

# PLAN DE VIABILIDAD DE UN CIRCUITO DE VELOCIDAD EN TENERIFE: CENTRO INSULAR DEL MOTOR

VIABILITY PLAN FOR A RACE CIRCUIT IN TENERIFE:  
*CENTRO INSULAR DEL MOTOR*



GRADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Curso 2018/2019

**AUTORES:** Cordobés Betancor, Aidé A.  
González Rodríguez, Alfonso J.  
**TUTORA:** Fuentes Medina, M. Lilibeth

## RESUMEN

El objetivo del trabajo consiste en determinar la viabilidad económica sobre la construcción y explotación de un circuito de carreras en Tenerife, el Centro Insular del Motor, proyecto ya redactado y presupuestado por su promotor, el Cabildo de Tenerife.

La metodología utilizada se basa en la estructura y elementos de un plan de empresa clásico, tomando como referencia para su elaboración el Circuit de Catalunya.

Tras el análisis de la viabilidad, y con el objetivo de albergar carreras de Fórmula 1 y Moto GP, sumado a la inversión que esto implica, la conclusión principal indica que el proyecto podría ser viable acogiendo al resto de competiciones oficiales, así como eventos y servicios propios del centro deportivo, pues el coste de disputar grandes premios de F1 sería superior a los ingresos generados por dicho evento, necesitando apoyo de administraciones públicas para cubrir este coste, como ocurre en el circuito de referencia.

**Palabras clave:** Plan de viabilidad, circuito de velocidad, Tenerife y competición.

## ABSTRACT

The objective of the research is to determine the economic viability of the construction and operation of a race circuit in Tenerife, The Insular Motor Centre, a project already drafted and budgeted by its promoter, the Cabildo of Tenerife.

The methodology used is based on the structure and elements of a classic business plan, taking the Circuit of Catalunya as a reference for its elaboration.

After the feasibility analysis, and with the objective of hosting Formula 1 and Moto GP races, along with the investment that this implies, the main conclusion indicates that the project could be viable if the other official competitions are accepted, as well as events and services of the sports Centre, as the cost of disputing big F1 awards would be higher than the revenues generated by that event, thus requiring support from public administration—just as in the reference circuit.

**Key words:** Viability plan, race circuit, Tenerife and competition.

## Agradecimientos

Agradecemos a nuestra tutora Lilibeth por su dedicación y asesoramiento constante y a la plataforma Queremos un Circuito de Velocidad en Tenerife por su predisposición a ayudar y por aportar información que ha resultado realmente útil.

## ÍNDICE

1.	Introducción.....	5
2.	Metodología.....	5
3.	Definición del negocio.....	6
3.1.	Definición del proyecto.....	6
3.2.	Descripción del circuito.....	6
3.3.	Ubicación.....	7
3.4.	Singularidades de la empresa frente a su mercado y competidores.....	7
4.	Análisis del macroentorno.....	8
4.1.	Económico-demográfico.....	8
4.2.	Político.....	8
4.3.	Legal.....	9
4.4.	Situación social.....	10
5.	Análisis del microentorno.....	11
5.1.	Proveedores.....	11
5.2.	Clientes.....	11
5.3.	Competidores.....	12
5.4.	Intermediarios.....	13
6.	Síntesis, diagnóstico de situación.....	14
6.1.	Análisis DAFO.....	14
6.2.	Análisis de los elementos DAFO e identificación y evaluación de estrategias y acciones alternativas.....	15
6.2.1.	Debilidades.....	15
6.2.2.	Fortalezas.....	16
6.2.3.	Amenazas.....	17
6.2.4.	Oportunidades.....	18
6.3.	Conclusiones del análisis DAFO.....	19
7.	Planes de actuación.....	20
7.1.	Plan de marketing.....	20
7.1.1.	Campañas publicitarias.....	20
7.1.2.	Distribución en el tiempo de las acciones de marketing.....	21
7.1.3.	Otras acciones de marketing.....	21
7.1.3.1.	Patrocinios.....	21
7.1.3.2.	Merchandising.....	21
7.1.4.	Gasto de marketing y publicidad.....	21
7.2.	Plan de organización y recursos humanos.....	22
7.2.1.	La organización.....	22
7.2.2.	Gasto de personal.....	23
7.3.	Plan económico-financiero.....	24
7.3.1.	Ingresos.....	24
7.3.2.	Otros gastos.....	26
7.3.2.1.	Compras de merchandising.....	26
7.3.2.2.	Suministros y otros servicios.....	27

7.3.2.3.	Inmovilizado y amortizaciones.....	27
7.3.2.4.	Impuesto de sociedades.....	28
7.3.2.5.	Gasto por el canon de Fórmula 1 y Moto GP.....	28
7.3.3.	Cuenta de pérdidas y ganancias previsional.....	29
7.3.4.	Presupuesto de tesorería previsional.....	30
7.3.5.	Balance de situación previsional y financiación.....	31
7.3.6.	Análisis de viabilidad del proyecto.....	32
8.	Conclusiones.....	33
9.	Bibliografía.....	34

