

PARQUE DE LA NATURALEZA, S.A. (PARQUENASA)

DATOS DE INTERÉS

- Tras la apertura de Sendaviva en 2004, el Gobierno de Navarra en 2005 decidió que Sodena asumiera la administración y financiación del mismo.
- La estructura de negocio que funciona ahora mismo en este tipo proyectos es la combinación de parque y alojamiento. Ningún parque temático es rentable si no va acompañado de potentes instalaciones hoteleras.
- En el caso de Sendaviva se está trabajando para ser rentable por sí mismo, dejando que sea la iniciativa privada la que consiga esos importantes retornos (alojamientos y restauración).
- En estos momentos, el Parque supera ya los 2.163.000 visitantes acumulados.
- En los cinco últimos años Sendaviva ha incrementado en un 50% el total del aforo acumulado.
- En 2006 se comenzó a trabajar los grupos de escolares y ha ido creciendo el número de escolares que visitan el Parque cada año. En estos años 172.327 escolares han pasado por Sendaviva, y 2.564 veces han visitado el Parque los distintos centros educativos de la zona de influencia. Este año 2017 han sido 13.839 alumnos de 209 centros distintos los que han acudido al Parque.
- Sendaviva ha conseguido posicionarse como el lugar más visitado de Navarra, por delante de Palacio de Olite, Castillo de Javier, Catedral de Pamplona, y Bertiz.
- Sendaviva fue certificada en 2011 por el Instituto de Turismo Responsable, asociado a la UNESCO y OMT, como Biosphere Park. Consiguiendo cada año, desde entonces, superar las distintas auditorias anuales para poder mantener el certificado.
- En 2013 se consiguió el sello de la Federación Nacional de Familias Numerosas de España, siendo en la actualidad el único parque en España que lo ostenta.
- Según datos de 2017 el 85,56% de los visitantes de fuera de Navarra que visitan esta Comunidad lo hacen por Sendaviva. El 35,67% de estos visitantes manifiestan su intención de realizar más actividades en la Comunidad Foral.
- El ingreso medio por visitante supera los 26 euros, aun a pesar de asumir parte del incremento del IVA que se produjo en 2012.
- En 2016 se creó una Comisión de Seguimiento del Parque en la que participan Maitena Ezkutari, directora general de Turismo y Comercio, Javier Lacunza Gerente de Navarra



de Infraestructuras de Cultura, Deporte y Ocio, Pilar Irigoien, Directora Gerente de Sodena y M^a Eugenia Lecumberri, Directora de Inversiones de Sodena. Las reuniones de esta comisión sirven para compartir información y tener una comunicación más fluida entre las distintas entidades.

- Los resultados que arrojan los Estudios de Impacto Socioeconómico que se vienen realizando de manera regular desde 2007 con datos de la temporada anterior, indican que Sendaviva ha ido creciendo en impacto y que su valor socioeconómico justifica la inversión realizada por el Gobierno de Navarra a través de Sodena, además se pueden añadir otros datos de interés a los mostrados por estos estudios, actualizados según el último disponible de la temporada 2017:
 - Se han creado 75 nuevos establecimientos desde el 2003. Además 3 hoteles han adaptado su oferta adaptándola al público de Sendaviva. En número de camas acondicionadas al público de Sendaviva, ha crecido desde su creación un 88,6%.
 - El 33,53% de los visitantes de Sendaviva ha pernoctado al menos una noche en Navarra, lo que representa una cifra de 61.601 pernoctaciones. El índice de ocupación de estos alojamientos en los días que el Parque está abierto has sido del 49,16%.
 - Teniendo en cuenta los datos obtenidos del estudio de impacto de la temporada 2017 podemos sacar las siguientes conclusiones:
 - Nº trabajadores generados por la actividad Sendaviva: 224
 - Gasto de los turistas en la zona: 12.877.897 euros
 - Recaudación impositiva generada por Sendaviva: 4.072.726 euros



PRINCIPALES ACTUACIONES REALIZADAS PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DEL PARQUE

Para incrementar ingresos por percap y visitantes

- Se realizan acciones proactivas para captar grupos para los días de “parque cerrado” especialmente con escolares de Navarra y de otras Comunidades próximas, teniendo esta actividad una gran aceptación.
- Sendaviva ha conseguido posicionarse como el lugar más visitado de la Comunidad Foral.
- Destaca el esfuerzo realizado en ampliar áreas de influencia con desplazamientos en coche superior a 2 horas, cuyas tasas de penetración eran anecdóticas. Cada temporada el Parque consigue que más visitantes pernocten al menos una noche en Navarra. Sendaviva se ha convertido en un destino muy atractivo, el más importante de Navarra, donde la visita se plantea para más de un día.
- Otra variable en la que se trabaja de manera importante es en el índice de repetición, el objetivo es hacerlo crecer, para poder disponer cada año de un mayor suelo en el número de visitantes. Este año el índice es del 43,88%, mientras que en el 2007 era de un 30%.
- Desde 2011 se viene trabajando con un horario de apertura en julio y agosto más amplio, incluyendo con un espectáculo nocturno de forma que se ha conseguido un mejor reparto de las horas de visita, mejor experiencia en tiendas y mayores compras, ampliar necesidad de una comida más dentro del Parque y conseguir más visitantes de tarde sin disminuir los de día completo.
- Cada año se trabaja en conseguir aumentar el posicionamiento comercial a través de los acuerdos con distintas marcas: Frigo, Keler, Coca-Cola, Pepsi, TravelClub, El Corte Inglés, Viajes Eroski, y con distintas promociones.
- En los últimos años se ha trabajado en poder ofrecer actuaciones conjuntas con la Junta de Bardenas, en las que en una primera fase se incluían visitas de escolares para alumnos de colegios de Navarra, Cataluña, CAV y Sur de Francia, combinando oferta educativa con lúdica y alojamiento. Sendaviva apoyaba en las mencionadas visitas de escolares a cambio de un acuerdo económico. Esta iniciativa está suspendida por el momento. Las principales inversiones realizadas desde 2005 hasta 2010, fueron destinadas a mejorar infraestructuras que subsanaron deficiencias producidas en la época del primer gestor del Parque, tales como reforma en lagos, sombras, actuaciones para aumentar el aforo...), y aumentar el confort de visitantes y exposición de animales (protecciones contra viento, caminos, aseos), y paralelamente, aunque en contención, para nuevas atracciones (tirolina, laberinto acuático, aviario, bobsleigh, tubing, Valhalla etc.).

- Las inversiones de los últimos cinco años se han reducido drásticamente y han estado más orientadas a mantenimiento y pequeñas mejoras, por entender que la oferta es suficientemente atractiva.
- Durante los últimos años se ha venido trabajando en diferentes temáticas con las que completar la oferta del Parque con el objetivo de atraer a un mayor número de visitantes. Como ejemplos, citar el “mes de la magia” en 2015, 2016 y 2017, “la vuelta al mundo en 80 días” en 2016, “la isla del tesoro” en 2017 y una programación especial de Halloween desde 2010.
- El Parque creó una agencia de viajes en 2010 a raíz del interés que tenían los distintos mayoristas en poder ofrecer packs que incluyeran entradas + alojamiento y la dificultad existente de las agencias locales para ofertas individuales. La actividad y los márgenes conseguidos a raíz de la creación de esta agencia están siendo muy satisfactorios para el Parque. La creación de esta figura conlleva la existencia de un aval de Sodena de 180.000€.
- La actividad que Sendaviva desarrolla a través de su agencia y su capacidad para ofrecer “paquetes” específicos resulta de interés en términos turísticos para Navarra. Prueba de ello es la colaboración de Sendaviva en las actuaciones que desde un punto de vista de atracción de turistas a la Comunidad se han realizado como agente receptor. A raíz de la colaboración estrecha con Turismo y la implantación de la línea aérea de Lufthansa, se han mantenido contactos con touroperadores alemanes para ofrecer Navarra como destino.

Para optimizar estructura y control del gasto

- Durante las últimas temporadas se ha mantenido una política de optimizar al máximo los días de apertura para tratar de garantizar una mayor afluencia diaria, de forma que se minimizan los costes de explotación y se da una mayor flexibilidad a la gestión del personal.
- Destaca la disminución progresiva de los gastos fijos del Parque. Se trabaja con una plantilla ajustada que permite mejorar la planificación de la temporada y una menor rotación de los trabajadores.
- Los gastos en marketing se han ido reduciendo concentrando los esfuerzos en campañas específicas y focalizando el esfuerzo en ampliar el área de influencia del Parque. Se valoran detenidamente las acciones comerciales a realizar. Durante la temporada 2017 se han internalizado determinadas de las labores de marketing que antes se subcontrataban gracias a las capacidades internas del equipo y el apoyo de la dirección.

- En 2014 se elaboró un cuaderno de venta, se mantuvieron reuniones con agentes del sector, con el objetivo de proceder a la venta o externalización de la gestión del Parque. Las conclusiones obtenidas fueron que el Parque todavía no es suficientemente atractivo ante terceros y que hay que seguir trabajando en una tendencia de EBITDA cero o positivo. Se realizaron análisis comparativos con otras operaciones de compraventa de parques en España en la última década, poniéndose de manifiesto que además de la necesidad de tendencia de EBITDA positivo Sendaviva adolece de falta de inversión inmobiliaria aneja que haga atractiva su compra. En cualquier caso los valores de compraventa o traspaso, serían de alrededor de un 15% sobre el coste de la inversión. Cualquier expectativa de que el Parque pueda ser asumido por un tercero debe ser desestimada a corto y medio plazo.
- A finales de 2014, en Consejo de Administración de Sodena, se acuerda manifestar la voluntad de venta de Parquenasa a NICDO (Navarra de Infraestructuras de Cultura, Deporte y Ocio, S.L.), aprobando que se iniciaran los trámites oportunos para ello. Estas actuaciones no han sido iniciadas hasta la fecha.



