaña de Sierra Nevada”. Universidad de Granada y CETURSA.

Jiménez Aguilera, J.D., Salinas Fernández, J.A. y Martín Martín, J.M. (2014): “Impacto Económico de la Estación de Esquí de Sierra Nevada”. Universidad de Granada y CETURSA. Noviembre 2014.

Junta de Andalucía (2021): Cuenta de Pérdidas y Ganancias de CETURSA Sierra Nevada SA. Portal de transparencia. <https://www.juntadeandalucia.es/haciendayadministracionpublica/>

[servicios/fiscalizacion/rendicion/cuenta2019/cuenta/sociedades.htm](https://www.juntadeandalucia.es/haciendayadministracionpublica/servicios/fiscalizacion/rendicion/cuenta2019/cuenta/sociedades.htm)

Junta de Andalucía (2021): Portal web de Transparencia. <https://www.juntadeandalucia.es/>

[organismos/transparencia.html](https://www.juntadeandalucia.es/organismos/transparencia.html)

Kantar (2020): “Copa del Mundo FIS de Snowboard SBX. Estudio de impacto en Medios”.

Lasanta, T., Arnáez, J. y Pascual, N. (2014): “La contribución de una pequeña estación de esquí al desarrollo de su entorno: el caso de Valdezcaray (La Rioja)”. Cuadernos de Turismo, Nº 33, págs. 151-172.

Lasanta Martínez, T. (2010): “El turismo de nieve como estrategia de desarrollo en el pirineo aragonés”. Cuadernos de Investigación Geográfica, Nº 36 (2), págs. 145-163.

Ministerio de Cultura y Deporte (2019): Anuario de Estadísticas Deportivas 2019.

MKTG (2017): “Impacto mediático Sierra Nevada. Campeonatos del Mundo FIS de Freestyle y Snowboard Sierra Nevada ‘17”. Septiembre 2017.

Nielsen Sports (2020): “Fis Snowboard World Cup 2019/20”. TV Media Evaluation. Event Summary.

Nielsen Sports (2017): “Fis Freestyle Ski & Snowboard World Championships Sierra Nevada 2017”. TV Media Evaluation. Event Summary.

PwC España y Fundación España Activa (2020): “Termómetro del ecosistema del deporte en España”.

Retolaza, J.L., Ruiz-Roqueñi, M., San-José, L. y Barrutia, J. (2014): “Cuantificación del valor social: propuesta metodológica y aplicación al caso de Lantegi Batuak”. Zerbitzuan 55. Mayo 2014.

Retolaza, J.L., Sánchez, P., Tarifa, P., Ruiz-Roqueñi, M., San-José, L. y Ayuso, S. (2015): “Análisis del valor social de la Fundació Formació i Treball. Una aproximación monetaria al cálculo del valor social”. Documento de trabajo nº 22. Junio 2015. Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa. ESCI-Universitat Pompeu Fabra.

Retolaza, J.L., San-José, L. y Ruiz-Roqueñi, M. (2014): “Ontological stakeholder view: Innovative perspective of explanation of the firm”. *Global Business Review*, vol. 15, nº 1, págs. 25-36.

Retolaza, J.L., San-José, L., Ruiz-Roqueñi, M., Barrutia, J. y Bernal, R. (2013): “Metodología para la cuantificación del valor social generado por una organización. El caso de Lantegi Batuak”. Universidad del País Vasco e Instituto de Economía Aplicada a la Empresa.

Retolaza, J.L. y San-José, L. (2011): “Social economy and stakeholder theory, an integrative framework for socialization of the capitalism”. CIRIEC-España. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, nº 73, págs. 193-213.

Rodríguez Daponte, R., Dopico Parada, A. y González Vázquez, E. (2008): “La responsabilidad social empresarial. Un acercamiento a la realidad empresarial de Galicia” en *Universidad, Sociedad y Mercados Globales*, págs. 309-324.

TOT MAGAZINE (2019): “Guía completa de las pistas de esquí de Andorra”.

Universidad de Málaga (2021): “El impacto de las políticas sociales en 2020 en la economía de Andalucía y su incidencia en el PIB”. Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación, Junta de Andalucía.