## ÍNDICE DE FIGURAS

1.	Figura número 1: Plano del trazado del circuito de Tenerife.....	7
2.	Figura número 2: Mapas de ubicación del circuito dentro del municipio de Granadilla de Abona y de la isla de Tenerife.....	7
3.	Figura número 3: Logotipo plataforma QCVT.....	10
4.	Figura número 4: Campañas publicitarias.....	20
5.	Figura número 5: Organigrama de personal fijo o estructural.....	23

## ÍNDICE DE TABLAS

1.	Tabla número 1: Datos comparativos de variables económicas de los circuitos seleccionados.....	13
2.	Tabla número 2: Factores DAFO.....	14
3.	Tabla número 3: Gasto anual de campañas publicitarias y acciones de marketing.....	22
4.	Tabla número 4: Estimación de la retribución anual al personal.....	24
5.	Tabla número 5: Estimación de la cuota anual a la Seguridad Social.....	24
6.	Tabla número 6: Total gasto de personal.....	24
7.	Tabla número 7: Ingresos anuales estimados.....	25
8.	Tabla número 8: Variación de existencias de merchandising.....	27
9.	Tabla número 9: Inmovilizado y amortización anual.....	27
10.	Tabla número 10: Cuenta de pérdidas y ganancias previsional.....	29
11.	Tabla número 11: Presupuesto de tesorería previsional.....	30
12.	Tabla número 12: Balance de situación previsional.....	31
13.	Tabla número 13: Flujos de cajas anuales por escenario.....	32
14.	Tabla número 14: Resultado de los indicadores.....	33

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el sector de la automoción disfruta de un crecimiento continuado, especialmente tras el remonte del panorama económico en los últimos años. Esto se refleja en el aumento de ventas del sector según el datos recogidos en el informe anual de ANFAC (Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones), también en el número de participantes y pruebas deportivas y disputas en las islas y en consecuencia en el número de aficionados, así como en la suma constante de agrupaciones o clubes de entusiastas del motor cada vez más variado.

Desde hace 4 décadas se originó una idea para la isla de Tenerife, la construcción de un circuito de carreras, idea que ha trascendido en el tiempo hasta el año 2016, cuando el Cabildo de Tenerife a través de su presidente colocó, junto a las empresas concesionaria y constructora, la primera piedra de lo que se llamaría “*Centro Insular del Motor*”. Un tiempo después y por diversas circunstancias las obras del proyecto no comenzaron más allá de la retirada de la flora y fauna y de algunos movimientos de tierra, situación que se mantiene en 2019.

A la espera de retomar el proyecto, donde se deberá realizar un acuerdo con nuevas empresas que construyan y exploten el complejo, la afición canaria aguarda pacientemente que este sueño se materialice después de tan larga espera.

Hemos decidido abordar este tema pues, más allá de nuestra propia afición por el motor, la construcción del centro deportivo supondría un cambio económico y social para las islas, facilitando un lugar de entrenamiento a los deportistas profesionales, un lugar de presentación y eventos para las empresas del sector y un espacio de ocio y diversión para los aficionados donde poder desarrollar su hobby con seguridad, reduciendo así quizás la práctica en carretera abierta. De esta manera, el objetivo de este trabajo consiste en determinar la viabilidad económica del centro deportivo y la gestión que permita el correcto funcionamiento del mismo.

Añadido a lo anterior, esta inversión provocaría un alto impacto económico. Por un lado, el elevado número de puestos de trabajo que generaría en su construcción y tras su apertura, tanto directos como indirectos, y por otro, la repercusión en otras empresas como las hoteleras, donde la ocupación de amplificaría, especialmente durante el desarrollo de grandes competiciones.

## 2. METODOLOGÍA

La metodología utilizada se basa en la estructura y elementos de un plan de empresa clásico. Éste consiste en un documento útil para la toma de decisiones, que tiene como objetivo prever la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera de un proyecto. (Martí y Casillas, 2014).

La estructura del trabajo parte de una visión general del proyecto desarrollada en el apartado 3, que incluye la descripción, diseño y ubicación del circuito.

A continuación, se realiza un análisis del entorno a nivel de macro y de microentorno, que se desarrollan en los epígrafes 4 y 5 respectivamente. Tras este último se utiliza el análisis DAFO para determinar las variables internas y externas que conciernen al proyecto, así como medidas de actuación sobre éstas, ubicado en el apartado 6.

Posteriormente se muestran los diferentes planes de actuación en el apartado 7, como son los planes de marketing, de organización y recursos humanos y el plan económico financiero, que sirven de base para exponer las conclusiones sobre la viabilidad económica del proyecto.

Para determinar los servicios y posibilidades del centro deportivo, precios y otros elementos, se ha tomado como referencia el Circuit de Barcelona-Catalunya, trazado con características similares al proyectado para la isla, además de ser el único que acoge a la Fórmula 1 en España.

Sumado a esto se ha contado con la información proporcionada por integrantes de la plataforma *Queremos un Circuito de Velocidad en Tenerife*, ayudando a conocer un poco más la situación actual del proyecto y las circunstancias que lo rodea.

Por último, para escoger empresas proveedoras o colaboradoras se han incluido, mediante búsqueda en la red, entidades situadas en la isla, muchas de ellas en la zona sur próxima a la ubicación del circuito, y en concreto para los presupuestos de la página web y de los servicios externalizados se ha recurrido a *D. Eduardo Romero*, programador informático y al responsable de elaboración de presupuestos de la empresa EULEN S.A. respectivamente.