I. INTRODUCCIÓN

Sendaviva, es un parque de aventura y diversión para toda la familia, operado y gestionado por Parque de la Naturaleza, S.A. (Parquenasa).

Sodena, como instrumento del Gobierno de Navarra para el desarrollo empresarial, tomó participación, en el año 2001, en el proyecto con un importe de 4.050.000€ de toma de participación y con 900.000€ aportados como préstamo participativo

La composición accionarial actual de Parque de la Naturaleza, S.A. es la siguiente:

<u>Accionistas</u>	<u>Porcentaje de participación</u>
Sociedad de Desarrollo de Navarra, S.L.	45,00%
Hiscan Patrimonio II, S.L.U.(1)	17,86%
Pronaocio, S.L.U.(2)	11,43%
Cofor Navarra, S.L.U.(3)	25,71%
	<hr/>
	100,00%

(1) Critería (Caixa Bank)

(2) Construcciones Sanzol

(3) Grupo La Información

En 2004 tuvo lugar la apertura del Parque y es cuando se pusieron de manifiesto las deficiencias en la estructura y en la gestión propuesta. Dichas deficiencias debían ser corregidas por Patali (empresa encargada además de la gestión del Parque en sus inicios), y éste rechazó hacerse cargo de las mismas.

En marzo de 2005 el Gestor Delegado presenta una reflexión estratégica sobre el futuro del Parque. Se presentan tres alternativas, optando finalmente por la tercera:

- Cerrar el Parque y vender sus activos.
- No modificar el producto e ir poco a poco dejándolo “morir”.
- Acometer una serie de actuaciones inmediatas a corto plazo y otras a largo plazo para conseguir un proyecto atractivo desde el punto de vista socioeconómico.

En 2005, dado que el resto de accionistas reiteran su negativa a seguir apoyando financieramente el proyecto, el Gobierno de Navarra decidió que Sodena asumiera la administración y financiación del mismo.

Durante los años posteriores se estuvo trabajando para subsanar dichas deficiencias y lograr un Parque renovado y acorde con su situación y público objetivo a atraer como visitantes.

Desde el 2006 se incorpora un equipo gestor propio, donde una vez afianzado el producto se está trabajando más en reducir costes y atraer clientes sin olvidar que debe primar la satisfacción

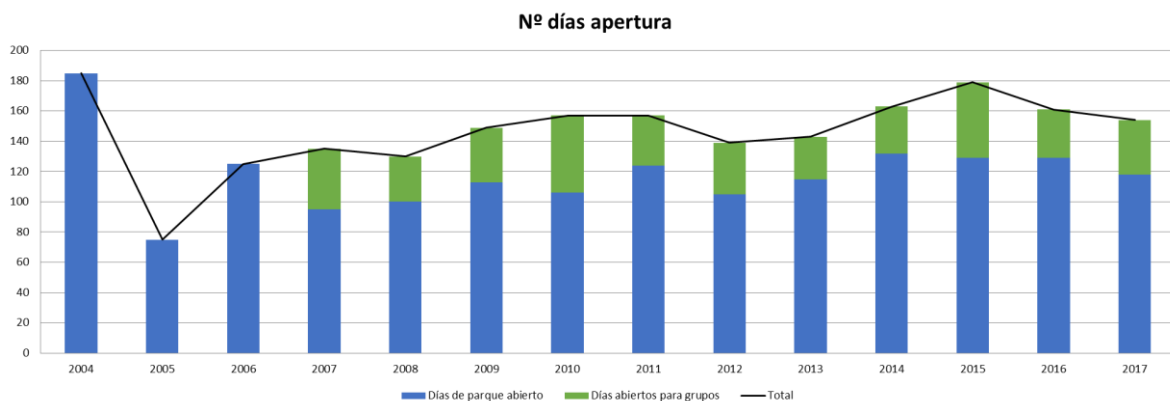
del visitante. Es importante tener en cuenta la complejidad del negocio, donde todo está totalmente parametrizado, a excepción de la meteorología.

Además de todo esto no debemos olvidar cual es el modelo de negocio que funciona ahora mismo y es la combinación de parque y alojamiento, permitiendo a la empresa que tiene estas dos estructuras poder generar caja. Ningún parque temático como tal es rentable si no va acompañado de unas potentes instalaciones hoteleras para conseguir el beneficio. En el caso de Sendaviva, se está trabajando para ser rentable por sí misma, dejando que sea la iniciativa privada la que consiga esos importantes retornos, que justificarían totalmente un proyecto como Sendaviva.

II. CALENDARIO Y HORARIO

Durante las últimas temporadas se ha mantenido una política de optimizar al máximo los días de apertura para tratar de garantizar una mayor afluencia diaria, de forma que se minimizan los costes de explotación y se da una mayor flexibilidad a la gestión del personal.

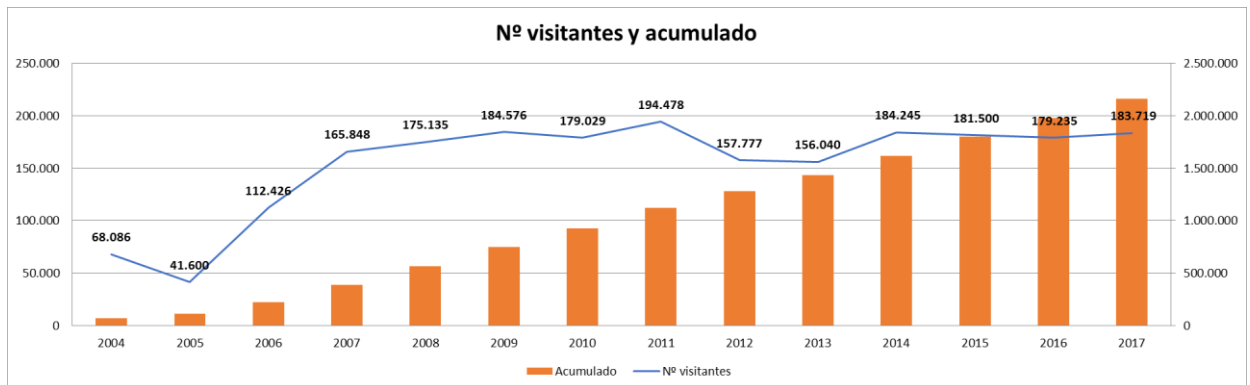
No obstante se mantiene la estructura de apertura en marzo o abril, en función de las festividades oficiales, y terminando la temporada en noviembre, con pequeñas variaciones según temporadas (aperturas de fin de semana, ampliando días y horario o sólo horario en algunos días durante el verano y puentes o festividades especiales). En temporadas anteriores se decidió alargar el calendario de apertura hasta fechas coincidentes con el denominado “puente foral”- Los datos no fueron muy satisfactorios y esto unido a la inestabilidad climática en dichas fechas se ha decidido que no formen parte del calendario permanente del Parque.



Durante 2017 el Parque ha tenido 118 días de “parque abierto” y 36 para grupos.

III. VISITANTES

El número de visitantes ha ido aumentando claramente hasta 2011, siendo los visitantes de 2012 y 2013 algo inferiores y coincidiendo este dato con la tendencia de otros parques. En los últimos años la afluencia se ha mantenido en torno a los 180.000 visitantes anuales, estando este 2017 por encima de la media de los últimos años llegando hasta los 183.719 visitantes. Es decir, la afluencia fue un 2,5% más que el año 2016. Es complicado conseguir datos de cierre de otros parques, pero según información disponible, el crecimiento de parques similares a Sendaviva como Dinópolis ha sido del 0,26%.



***Datos a 31 de diciembre 2017**

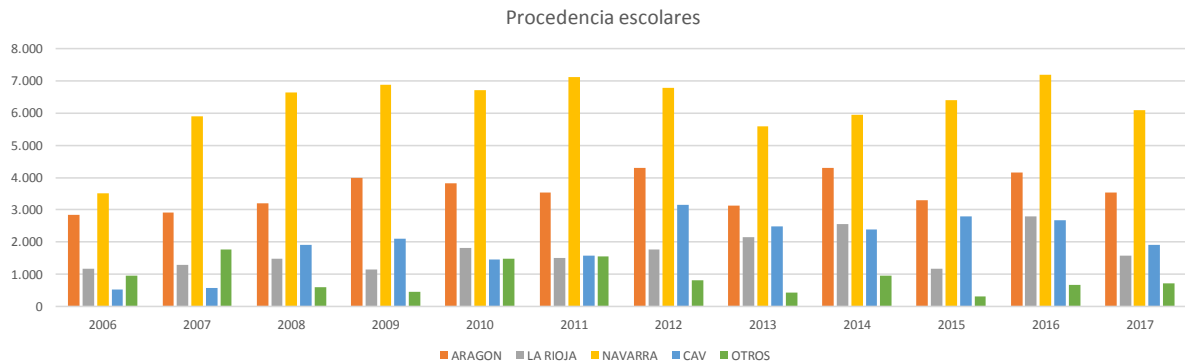
En los cinco últimos años se ha incrementado en un 50% el total del aforo acumulado del Parque. El total de estos últimos cinco años es de 884.739 visitantes.