### **3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

#### **3.1 DEFINICIÓN DEL PROYECTO**

El proyecto consiste en la construcción y explotación de un circuito de velocidad en Tenerife, en las Islas Canarias, ubicado en la zona de Atogo, en el municipio de Granadilla de Abona, sobre terrenos propiedad del Cabildo de Tenerife.

La construcción está presupuestada en 21.449.035,39 euros, elevando esta cifra hasta los 36.431.419,16 euros con la inclusión del equipamiento necesario para llevar a cabo las distintas actividades y competiciones oficiales que se disputarán en éste, estimando una duración de la obra de 21 meses (Cabildo de Tenerife y Onda Rossa, 2015)

El objetivo de un proyecto de esta envergadura incluye, además de satisfacer las necesidades de los deportistas profesionales y de los aficionados, generar un beneficio para la economía de la isla a largo plazo, pues con la posible llegada de las grandes competiciones del mundo del motor al archipiélago canario se atraería a un tipo de turista que hasta ahora no se había contemplado, además de que vendrían los propios equipos de dichas competiciones y de que se generarían puestos de trabajos durante la realización de las mismas.

Finalmente y según el acuerdo, el Cabildo en cuestión, cederá los terrenos a la empresa concesionaria para que realice la inversión y explote el complejo durante un periodo de 35 años a cambio de que, transcurrido ese periodo de tiempo, la infraestructura pase a ser propiedad de la entidad pública.

#### **3.2 DESCRIPCIÓN DEL CIRCUITO**

En el diseño actual del circuito se muestra un trazado similar al de Autodromo Enzo e Dino Ferrari, de 4,9 kilómetros, ubicado en Imola, Emilia-Romaña, Italia. Según los planos constará de 350.000 m<sup>2</sup>, con una longitud total de 4.067,95 metros. Tendrá una recta principal de 819 metros, donde se podrá alcanzar una velocidad máxima de 310,59 km/h. Contará con 10 curvas de izquierda y 5 de derecha y la velocidad media estimada sería de 180,19 km/h (R.L.P. 2016).

El diseño del circuito tiene 9 variantes diferentes, de tal manera que existe la posibilidad de realizar carreras simultáneas, con un total de 7 opciones distintas, permitiendo de esta manera una explotación más eficaz de las instalaciones (Diario de Tenerife, 2016).

Con todas estas características, el circuito de velocidad de Tenerife cumpliría con las especificaciones de la FIA (Federación Internacional de Automovilismo) para conseguir la Homologación de Licencia T1-FIA y ser un circuito apto para competiciones de primer nivel, tales como Fórmula 1 o Moto GP (Diario de Tenerife, 2016).

En la figura nº 1 se muestra un plano con la distribución del circuito, su trazado e instalaciones.

**Figura nº1. Plano del trazado del circuito de Tenerife**



Fuente: Plataforma QCVT

### 3.3 UBICACIÓN

Como anteriormente se ha mencionado, el circuito del motor de Tenerife se ubicará en Atogo, una zona que pertenece al municipio de Granadilla de Abona, en el sur de la isla. Se trata de una localización estratégica, ya que cuenta con la ventaja que proporciona la cercanía de un aeropuerto internacional, como el de Tenerife Sur y un puerto industrial ubicado en ese mismo municipio, siendo de esta forma la ubicación una decisión clave para que la inversión en la construcción y gestión del proyecto tenga compensados otros gastos derivados de la distancia entre las islas y el resto de Europa y América.

**Figura nº2. Mapas de ubicación del circuito dentro del municipio de Granadilla de Abona y de la isla de Tenerife**



Fuente: Plataforma QCVT

Por otro lado, la localización elegida no causará un gran impacto que perjudique a la fauna y flora del lugar, puesto que se trata de una zona baldía y se acordó el traslado de las pocas especies que allí habitan a otro lugar para su desarrollo.

### 3.4 LAS SINGULARIDADES DE LA EMPRESA FRENTE A SU MERCADO Y COMPETIDORES

Como ventaja competitiva destaca el clima que presentan las Islas Canarias, con una temperatura media anual de 20,8 grados (Gavidia, P. 2018), es un importante atractivo que se podría destacar de este circuito. Existen ciertas competiciones, y actividades derivadas de éstas, que se desarrollan en la temporada de invierno, como por ejemplo la pretemporada de Fórmula

1, que necesitan de una localización cuyo clima les permita la realización de la prueba. Actualmente, se está realizando en el circuito de Montmeló, en Barcelona, pero se valoran otras localizaciones porque en 2018 una fuerte nevada impidió la realización de la prueba en la fecha prevista (Lago, J. 2018).

Cabe destacar que, por ejemplo, Australia también goza de un clima regular, pero su localización no sería tan estratégica como la de Canarias, puesto que la mayoría de los equipos son europeos y el Circuito de Tenerife podrá satisfacer esta necesidad a un menor coste de desplazamiento para los equipos.

## **4. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO**

### **4.1 ECONÓMICO-DEMOGRÁFICO**

En consonancia con los datos económicos recogidos en el informe anual de ANFAC de 2017, este análisis se realiza tomando como base el año 2016 y su variación con el ejercicio posterior.