Como hito significativo, durante la temporada 2011 se consiguió llegar al visitante 1.000.000. En la temporada 2017 se ha alcanzado los dos millones de visitantes. La cifra acumulada es de 2.163.694 visitantes.

Cabe recordar que el Parque abre en formato de “parque abierto” para el público en general y de “parque cerrado”, días especiales para grupos. Durante estos días de “parque cerrado” se pueden minimizar los costes de apertura, teniendo una mayor certeza de niveles de asistencia. Se realizan acciones proactivas para captar grupos para estos días de “parque cerrado” especialmente con escolares de Navarra y de otras Comunidades próximas, teniendo esta actividad una gran aceptación.

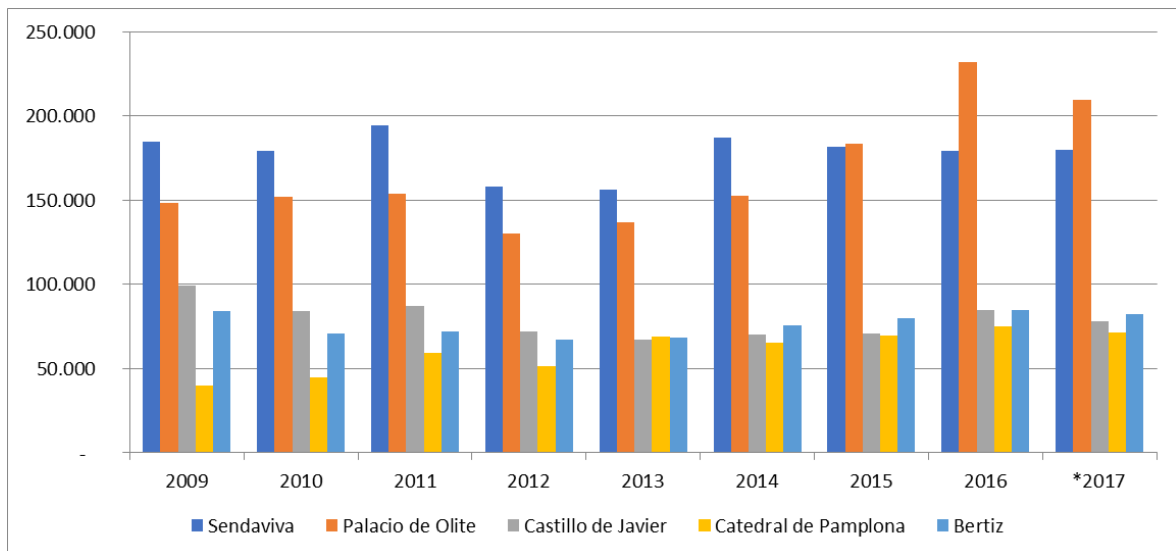
En 2006 se comenzó a trabajar los grupos de escolares y ha ido creciendo el número de escolares que visitan el Parque cada año. En estos años 172.327 escolares han pasado por Sendaviva, y 2.564 veces han visitado el Parque los distintos centros educativos de la zona de influencia. En el año 2017 han sido 13.839 alumnos de 209 centros distintos los que han acudido al Parque.

La procedencia, de los últimos años, de dichos escolares se puede observar en el siguiente cuadro.



Sendaviva ha conseguido posicionarse como el lugar más visitado de la Comunidad Foral. Un 7% más de aforo que el siguiente punto de interés más visitado de Navarra. A continuación, mostramos la comparativa de visitantes de Navarra con los cuatro sitios más visitados de Navarra en los últimos nueve años:

Información obtenida del Departamento de Turismo de Navarra a octubre 2017.



IV. PROCEDENCIA

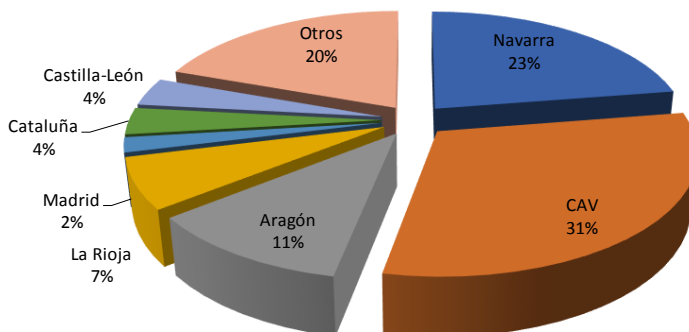
Destaca el esfuerzo realizado en ampliar áreas de influencia con desplazamientos en coche superior a 2 horas, cuyas tasas de penetración eran anecdóticas. Cada temporada el Parque consigue que más visitantes pernecten al menos una noche en Navarra. Sendaviva se ha convertido en un destino muy atractivo, el más importante de Navarra, donde la visita se plantea para más de un día.

Según los datos obtenidos a lo largo de este año, el 85,56% de los visitantes de fuera de Navarra, vienen a Navarra por Sendaviva. Esto demuestra y confirma que es un polo de visitantes, no sólo para la zona sino para toda la comunidad. El 35,67% de estos visitantes también manifiesta su intención de realizar más actividades en Navarra.

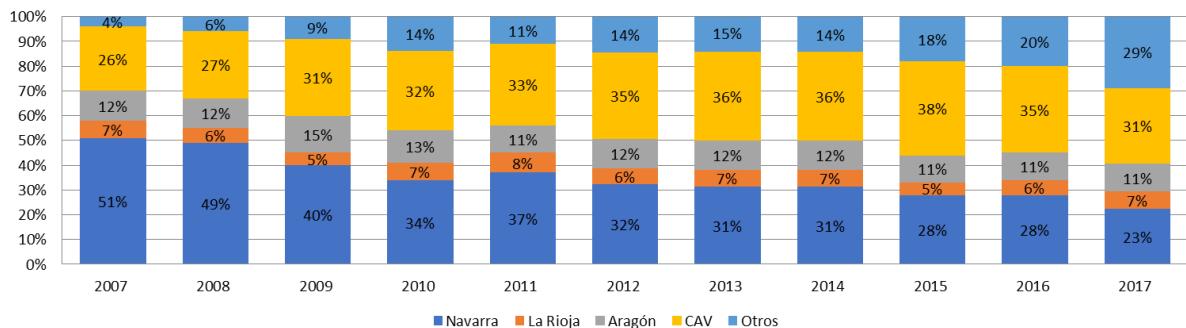
En los siguientes gráficos se puede ver la distribución por procedencia de los visitantes de esta temporada y la evolución de los visitantes en los últimos años según Comunidades Autónomas.

Es importante destacar que a partir de 2009 se han recogido datos específicos para Madrid, Cataluña y Castilla y León, ya que comenzaban a suponer un 1-2%.

Origen visitantes 2017



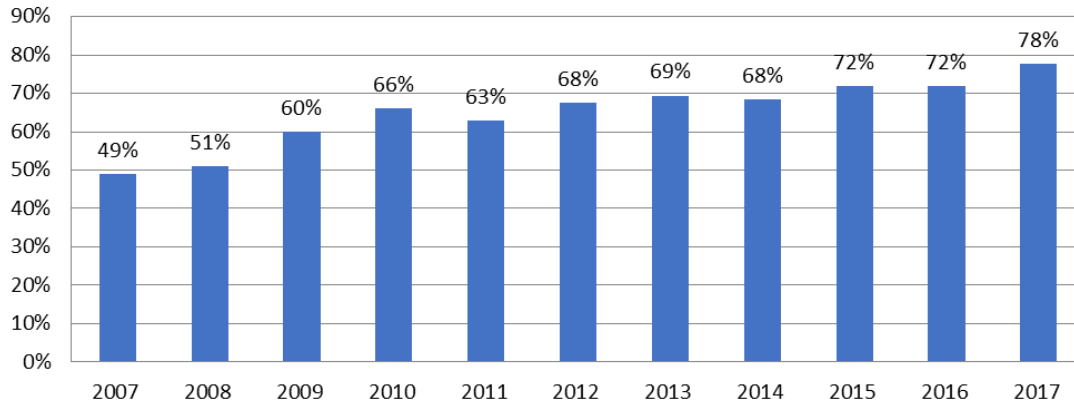
Procedencia visitantes-histórico



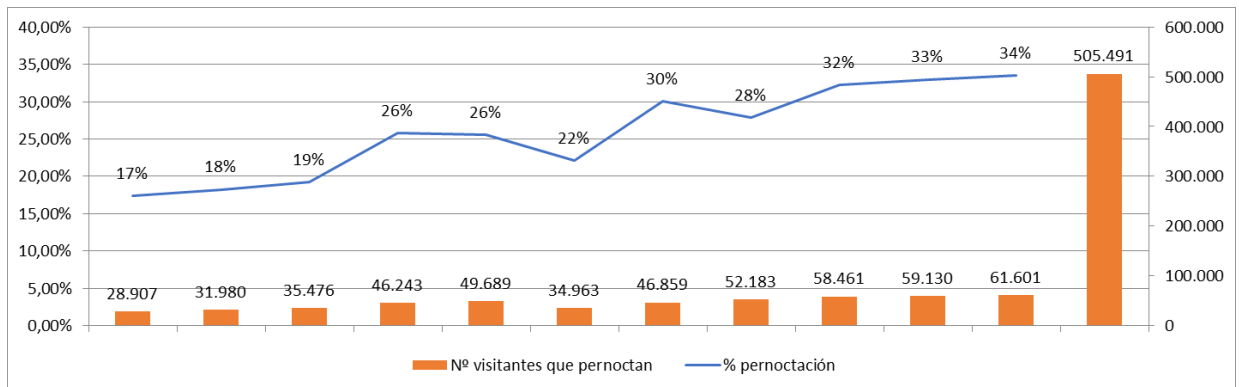
Si bien tanto el número de visitantes procedente de Navarra como de la CAV sigue siendo muy significativo, el índice de repetición de los visitantes de estas zonas está decreciendo. De ahí que para 2018 se están contemplando actuaciones específicas en estas zonas (ver apartado XIV)

Es muy importante como cada vez más visitantes de otras comunidades se acercan a Navarra, consiguiendo de esta manera generar riqueza en la zona, siendo un polo de atracción económica.