El sector a analizar es el de la automoción, relacionado directamente con el mundo de las carreras y los circuitos, pues engloba todo lo relacionado con la compra-venta de vehículos, los deportes del motor a nivel profesional, amateur y de ocio y todas las empresas relacionadas con el mantenimiento, reparación o modificación de dichos vehículos. Se trata de un sector importante por su repercusión económica, ya que según dicho informe esta actividad representa un 8,6% del PIB estatal, un 9% del empleo total sobre la población activa y un 17,9% sobre el total de la exportación española.

Esta industria se encuentra en auge, puesto que las ventas crecieron en el país casi un 8% con respecto al ejercicio precedente, alcanzando una cifra de 1.462.254 vehículos matriculados, lo que supone que España junto a Italia fueron los países que mayor crecimiento en ventas experimentaron.

Si centramos el estudio a la Comunidad Autónoma en la que se desarrollará el proyecto, la flota de vehículos de Canarias aumentó en 60.216 unidades en 2017, lo que supuso un incremento porcentual de 6,8% con respecto al año 2016. Estos datos implican que el archipiélago, con 2.108.121 habitantes, cuenta con 1.133.466 coches y 124.143 motocicletas, lo que supone que un 59,66% de los habitantes tienen en propiedad uno de estos tipos de vehículos.

Enfocando aún más el análisis hacia el público objetivo, en España se vendieron 2.938 vehículos deportivos, que realizando una estimación proporcional, en Canarias la cifra rondaría los 121 automóviles en 2017.

Por otro lado, el sector turístico también juega un papel importante, puesto que se tratan de clientes potenciales ya que, en nuestra opinión, los turistas suelen aprovechar muchas de las experiencias que brindan las islas, ofrecidas éstas por los propios turoperadores en fase de contratación. El número de turistas llegados a las islas ha sido en 2017 de 15.975.507, cifra que representa un 35,2% del PIB de Canarias. Este dato supone un crecimiento del turismo de un 6,5%, que se ve reflejado en algo más de 300.000 puestos de trabajo, lo que supone un 40,3% del empleo en las islas (Gobierno de Canarias, 2018).

### **4.2 POLÍTICO**

Los terrenos en los que se construirá el circuito son propiedad del Cabildo de Tenerife, y el

partido político gobernante, Coalición Canaria, ha decidido explotar esta propiedad por medio de una concesión.

Una concesión se da cuando una Administración Pública entrega a un particular o una empresa el derecho a la explotación de un bien durante un periodo determinado de tiempo, y a cambio de una cantidad pactada denominada canon. En este caso particular, la concesión será durante un periodo de 35 años y el canon consistirá en la entrega de la construcción al finalizar el contrato (Cabildo de Tenerife y Onda Rossa, 2015).

Actualmente la situación está pendiente de repetir el proceso de licitación, ya que la empresa que había resultado elegida en el procedimiento anterior no realizó las obras por problemas económicos ajenos a este proyecto (Mírame TV, 2017).

### **4.3 LEGAL**

La normativa que afecta de forma directa al proyecto es la recogida en la FIA y la FIM (Federación Internacional de Motociclismo). Por tanto, existen seis categorías diferentes para acoger pruebas automovilísticas internacionales, y el Circuito de Tenerife tendrá la más alta de ellas, la categoría uno, lo que permitirá el desarrollo de cualquier tipo de evento o competición.

Para la obtención de dicha categoría es necesario el cumplimiento de una serie de requisitos, (Federación Internacional de Automovilismo, 2014) relacionados principalmente con el diseño del trazado, que permitirá garantizar la seguridad de todos los asistentes en general y de los pilotos en particular.

Los requerimientos se sintetizan en los siguientes puntos:

- Longitud mínima 3,5 kilómetros
- Longitud máxima 7 kilómetros
- Anchura mínima 12 m.
- Anchura mínima en la línea de salida 15 m.
- Se puede estrechar el trazado como máximo 1 metro cada 20 metros de recorrido
- Longitud máxima de una recta 2km
- Peralte positivo y con una inclinación mayor o igual al 10%
- Peralte negativo prohibido, salvo en una curva cuya velocidad de entrada sea inferior a 125km/h
- Plano menor o igual a un 25% de inclinación
- Distancia entre los puestos en parrilla de salida de mínimo 6 metros, u 8 para el caso de la Fórmula 1
- Pitline con una anchura mínima de 12m, separado de la recta de salida por una valla de 4m de altura
- Pendiente máxima en la recta de meta del 2%

Por otro lado, cabe destacar que será necesario el pago de un canon millonario a la Fórmula 1 en el caso en el que se disputara tal prueba en Canarias, y que esta cuantía dependerá de la antigüedad del país participante, por lo que la cantidad rondaría la cifra de 24 millones de euros, muy inferior a los 54 millones que pagó Rusia por la incorporación de su nuevo circuito a tal prueba (Alfaro, J. 2017).

#### 4.4 SITUACIÓN SOCIAL

Los entusiastas del mundo del motor en la isla han esperado durante mucho tiempo la construcción de un circuito donde poder desarrollar su afición. Hasta ahora, el proyecto ha pasado por infinidad de fases, quedando todas ellas en promesas incumplidas, lo que explica el descontento de este colectivo y la repercusión social que ha implicado.

El inicio de esta historia se remonta a la década de los 60, cuando el reconocido ingeniero Sandro Rocci, proyectista del Jarama, mostraba su interés por la construcción de incluso dos circuitos en las islas (Mundo Deportivo, 1968). Tras décadas mencionándose la posible realización del proyecto, en mayo de 2015 el Cabildo de Tenerife llega a negociaciones firmes con una empresa italiana, Onda Rossa, para llevar a cabo el sueño de los aficionados (El Diario, 2015).

Un año más tarde, en agosto de 2016, se anuncia que Walter Sciacca se encargará de la gestión de las instalaciones y se llega a colocar la primera piedra, por lo que por fin el circuito se estaba convirtiendo en una realidad (González, N. 2016).

Finalmente, la historia concluye cuando la empresa italiana se declara insolvente en octubre de 2017 y no puede afrontar el compromiso adquirido con el Cabildo Insular. Como respuesta, al comienzo del siguiente año se ejecuta un aval que habían acordado por un importe cercano a 1.300.000 euros (Cabildo de Tenerife y Onda Rossa, 2015), el cual no se puede hacer efectivo dado que nunca se llegó a constituir. De este modo, en la actualidad, el organismo público se encuentra en trámites legales contra la empresa Onda Rossa y la situación está a la espera de comenzar un nuevo proceso de licitación (Mirametr, 2017).

Debido a este descontento general, nace una asociación llamada QCVT o *Queremos un Circuito de Velocidad en Tenerife*, que se trata de una plataforma creada en 2011 que surge como apoyo al deporte del motor y velocidad en Tenerife, especialmente como petición para que se construya un circuito de asfalto en la isla, creando un movimiento entre los deportistas y los aficionados a la competición.

La plataforma ha organizado y se ha involucrado en multitud de acciones y actos como distintas reuniones con el Cabildo de Tenerife, manifestaciones ante el edificio de este organismo y también con entrega de 15.626 firmas como apoyo a la realización del proyecto.

Por otro lado, han publicitado el futuro circuito a través de las redes social, lo que también ha servido como medio de comunicación a la hora de organizar los encuentros, manifestaciones y para informar de sus reuniones con el gobierno insular, además de trasladar su labor de marketing a la península, donde han conseguido que el logotipo de su organización, plasmado en camisetas, sea protagonista en manos de pilotos de actualidad o personalidades relevantes en el mundo del motor, lo que ha provocado un mayor conocimiento, como mínimo, a nivel nacional del mensaje que la plataforma pretende visibilizar, incluso, donde dichas personalidades han grabado videos en apoyo a la causa, información facilitada por el comité de QCVT.

**Figura nº3. Logotipo plataforma QCVT.**



Fuente: Plataforma QCVT.

## 5. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

### 5.1 PROVEEDORES

Para desarrollar la actividad será necesario contar con distintos proveedores según el tipo de evento del que se trate.

Para cualquier evento organizado por una empresa privada, como puede ser la presentación de un nuevo vehículo por parte de las marcas de automoción, será necesaria la contratación de un catering, disponiendo de multitud de empresas en la isla y para lo que se han seleccionado tres de ellas situadas en el sur de Tenerife.

- Newrest, un catering multisectorial e internacional. <http://newrest.eu/es/>
- Gourmetland, restaurante, catering y organizador de eventos. <http://gourmetland.net>
- Restsur, catering especialista en comidas rápidas <http://restsur.es>

Otro de los proveedores a utilizar respondería al desgaste de los neumáticos en la pista, en concreto para eventos privados o para competiciones a excepción de la Formula 1, Moto GP y otras competiciones de alto nivel, pues éstas viajan con sus propios neumáticos. Para ello en Canarias existen multitud de empresas, escogiendo las 2 más importantes que, por volumen de negocio, pueden proporcionar los mejores precios, que dependerán de cada clase y medida de neumático:

- Atlántico Autocentros. <http://atlanticoautocentros.com>
- El Paso 2000. <http://elpaso2000.com>

Para el traslado del público asistente a los grandes eventos será necesario contar con empresas de transporte, en algunos casos contratadas por los turoperadores o directamente por la organización del circuito. Se ha seleccionado una muestra de tres empresas con sede en la isla.

- Pérez y Cairós, transporte de viajeros por carretera en servicios regulares, discrecionales y escolares. <http://perezycairos.com>
- Sierra y González, el mayor grupo de empresas de transporte discrecional de viajeros por carreteras en la Isla de Tenerife. <http://sierraygonzalez.es>
- Linares Tour, transportes de pasajeros en general. <http://linarestour.com>

El circuito debe disponer de un surtidor que proporcione distintos tipos de combustible, especialmente para los eventos privados, puesto que en las competiciones oficiales, además de los neumáticos, disponen de su propio combustible.

Diferentes proveedores y suministradores podrán alcanzar acuerdos con el centro del motor, así como otras empresas y asociaciones o clubes, e incluso, surgir nuevas entidades, algo que ya ocurre en circuitos del país, como por ejemplo el restaurante Pit Stop, anexo al Circuito de Jerez-Ángel Nieto situado frente al propio complejo deportivo.