% visitantes fuera de Navarra



Los últimos datos de la temporada 2017 reflejaban que el 33,53% de los visitantes de Sendaviva de esa temporada pernoctaron al menos una noche en Navarra, lo que representa unas 61.601 pernoctaciones, 2.471 más que el año anterior. En estos últimos diez años se ha superado el medio millón de visitantes que pernoctan por lo menos una noche en Navarra gracias a Sendaviva.



V. EVOLUCIÓN DE LA CUENTA DE EXPLOTACIÓN

En todo momento se tiene presente que el objetivo es mejorar la cuenta de explotación del Parque y para ello se hacen continuos esfuerzos en buscar la consecución de mayores ingresos y reducir los gastos. Hay ciertos costes de estructura que no se pueden variabilizar pero que nos dan margen para asumir crecimientos de visitantes superiores a los actuales.

Datos económicos según cuentas anuales auditadas:

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Nº visitantes	179.235	181.500	187.035	156.040	157.777	194.478	179.029	184.576	175.135	165.848	112.426	41.600	68.086	-
Cifra de negocio	3.212.988	2.953.811	2.891.396	2.401.077	2.495.318	3.229.803	2.657.437	2.738.037	2.635.471	2.313.970	1.506.860	529.130	1.450.200	-
Aprovisionamientos	- 941.669	- 889.937	- 846.419	- 864.282	- 778.034	- 856.741	- 572.581	- 563.035	- 305.202	- 258.774	- 239.399	- 241.682	- 422.972	- 75.867
Otros Ingresos Explot.	73.760	92.079	120.689	53.932	61.045	92.381	76.871	130.122	459.303	41.866	-	674	251.111	790.070
Gastos de personal	- 1.533.432	- 1.449.071	- 1.422.230	- 1.432.734	- 1.444.649	- 1.639.680	- 1.523.583	- 1.433.355	- 1.172.659	- 1.037.426	- 810.244	- 869.781	- 1.382.490	- 674.002
Otros Gastos Explot.	- 1.972.244	- 1.963.060	- 1.956.031	- 2.100.387	- 2.208.534	- 2.379.345	- 2.436.481	- 2.550.601	- 3.284.705	- 2.794.076	- 2.538.870	- 1.576.987	-	-
Amort. Inmovilizado	- 1.302.804	- 1.578.276	- 1.577.491	- 1.831.644	- 2.109.865	- 2.304.576	- 2.310.497	- 2.195.963	- 1.961.750	- 2.216.313	- 1.825.403	- 1.366.818	- 751.896	- 30.720
Otros resultados	5.553	19.306	2.042	65.764	64.822	6.918	19.160	39.088	-	-	-	-	- 1.313.068	- 324.404
Rdo. Explotación	- 2.457.848	- 2.853.760	- 2.788.044	- 3.708.274	- 3.919.897	- 3.865.076	- 4.089.674	- 3.835.707	- 3.629.542	- 3.950.753	- 3.907.056	- 3.525.464	- 2.169.115	- 314.923
Rdo. Financiero	- 45.062	- 74.947	- 68.422	- 88.975	- 130.416	- 179.755	- 210.602	- 300.500	- 539.443	- 552.942	- 447.513	- 458.217	- 312.640	- 116.083
Rdo. Antes de Impuestos	- 2.502.910	- 2.928.707	- 2.856.466	- 3.797.249	- 4.050.313	- 4.044.831	- 4.300.276	- 4.136.207	- 4.168.985	- 4.503.695	- 4.354.569	- 3.983.681	- 2.481.755	- 431.006
Rdo. Extraordinarios	-	-	-	-	-	-	-	-	-	126.428	- 105.398	- 14.375	- 94.059	- 5.438
Impuestos sobre B ^º	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rdo. del Ejercicio	- 2.502.910	- 2.928.707	- 2.856.466	- 3.797.249	- 4.050.313	- 4.044.831	- 4.300.276	- 4.136.207	- 4.168.985	- 4.377.267	- 4.459.967	- 3.998.056	- 2.575.814	- 436.444
EBITDA	- 1.155.044	- 1.275.484	- 1.210.553	- 1.876.630	- 1.810.032	- 1.560.500	- 1.779.177	- 1.639.744	- 1.667.792	- 1.734.440	- 2.081.653	- 2.158.646	- 1.417.219	- 284.203

El cierre de 2017 antes de auditoría es el siguiente:

	Prev. Cierre 2017
Nº visitantes	183.719
Ingresos	4.873.823
Gtos. Variables	(1.813.952)
Margen Bruto	3.059.871
Gtos. Fijos	(4.295.064)
EBITDA	(1.235.193)
Amortizaciones	(1.185.517)
Gastos financieros	(68.000)
RESULTADO	(2.488.710)

Destacar que el apoyo financiero de Sodena, además de cubrir el déficit de explotación incluye otros conceptos de necesidades de tesorería. Ver apartado XI.

Para el ejercicio 2017 dichas necesidades han sido:

	2017
Financiación total de Sodena	2.445.576
EBITDA	-1.235.193
Gto. financiero	-68.000
Amort. financiación bancaria	-637.500
Inversiones	-428.945
Variación circulante	-75.938

VI. INGRESOS

Los ingresos de explotación principalmente van ligados a la consecución de visitantes.

Cada año se trabaja en conseguir aumentar el posicionamiento comercial a través de los acuerdos con distintas marcas: Frigo, Keler, Coca-Cola, Pepsi, TravelClub, El Corte Inglés, Viajes Eroski, y con distintas promociones.

El Parque cuenta con un Albergue gestionado directamente que posibilita a los visitantes alojarse. Como consecuencia del aumento del número de pernoctaciones de los visitantes, se detectó que no existía un “pack” de producto “entrada + alojamiento” para ofertar a los mayoristas. Por esta razón, el Parque cuenta con una “agencia de viajes” propia de forma que oferta el “pack” tanto a mayoristas como al público general. Esta acción se está llevando a cabo utilizando el propio personal del Parque.

Esta agencia de viajes se creó en 2010 a raíz del interés que tenían los distintos mayoristas en poder ofrecer packs que incluyeran entradas + alojamiento y la dificultad existente de las agencias locales para ofertas individuales. La creación de esta figura conlleva la existencia de un aval de Sodena de 180.000€. La actividad y los márgenes conseguidos a raíz de la creación de esta agencia están siendo muy satisfactorios para el Parque.

En 2011 se amplió el horario de apertura en julio y agosto con un espectáculo nocturno de forma que se ha conseguido un mejor reparto de las horas de visita, mejor experiencia en tiendas y mayores compras, ampliar necesidad de una comida más dentro del Parque y conseguir más visitantes de tarde sin disminuir los visitantes de día completo.

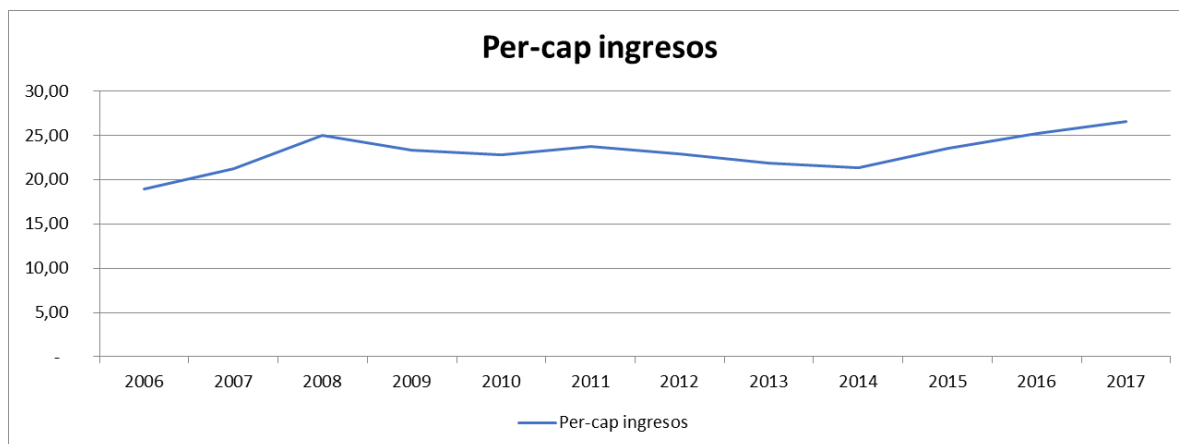
En el 2016 se modernizó la informática de la agencia y esto ha permitido tener un motor de reservas totalmente on-line, lo que permite aumentar la venta de la agencia sin necesidad de recurrir a más personal. También se consigue que los clientes consigan confirmaciones de sus servicios de manera on-line. Esto ha hecho crecer esta línea de negocio hasta el punto de ser uno de los mayores receptivos de Navarra.