### 5.2 CLIENTES

Se debe distinguir entre un público general y directo y, por otro lado, empresas y organizaciones interesadas en contratar otro tipo de servicios.

En el primero, para el público en general, las actividades como las tandas con vehículos propios o como experiencias de conducción de vehículos deportivos, y los cursos de conducción vendrán destinados a personas con carné de conducir y para cualquier edad, siempre mayor de 18 años.

También, dentro de este primer caso existen grandes grupos de consumidores como son los clubes del motor existentes en las islas, multitud de entusiastas que crean y mantienen asociaciones de todo tipo, que pueden separarse en vehículos de 4 y de 2 ruedas, citados a continuación.

Automóviles, con clubes mono marca, mono modelo, por país de fabricación, por tipo de vehículo según su versión o potencia, vehículos clásicos, vehículos antiguos, por lugar de residencia, por actividades como el drift etc.

Motocicletas, ya sea por tipo, por cilindrada, por lugar de residencia, como agrupación de amigos y, de forma muy relevante en cualquier territorio, los moto groups, los moto clubs y clubs moteros, que arrastran una filosofía que provoca una actividad constante a través de multitud de eventos.

Otro tipo de cliente potencial, también dentro del ámbito privado o particular, serán los clientes con medio y alto poder adquisitivo que tendrán a su disposición las distintas zonas del circuito, incluso la totalidad de éste, ya sea para realizar un evento del motor o de cualquier otro tipo. Los precios para alquilar un circuito de estas características en España rondan los 20.000 euros por día (Todocircuito, 2014).

Como segundo caso, tratamos las empresas y organizaciones que pueden disponer de las instalaciones para desarrollar eventos del sector, como por ejemplo presentaciones de equipos de rally, de nuevos vehículos o marcas. También se debe mencionar a los turoperadores que, en el sector turístico, incluirán las instalaciones deportivas como un aliciente más en su viaje a las islas.

### **5.3 COMPETIDORES**

Se ha seleccionado una muestra de seis circuitos nacionales elegidos en función de sus características, por ejemplo los trazados donde se disputan o han disputado carreras de Fórmula 1 y Moto GP, como son Montmeló, Cheste y Jerez, y otros como Ascari y Almería con longitudes similares, o el circuito de Maspalomas, el más cercano al futuro circuito de Tenerife, contemplando así elementos comunes al proyecto en cuestión como longitud del trazado, disputar grandes premios y algo necesario para que esto ocurra como es la fama o prestigio que presente cada circuito en el mundo del motor.

El objetivo de esta comparación es relacionar el proyecto con los circuitos similares en el país, especialmente en referencia a los datos económicos, observando la relación entre sus resultados y sus ingresos.

Los trazados presentan longitudes similares entre sí, sobresaliendo el circuito de Ascari con casi 5,5 kilómetros, con una media entre los 6 de 4.496 metros, algo superior a los 4.067,95 metros previstos para el circuito tinerfeño e inferior al circuito de Montmeló con 4.655,00 metros, siendo éste el único que acoge carreras de Fórmula 1.

En la tabla nº 1, se presentan variables económicas sobre la muestra, donde se incluyen los ingresos de explotación, el resultado del ejercicio, el total activo y el fondo de maniobra.

Una vez más destaca el circuito catalán, tanto en ingresos como en pérdidas, con más de 32 millones de euros en ingresos y unas pérdidas que superan los 10 millones, se desvelan gastos que superan los 40 millones de euros. Por el contrario, el circuito de Ascari presenta beneficios, con una discreta cantidad de 59.246 euros frente a unos ingresos que rondan los 3,5 millones de

euros, que provienen de un modelo de negocio distinto al resto, pues gran parte de sus ingresos surgen de las altas cuotas que abonan sus socios según su página web oficial. Por otro lado, el circuito canario con un pequeño resultado positivo, que en contra de la mayoría es rentable ya que sus sencillas instalaciones apenas requieren mantenimiento y junto a su reducido personal no provocan unos gastos que impliquen resultados negativos.

Como instalación más equipada, entre otras, como requieren las categorías reinas en dos y cuatro ruedas, Barcelona presenta el mayor valor de activo con casi 60 millones de euros.

El circuito de Cheste es el único con resultado negativo que presenta un fondo de maniobra positivo, mientras que en el resto de empresas con pérdidas los recursos permanentes financian parte del activo circulante como indican sus fondos de maniobra negativos.

**Tabla nº1. Datos comparativos de variables económicas de los circuitos seleccionados**

CIRCUITO	INGRESOS EXPLOTACIÓN	RDO. DEL EJERCICIO	TOTAL ACTIVO	FONDO DE MANIOBRA
Circuit de Barcelona-Catalunya (Barcelona)	32.573.888,00	-10.789.841,00	59.126.814,00	-734.770,00
Ricardo Tormo Cheste (Valencia)	12.060.426,00	-5.121.254,00	38.922.522,00	2.606.604,00
Jerez Ángel Nieto (Cádiz)	9.645.892,00	-717.591,00	27.514.681,00	-1.741.160,00
Ascari Race Resort Ronda (Málaga)	3.501.206,00	59.246,00	1.673.733,00	585.008,00
Almería (Almería)	1.238.588,00	487.475,00	9.118.385,00	68.012,00
Maspalomas (Las Palmas de GC)	241.231,00	358,00	852.171,00	49.128,00

Fuente: Elaboración propia a través de los datos extraídos de la base de datos S.A.B.I. para el ejercicio 2016. Datos expresados en euros.