PER-CAP:

Los ingresos por visitante han seguido una tendencia de mejora cada año, siendo los “per-caps” que más aumentan los relativos a entradas, juegos, tienda y restauración.

Estos resultados se ven condicionados por la política de mantenimiento de precio de entrada en estos años, además hay que tener en cuenta el impacto negativo en las cuentas de la subida del IVA. En el caso de las entradas se pasó de un 10% a un 21%, soportando el Parque toda la subida en la temporada 2012.

En 2017 varios sectores relacionados con la cultura, con el ocio y el turismo han vuelto a recuperar parte de la posición perdida, pasando del 21% al 10% de IVA. El impacto que este tema tiene en las cuentas de Sendaviva se puede cifrar en unos 300.000 euros de menor ingreso.



OTROS INGRESOS:

En 2016 se creó un centro de formación en el Parque, hasta ahora se han celebrado más de una decena de cursos tanto para desempleados como para ocupados. Todas las temáticas están relacionadas con la jardinería, la hostelería y el turismo. Se busca además de formar al personal propio del Parque, que el sector cada vez tenga más y mejores conocimientos para poder ofrecer cada vez más servicios a los visitantes y sea más fácil querer pasar un fin de semana en Navarra. Además de que los cursos suponen un ingreso extra para el Parque, las prácticas en el Parque significan también un ahorro.

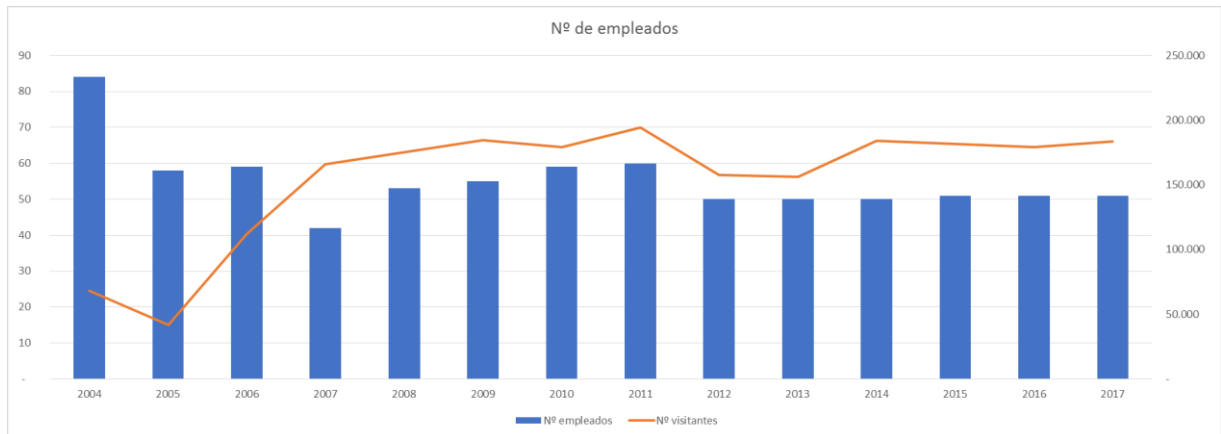
La actividad mencionada anteriormente junto con la citada inversión realizada en sistemas informáticos así como su capacidad para ofrecer “paquetes” específicos, resulta de interés en términos turísticos para Navarra. Además la estrecha colaboración con Turismo y la implantación de la línea aérea de Lufthansa, ha llevado a que Sendaviva pueda posicionarse como agente receptor para atraer turistas a la Comunidad Foral. Ya se han mantenido diversos contactos con touroperadores alemanes para ofrecer Navarra como destino que podrían verse materializados a partir de finales de 2018.

En los últimos años se ha trabajado en poder ofrecer actuaciones conjuntas con la Junta de Bardenas, en las que en una primera fase se incluían visitas de escolares para alumnos de colegios de Navarra, Cataluña, CAV y Sur de Francia, combinando oferta educativa con lúdica y alojamiento. Sendaviva apoyaba en las mencionadas visitas de escolares a cambio de un acuerdo económico. Esta iniciativa está suspendida por el momento.

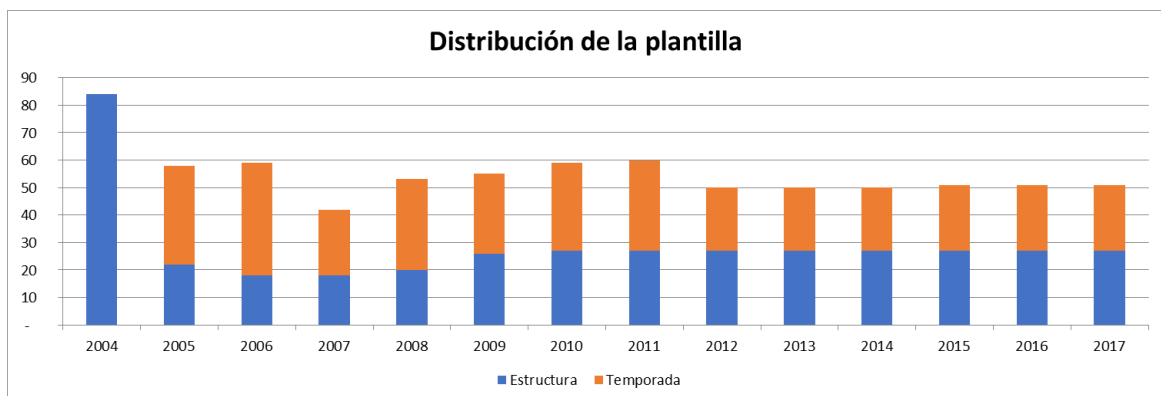
VII. COSTES DE ESTRUCTURA

Se han ido disminuyendo progresivamente los gastos fijos del Parque.

Se trabaja con una plantilla ajustada que mejora la planificación de la temporada y permite una menor rotación de los trabajadores.



La distribución de empleados según sea personal de estructura o de temporada se refleja en el siguiente gráfico.



El coste de mantenimiento del Parque es significativo (instalaciones, repuestos,...) y se va incrementando conforme las instalaciones llevan más años operativas.

Los gastos en marketing se han ido reduciendo concentrando los esfuerzos en campañas específicas y focalizando el esfuerzo en ampliar el área de influencia del Parque. Se valoran detenidamente las acciones comerciales a realizar. Se ha ido dando protagonismos a la mascota del Parque como manera de contribuir a la captación de ingresos (merchandasing) y a la difusión de la imagen. Durante la temporada 2017 se han internalizado determinadas de las labores de marketing que antes se subcontrataban gracias a las capacidades internas del equipo y el apoyo de la dirección. Estas actuaciones están enfocadas a potenciar los ingresos y a la reducción de gastos.



Con el objetivo de posicionar y dar prestigio al Parque fuera del área de influencia, se han realizado actuaciones entre las que destacan:

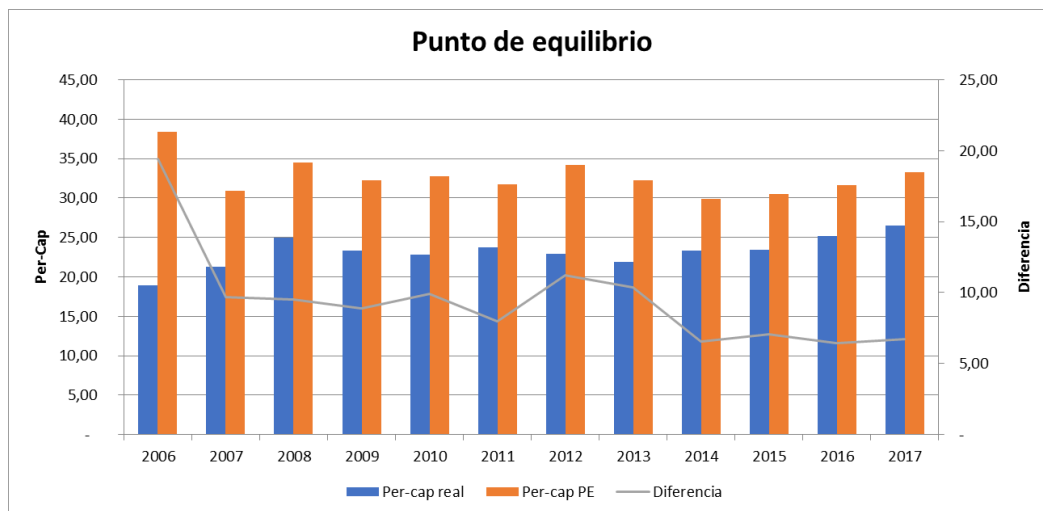
- En 2017 se ha cambiado y modernizado la imagen de Sendaviva buscando una mejor comprensión al respecto del producto de Sendaviva fuera de nuestra zona de influencia.
- En 2017 se ha renovado el sello Biosphere Park, después del proceso de auditoria anual por parte de Instituto de Turismo Responsable, asociado a la UNESCO y OMT.
- En 2017 y 2016 se ha conseguido el reconocimiento por parte del portal de viajes Tripadvisor del certificado de excelencia, gracias a las opiniones de los visitantes del Parque.
- En 2015 se ha renovado el sello de la Federación Nacional de Familias Numerosas.
- En 2014 Sendaviva fue sede de la asamblea general de AEPA, Asociación Española de Parques de Atracciones y Temáticos.
- En 2014 se llegó a un acuerdo con la Asociación de Celiacos de Navarra, para adecuar todos los menús del Parque a la problemática alimentaria de este colectivo, este acuerdo se viene renovando cada año, después de superar el proceso de auditoría realizada por la propia asociación.
- En el 2014 se firmó un acuerdo de colaboración con AECC, Asociación Española Contra el Cáncer.
- En el 2013 se consiguió el sello de la Federación Nacional de Familias Numerosas de España, siendo en la actualidad el único parque en el país que lo ostenta.
- En 2013, Sendaviva fue escogida dentro de un programa europeo de concienciación de una alimentación sana a través del Fondo Europeo de Pesca. El objetivo es concienciar a los más pequeños en el consumo de pescado.
- Desde 2012, se viene colaborando con UNICEF, en la propagación de su mensaje y recogida de fondos.
- En 2012, Sendaviva es miembro de pleno derecho de la asociación de parques temáticos de España (AEPA), formada por 8 parques, donde se encuentran los grandes parques del país, como Parques Reunidos o Port-Aventura.
- Sendaviva fué certificado en 2011 por el Instituto de Turismo Responsable, asociado a la UNESCO y OMT, como Biosphere Park, característica internacional que reconoce los esfuerzos del Parque y sus trabajadores por estar a la vanguardia en sostenibilidad y responsabilidad abordándola desde una óptica global e integradora, incluyendo la esfera ambiental, social y económica de la misma, en definitiva, por su apuesta por el desarrollo turístico sostenible.
- Se presentó Sendaviva como ejemplo de Parque con esfuerzo en eliminar las barreras arquitectónicas en el Congreso Internacional de Movilidad, Transporte Accesible y Personas Mayores en 2010 y en el Congreso Mundial de Arquitectos celebrado en Turín en 2008.
- En estos años también se ha trabajado para que distintos colectivos con dificultades para poder acceder al Parque pudieran disfrutar del mismo:
 - o Asociación Navarra Amigos del Sahara
 - o Asociación Bisila, ONG sin ánimo de lucro que intenta mejorar la vida de niños de Guinea Ecuatorial
 - o Banco de Alimentos de Navarra

- ACODIFNA, Asociación Coordinadora de Disminuidos Físicos de Navarra
- ADONA, Asociación de Donantes de Sangre de Navarra

VIII. ESTIMACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Se está trabajando en que el punto de equilibrio continúe bajando hasta una cifra de visitantes asumible por las limitaciones y características de Sendaviva.

Para entender dónde puede estar el punto de equilibrio podemos ver en esta gráfica como la brecha entre los ingresos y gastos unitarios se van reduciendo.



La cifra de visitantes para conseguir el punto de equilibrio en las cuentas del Parque es ligeramente superior a los 220.000 visitantes.

Otra variable en la que se trabaja de manera importante es en el índice de repetición, el objetivo es hacerlo crecer, para poder disponer cada año de un mayor suelo en el número de visitantes.

En el 2017 este índice fue del 43,88%, mientras que en el 2007 era de un 30%.

IX. INVERSIONES

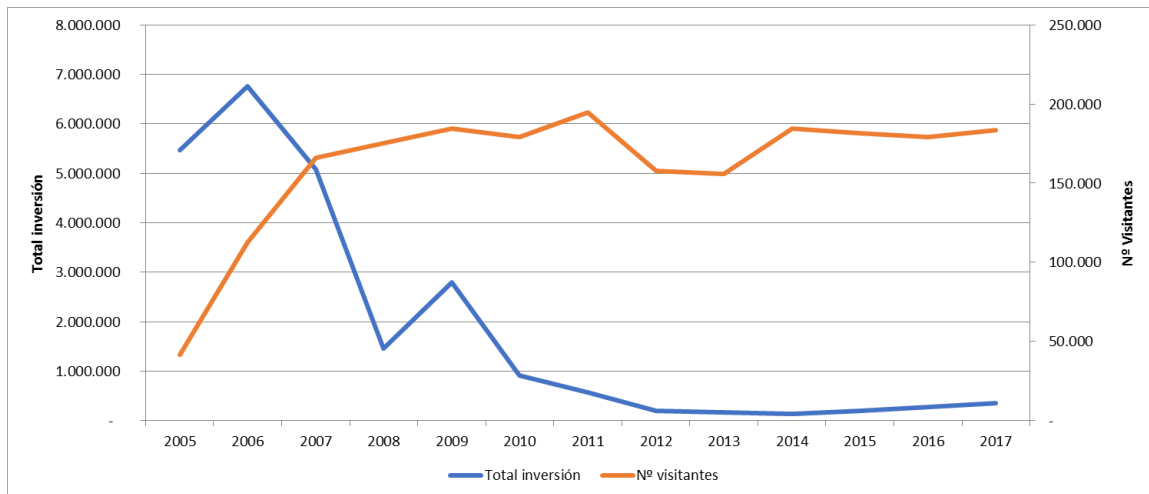
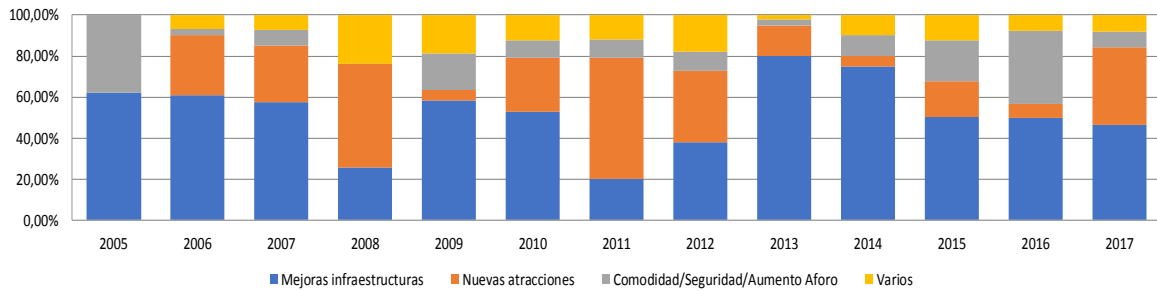
Como ya hemos comentado en el apartado I anterior, cuando en 2005 se hizo el estudio para contrastar la situación de Sendaviva y determinar las actuaciones a llevar a cabo en el futuro, y se determinó seguir adelante con el Parque, se informó de que haría falta aportaciones económicas para la operativa del Parque y otras para inversiones, con el fin de mejorar la oferta, diseño, atractivo y eficiencia del Parque.

Las principales inversiones realizadas han sido destinadas a mejorar infraestructuras que subsanaran deficiencias producidas en la época del primer gestor del Parque reforma en lagos, sombras, actuaciones para aumentar el aforo...), y aumentarían el confort de visitantes y

exposición de animales (protecciones contra viento, caminos, aseos), y paralelamente, aunque en contención, para nuevas atracciones (tirolina, laberinto acuático, aviario, bobsleigh, tubing, Valhalla, etc.).

- El 56,44% de las inversiones realizadas desde 2005, han sido utilizadas para subsanar las deficiencias del proyecto inicial en infraestructuras.

Destino de las inversiones



Las inversiones de los últimos siete años se han reducido drásticamente y han estado más orientadas a mantenimiento y pequeñas mejoras, por entender que la oferta es suficientemente atractiva.

X. APOYO ADMINISTRATIVO Y GESTIÓN DE SODENA

Como hemos comentado en los capítulos anteriores, desde el año 2005 el Gobierno de Navarra decidió que Sodena se vinculara en la gestión, administración y financiación de Parquenasa. Fue en ese momento cuando se decidió eliminar el Consejo de Administración del Parque y sustituirlo por un Administrador Único que es Sodena.

Desde ese momento se viene gestionando el proyecto de manera muy próxima a la dirección del Parque. Se planifica de forma conjunta la temporada, se aprueban los presupuestos, se mantienen reuniones de seguimiento y se analizan datos semanalmente y se extraen conclusiones a lo largo de la temporada y cuando ésta finaliza.

En 2014 se trabajó en la preparación y difusión de un cuaderno de venta y se mantuvieron reuniones con agentes del sector. Las conclusiones obtenidas tras estos contactos mostraron que el Parque todavía no es suficientemente atractivo ante terceros y que hay que seguir trabajando en una tendencia de EBITDA cero o positivo. Se ha realizado un análisis comparativo con otras operaciones de compraventa de parques efectuadas en España en la última década, poniéndose de manifiesto que además de la necesidad de tendencia de EBITDA positivo Senda Viva adolece de falta de operación inmobiliaria aneja que haga atractiva la compra del mismo, y en cualquier caso los valores de compraventa o traspaso, tomando como referencia las operaciones mencionadas, serían de alrededor de un 15% sobre el coste de la inversión. Por tanto, cualquier expectativa de que el Parque pueda ser asumido por un tercero debe ser desestimada a corto y medio plazo.