Como conclusión, se puede observar la dificultad para generar beneficios que se da en las grandes empresas, lo que puede indicar una cantidad excesiva de gastos y que los ingresos pueden tener una gran dependencia de las grandes competiciones, algo en lo que se deberá hacer hincapié, en ofrecer y llevar a cabo multitud de actividades que supongan un elevado porcentaje de los ingresos de explotación. Quizás, precisamente el hecho de albergar estos eventos, implique unos gastos excesivos pues, sin tener en cuenta el circuito malagueño con un modelo de negocio diferente, solo los circuitos donde no se han invertido tantos recursos, precisamente donde no se disputan competiciones del más alto nivel, son los que presentan resultados positivos.

## 5.4 INTERMEDIARIOS

El turoperador puede ser un elemento clave para atraer clientes, ya que, como se ha comentado anteriormente, el circuito puede atraer a otro tipo de turistas, y se podría aprovechar este hecho para vender paquetes de viajes que incluyan este atractivo, como ya ocurre con entidades como Loro Parque y Siam Park. Quizás que integre el disfrute de una experiencia con un coche deportivo, o la entrada para asistir a una competición automovilística. Entre los turoperadores con más presencia en las islas Canarias podemos encontrar eDreams, Viajes El Corte Inglés y Thomas Cook.

## 6. SÍNTESIS, DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

Este apartado pretende analizar la situación actual en el contexto directamente relacionado con el proyecto, indicando qué factores o situaciones, tanto internas como externas serán relevantes de cara a la realización del mismo.

### 6.1 ANÁLISIS DAFO

El análisis o matriz DAFO es una herramienta de auto diagnóstico que se utiliza para identificar aquellas características o factores que presente o con los que se encuentre relacionado el elemento a analizar, estructurados en dos grupos desde un punto de vista interno, debilidades y fortalezas, y otro externo, amenazas y oportunidades, variables que originan el acrónimo que da nombre a esta técnica.

El objetivo de este análisis es, tras identificar dichas características, establecer planes de actuación para potenciar las variables positivas y para mitigar o eliminar las negativas, mostrando los elementos de este análisis en la siguiente tabla.

**Tabla nº2. Factores DAFO**

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gran inversión económica inicial.</li> <li>-Necesidad de personal adicional en función de la competición disputada.</li> <li>-Dificultad para encontrar inversores.</li> <li>-Dependencia de la celebración de grandes eventos como motor económico.</li> <li>-Carencia de un circuito de tierra, excluyendo este tipo de actividades.</li> <li>-Posible colapso en los accesos e intermediaciones al centro deportivo.</li> <li>-Coste del desplazamiento a la isla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entrada a un sector cuyos principales referentes presentan resultados económicos negativos.</li> <li>-Posible construcción de otros circuitos en las islas.</li> <li>-Dependencia de decisiones del gobierno insular.</li> <li>-Posibles cambios en la normativa aplicable a circuitos de competición.</li> <li>-Reducción de los precios de la competencia más próxima.</li> <li>-Oposición por parte de un segmento de la sociedad al gasto público en el proyecto.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Único circuito de sus características en Canarias.</li> <li>-Posibilidad de desarrollar competiciones de todos los niveles.</li> <li>-Situación geográfica y climática.</li> <li>-Diseño del trazado y número de variantes.</li> <li>-Conectividad con el territorio nacional e internacional por la proximidad a un aeropuerto y a un muelle industrial.</li> <li>-Ventaja fiscal en impuestos indirectos.</li> <li>-Dirección y gestión del complejo a manos de director/a con experiencia en el sector circuitos.</li> <li>-Tecnología de última generación.</li> <li>-Diseño apto para el grado 1 de homologación de la FIA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que puedan atraer clientes potenciales:</li> <li>-Gran afición al mundo del motor.</li> <li>-Aumento de la venta de automóviles y motocicletas.</li> <li>-Acuerdos con las diferentes empresas y grupos de interés del sector.</li> <li>-Apertura de un nuevo mercado geográfico para una actividad poco desarrollada en el archipiélago.</li> <li>-Crecimiento de la economía de la comunidad autónoma por el aumento potencial del turismo.</li> <li>-Posible entrada en el nicho de mercado de los test y pretemporadas de altas competiciones.</li> <li>-Cubrir la necesidad de un recinto donde los deportistas federados entrenen con seguridad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## 6.2 ANÁLISIS DE LOS ELEMENTO DAFO E IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES ALTERNATIVAS

### 6.2.1 Debilidades

Tras el análisis interno y externo a través de la técnica DAFO y mediante la tabla nº 2, se deben plantear una serie de estrategias a medio y largo plazo, además de acciones a corto plazo para que, no solo se detecten o describan los distintos elementos analizados, sino también se persiga como objetivo corregir debilidades, afrontar amenazas, potenciar fortalezas y aprovechar oportunidades.