A finales de 2014, en Consejo de Administración de Sodena, se acuerda manifestar la voluntad de venta de Parquenasa a NICDO (Navarra de Infraestructuras de Cultura, Deporte y Ocio, S.L.), aprobando que se iniciaran los trámites oportunos para ello. Estas actuaciones no han sido iniciadas hasta la fecha.

XI. APOYO FINANCIERO DE SODENA

Desde 2005 se viene financiando, por parte de Sodena, tanto la totalidad de las inversiones, la amortización de la deuda bancaria y sus correspondientes intereses, así como el déficit de explotación. Todo ello bajo la fórmula de préstamos de Sodena a Parquenasa, donde anualmente se decide qué parte de los mismos tienen el tratamiento de préstamos participativos para, cumpliendo con la legalidad vigente, la compañía esté en situación de equilibrio patrimonial.

Es importante resaltar que Sendaviva, no recibe ningún tipo de subvención de ninguno de los organismos del Gobierno de Navarra. Tampoco de entidades municipales ni de organizaciones turísticas.



En la operativa diaria, todos los meses se recibe un informe individualizado de los pagos que Parquenasa tiene que realizar y de su necesidad financiera. Una vez analizada esta información, desde Sodena se procede a transferir el importe necesario.

Un detalle de las aportaciones realizadas por Sodena como préstamos ordinarios y préstamos participativos es el siguiente (datos hasta diciembre 2017, antes de auditoria):

Concepto	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	Acumulado
CAPITAL APORTADO AÑO 2001																4.050.000
APOYO FINANCIERO ADICIONAL																
Préstamo Vasconia	637.500,00	637.500,45	300.000,00	-	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000	525.000			10.500.000
Préstamo CAN		-	388.888,89	388.889	388.889	388.889	388.889	388.889	388.889	388.889	388.889					3.500.000
Intereses Vasconia	19.481,15	38.862,00	60.790,00	40.342	78.517	113.160	147.382		266.381	410.773	362.680	306.509				1.844.877
Intereses CAN		-	1.052,50	3.764	7.739	19.185	26.915		61.485	128.771	109.632	79.200				437.743
TOTAL FINANCIACION AJENA	656.981,15	676.362,45	750.731,39	432.995	1.525.145	1.571.234	1.613.186	1.438.889	1.766.754	1.978.433	1.911.200	1.435.709	525.000			16.282.621
Inversiones	417.183,09	333.998,00	232.096,00	205.583	186.618	196.512	575.258	1.233.136	3.225.475	2.014.009	5.622.327	6.693.568	6.057.302			26.993.066
Déficit Explotación	1.371.411,90	1.149.338,00	1.116.804,00	1.119.516	1.704.645	1.568.540	1.811.864	1.377.558	986.154	1.848.127	2.101.264	944.091	3.515.149			20.614.463
TOTAL APOYO FINANCIERO	2.445.576,14	2.159.698,45	2.099.631,39	1.758.094	3.416.409	3.336.286	4.000.308	4.049.582	5.978.384	5.840.569	9.634.792	9.073.369	10.097.452			63.890.150

Durante el 2014 se renegotió parte de la deuda del Parque con el Banco Popular-Vasconia, consiguiendo un año de carencia y pagos semestrales incrementales hasta 2017. En el 2015 venció el pago de la línea de crédito concedida por la antigua CAN, actual Caixa.

La razón de dicho apoyo financiero está basada en que para el Gobierno de Navarra era un proyecto, desde el punto de vista socioeconómico, de impacto positivo y rentable. Los resultados que arrojan los Estudios de Impacto Socioeconómico que se vienen realizando de manera regular desde 2007 con datos de la temporada anterior, indican que Sendaviva ha ido creciendo en impacto y que su valor socioeconómico justifica la inversión realizada por el Gobierno de Navarra a través de Sodena.

Recientemente, tal y como se ha informado al Consejo de Administración de Sodena en fecha 11 de enero de 2018, y según las modificaciones legales introducidas en mayo de 2014 a los artículos 75 y 82 de la Ley de 13/2007 de la Hacienda Pública de Navarra, se ha solicitado la autorización expresa del Parlamento para la concesión por parte de Sodena a Sendaviva de un préstamo, convertible en participativo y capitalizable de hasta 4.000.000€ para cubrir el déficit de explotación y las inversiones necesarias para la actividad del Parque en 2018 y 2019 tal y como se ha venido haciendo hasta ahora.

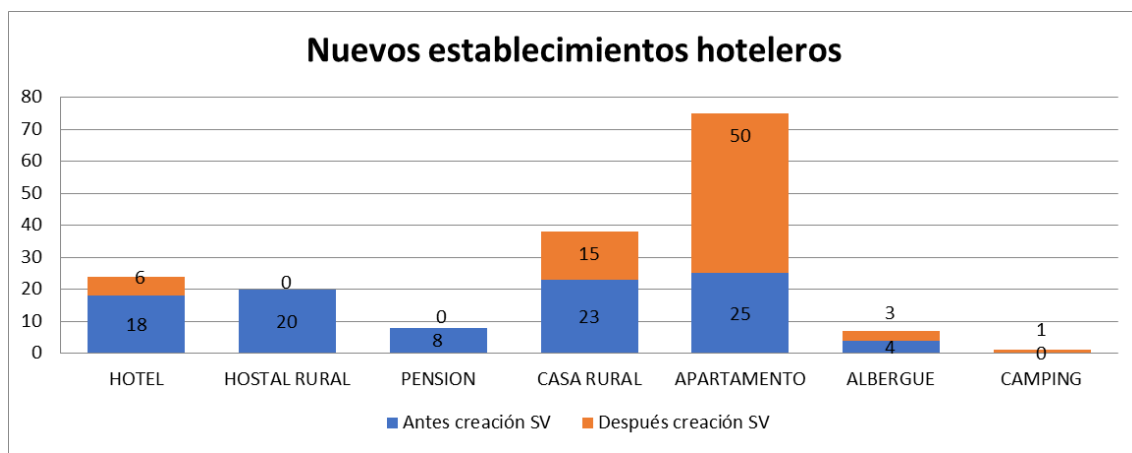
Anualmente el Consejo de Administración de Sodena ratifica la adenda al contrato de financiación de 2005 por la que se van convirtiendo en participativos los préstamos otorgados al Parque.

El Consejo de Administración celebrado el pasado 22 de enero ratificó la solicitud realizada por el Presidente de Sodena al Parlamento así como la financiación otorgada en 2017.

En el apartado XII y XIII siguiente, resumimos las principales magnitudes del impacto del Parque, con datos de creación de infraestructuras hoteleras o el Estudio de Impacto Socioeconómico de las cinco últimas temporadas, que incluyen la finalizada en 2017.

XII. CREACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS HOTELERAS EN LA ZONA.

Desde la creación del Parque en 2003, se puede observar cómo la oferta ha crecido en un 76,5% de establecimientos relacionados con el alojamiento.



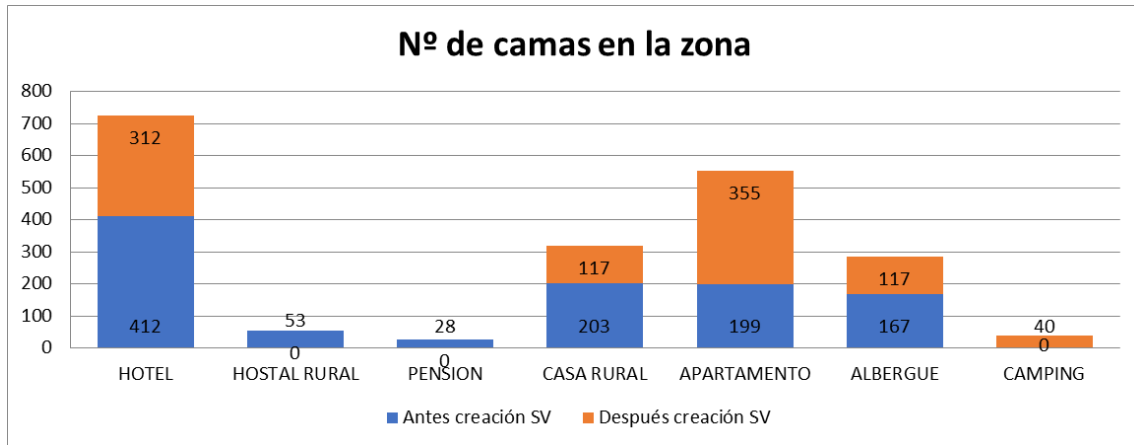
Datos a 31 de diciembre de 2017

Además también hay que tener en cuenta que 3 hoteles ya existentes en la zona han realizado obras para adecuar su oferta al tipo de público que viene a Sendaviva.

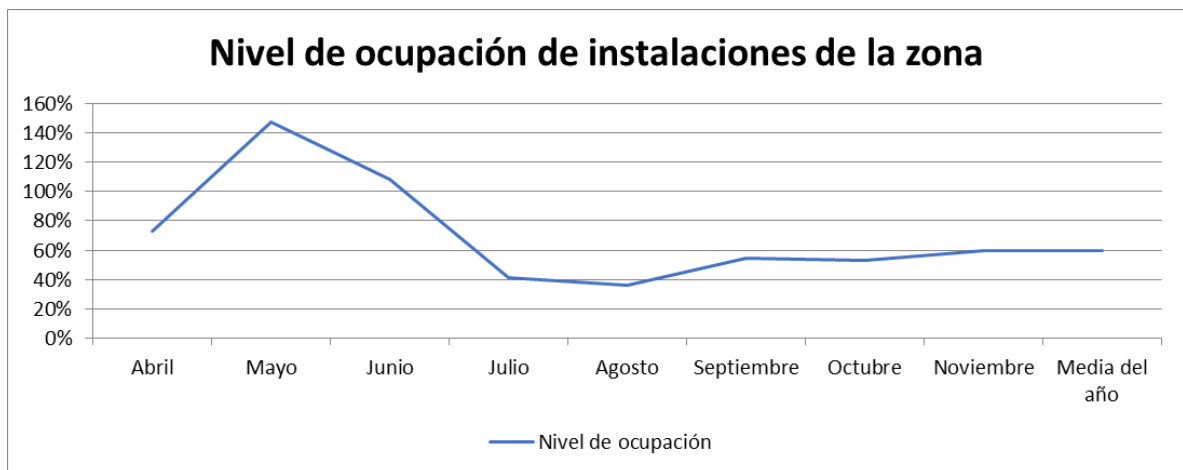
Si vemos estos datos desde el prisma de camas, podemos decir que las que cumplen las características relacionadas con el público de Sendaviva son 2003 camas en la zona de la Ribera.

De las cuales el 941 se crearon después de Sendaviva, lo que significa que se han incrementado en un 88,6%.

Han existido iniciativas de terceros para la promoción de varios campings en la proximidad al Parque, aunque no ha prosperado ninguna en la actualidad.



Si estos datos también los cruzamos con el número de visitantes que se han quedado a dormir en la zona, podemos ver un nivel de ocupación de estas instalaciones, gracias a Sendaviva. La media de ocupación es del 49,16% en los días que el Parque permanece abierto. El desglose mes a mes es el siguiente:



XIII. RESUMEN DEL ESTUDIO DE IMPACTO SOCIOECONÓMICO CORRESPONDIENTE A LA TEMPORADA 2017.

El objetivo de dicho estudio de Impacto Socioeconómico es el de conocer el impacto económico y social del Parque. Desde el primero de estos estudios se concluye que Senda Viva es un proyecto de revitalización y generación de una economía inducida en la zona donde está implantado muy importante.

Este es un estudio que se viene realizando de manera regular desde 2007 con datos de la temporada anterior, y que ha tenido siempre en cuenta la fase de construcción del mismo y su funcionamiento. En el año 2013, se planteó un cambio en la metodología seguida hasta ahora por parte de la CPEN, que cambia los parámetros a comparar y a utilizar.

Es importante tener claro que hay algunos importes que no se están considerando, como el gasto inducido por el funcionamiento del Parque. En esta metodología no se tiene en cuenta lo que aporta a la economía navarra la renta líquida (después de quitar la tasa de ahorro) de los trabajadores del Parque.

La estimación del impacto económico y social del Parque realizado anualmente ha aportado argumentos para considerar el Parque como un proyecto de revitalización y de generación de una economía inducida importante en Navarra. Tanto la fase de construcción como la fase de funcionamiento del Parque generan impactos directos, indirectos e inducidos, en relación con la generación de empleo, y en relación con la generación de sueldos y tributos, creando un impacto económico en la economía de la zona.

Las claves principales del negocio de Sendaviva son el número de visitantes que el Parque es capaz de atraer año tras año, el origen de estos visitantes y sus pautas de gasto, y el gasto que los visitantes realizan en el Parque.

Si confrontamos estos datos con los obtenidos durante 2017, podemos decir:

- Gasto de los turistas en la zona (se considera que sólo los visitantes que vienen de más de tres horas del Parque realizan gasto): Se llega hasta la cifra de 12.877.897 euros.
- El total de gasto directo generado por Sendaviva en 2017 es de 15.422.325 euros.
- Sendaviva genera de manera indirecta 173 puestos de trabajo, además de los 51 que crea de manera directa.
- El total de recaudación impositiva para el Gobierno de Navarra generado por Sendaviva es 4.072.726 euros.

	Gasto turistas	Gasto directo generado	Nº trabajadores generado	Recaudación impositiva
2013	7.223.087	9.448.710	140	1.723.526
2014	11.287.569	12.990.351	182	2.262.089
2015	10.978.331	13.161.060	198	3.510.867
2016	12.849.810	15.109.528	219	3.941.864
2017	12.877.897	15.422.325	224	4.072.726

Datos a 31 de diciembre de 2017

El universo de encuestas es superior a las 3.500, sobre el total de visitantes del Parque, tenemos que el margen de error es menor del 2%.

Teniendo en cuenta la recaudación impositiva (4.072.726€) y la financiación de Sodena en 2017 (2.445.576€) se obtiene un saldo neto positivo de 1.627.150€.

XIV. PRÓXIMA TEMPORADA 2018

Las actuaciones planificadas para la temporada 2018 están enfocadas a:

- Recuperar el número de visitantes navarros y guipuzcoanos de temporadas anteriores, para lo que se intensifica la presencia publicitaria en estos territorios.
- Seguir aumentando el impacto del Parque fuera de su zona de influencia y conseguir un mayor número de visitantes.
- Mejorar en los procesos de compra de entradas online haciéndolos más intuitivos y consiguiendo más ventas cruzadas para así poder alcanzar mayores niveles de venta anticipada de entradas que operativamente permite ser más eficientes y por ende unos mayores ingresos fruto de una mejor política de precios y producto.
- Seguir impulsando la tendencia creciente de la agencia de viajes de Sendaviva para poder tener una mayor ocupación de los hoteles de la zona y en el albergue propio del Parque.
- Se va a probar a crear un servicio de transporte que enlazará la estación de tren de Tudela con el Parque y los hoteles más importantes con los que trabaja de la agencia de Sendaviva, de forma que se facilite la posibilidad de acudir al Parque.
- Mantener la tematización para la época de Halloween

Estas actuaciones van a ir acompañadas de una contención de los gastos más importantes del Parque, como mantenimiento y suministros del Parque, buscando una mayor eficiencia y un menor nivel de gasto con el mismo número de visitantes que en el 2017.

En cuanto a las inversiones previstas para 2018 están enfocadas a acometer mejoras en infraestructuras que desde la apertura no se habían modificado. En este momento se considera imprescindible realizar determinadas actuaciones para mantener el buen estado de las mismas; se cambiarán vallados, se modificarán tejados, se hormigonarán caminos de tierra y actuaciones



de pintura en determinados edificios, y todo ello con el objetivo de reducir el gasto de mantenimiento anual.

Este 2018, coincidiendo con el 15 aniversario del Parque se va a completar la actualización de imagen iniciada en 2017 con el cambio del logo, añadiendo una nueva mascota a la ya existente. Se va a adecuar una zona donde poder sacar fotografías con las dos mascotas. Así mismo está prevista la celebración de una jornada específica entorno al turismo, en la que se pretende contar con la presencia de expertos en el sector de reconocimiento internacional.

Para las proyecciones financieras de 2018 se han contemplado dos escenarios: A) estimación partiendo de dos premisas muy exigentes: número de visitantes a alcanzar y ahorro en costes fijos por la parte de suministros y mantenimiento y B) en el que se asume que no se alcanzan dichos retos. No obstante la opción A) es la apuesta sobre la que se va a trabajar.

	Auditoría 2016	Prev. cierre 2017	Estimación A) 2018	Estimación B) 2018
Nº visitantes	179235	183.719	197.500	184.000
INGRESOS	4.523.918	4.873.823	5.174.084	4.816.752
Entradas	2.068.386	2.126.709	2.180.101	2.036.722
Tienda	240.508	261.198	297.607	275.699
Restauración	1.500.660	1.628.480	1.748.635	1.621.558
Juegos	64.451	45.280	48.239	44.952
Otros	74.627	84.536	109.718	106.819
Patrocinios	29.000	29.000	29.000	29.000
Agencia viajes	542.236	661.143	728.785	670.002
Centro formación		32.150	31.999	31.999
Ingr.extraordinarios	4.050	5.327	0	0
GASTOS VARIABLES	(1.651.747)	(1.813.952)	(1.850.846)	(1.770.190)
MARGEN BRUTO	2.872.171	3.059.871	3.323.238	3.046.561
GASTOS FIJOS	(4.027.216)	(4.295.064)	(4.130.278)	(4.280.416)
Gastos personal	(1.587.392)	(1.694.311)	(1.628.684)	(1.658.684)
Marketing	(322.311)	(370.650)	(369.783)	(383.695)
Suministros y energías	(397.582)	(428.680)	(396.129)	(436.129)
Mantenimiento	(498.127)	(649.647)	(562.807)	(650.633)
Servicios externos	(972.876)	(893.218)	(924.223)	(902.623)
Prima de seguros	(63.643)	(64.467)	(64.467)	(64.467)
Tributos	(18.449)	(16.990)	(16.990)	(16.990)
Otros gastos	(166.836)	(177.101)	(167.195)	(167.195)
EBITDA	(1.155.045)	(1.235.193)	(807.040)	(1.233.855)
Amortizaciones	(1.302.804)	(1.185.517)	(1.185.517)	(1.185.517)
Gastos financieros	(45.062)	(68.000)	0	0
RESULTADO	(2.502.911)	(2.488.710)	(1.992.557)	(2.419.372)