A continuación se definirán los distintos elementos (●) indicado la tabla anterior e indicarán diferentes propuestas (○) a los elementos que se presten para una solución o estrategia concreta.

- Gran inversión económica inicial. Es necesario un desembolso para la construcción de 21.449.035,39 euros que alcanzará un montante de 38.431.419,16 euros al incluir el equipamiento necesario.
- Necesidad de personal adicional en función de la competición disputada. En competiciones de alto nivel y repercusión como Fórmula 1 o Moto GP, es imprescindible contar con personal adicional como los comisarios de pista, equipos médicos y miembros de seguridad entre otros.
  - Creación de un plan de contratación en función del calendario anual para los distintos usos del circuito, contemplando los diferentes contratos temporales disponibles como los de obra y servicio u otras modalidades de carácter indefinido como el fijo discontinuo.
- Dificultad para encontrar inversores. Tras un proceso fallido en el que la empresa concesionaria finalmente no llevó a cabo el acuerdo pactado debido a problemas económicos propios, se repetirá el proceso de licitación en busca de un nuevo inversor.
- Dependencia de la celebración de grandes eventos como motor económico. Dado que los principales ingresos anuales provendrán de las competiciones de alto nivel, será necesaria una buena gestión para mitigar los periodos en los que no se disputen esta clase de eventos.
  - Implementar un plan de marketing que permita atraer al público, de tal manera que posicione al circuito a nivel internacional y, naturalmente, consiga y facilite el uso a los residentes canarios. Utilizando todos los medios al alcance como redes sociales, eventos de promoción como las puertas abiertas y otros como la publicidad a través de las empresas colaboradoras o los clubes de aficionados. Resultará imprescindible una preocupación continua por la ocupación y así rentabilización del trazado más allá de los altos ingresos mencionados, más aún a lo largo de los primeros años donde no será fácil encontrar la presencia de esas grandes competiciones en el centro deportivo.
- Carencia de un circuito de tierra, excluyendo este tipo de actividades. A diferencia de otras instalaciones, no está previsto la inclusión de un circuito de tierra, al menos dentro del complejo principal, para evitar que el trazado se contamine por efecto del viento y con ello posibles accidentes (Cabildo de Tenerife y Onda Rossa, 2015).
  - Elemento que podría atacarse en el futuro, pues no supone un gran coste, siempre planteándolo en alguna zona anexa al circuito ya que, de materializarse en los espacios internos del trazado provocaría la contaminación de la banda de rodadura y no podría utilizarse simultáneamente con las variantes de asfalto.

- Posible colapso en los accesos e inmediaciones al centro deportivo. Por la infraestructura de carreteras actual y debido a la celebración de grandes eventos, existe la posibilidad de que se produzcan importantes retenciones en el acceso al circuito y en carreteras colindantes, además de en vías próximas al aeropuerto debido a la llegada masiva de visitantes.
  - Actualmente, una preocupación acuciante en la isla es el colapso o las grandes retenciones en vías de gran afluencia, algo que sin duda se amplificaría en jornadas donde se disputen competiciones importantes. Para ello, un plan que ya desarrollan circuitos como el de Jerez Ángel Nieto, consistente en vender entradas asociadas a vehículos, de manera que se reduzcan éstos mediante su plena ocupación, y, adicionalmente, facilitar puntos de salida estratégicos como aeropuertos y puertos de donde partan autobuses de forma recurrente y con destino directo al circuito.
- Coste del desplazamiento a la isla. Cuando se desarrollen las distintas actividades, tanto participantes como público, deberán recurrir al transporte aéreo y marítimo para trasladarse.
  - Como región periférica, los visitantes provenientes del exterior deberán desplazarse en avión o a través de transporte marítimo, esto último de manera irremediable para los equipos de competición. Por otro lado, para lo residentes canarios el traslado no supondrá un elevado coste, pues disfrutan de una bonificación del 75% en cualquier trayecto entre islas y fuera de éstas. (Decreto 222/2000, de 4 de diciembre, 2019).

### **6.2.2 Fortalezas**

- Único circuito de sus características en Canarias. Como se indicó anteriormente, en Canarias solo existe un circuito, sin contemplar los circuitos de karting, apto para automoción y motociclismo, pero por longitud, equipamiento, construcción, estado y homologación dista enormemente con el planteado para este proyecto.
- Posibilidad de desarrollar competiciones de todos los niveles. Al construirse bajo los requerimientos de la FIA y la FIM, se podrán disputar competiciones de asfalto en todo tipo de categorías y campeonatos.
- Situación geográfica y climática. Como se mencionó en apartados anteriores, la ubicación del centro deportivo se encuentra dentro del mismo continente donde se sitúan los principales fabricantes y equipos de alta competición, sumado a las temperaturas regulares en todo el año que hace atractivo el complejo para distintas pretemporadas y pruebas.
- Diseño del trazado y número de variantes. Con una longitud de 4.068 metros se sitúa dentro de los trazados habituales en Fórmula 1 y Moto GP, además de contar con 9 variantes que permiten la realización de varias actividades al mismo tiempo. (R.L.P. 2016).
- Conectividad con el territorio nacional e internacional por la proximidad a un aeropuerto y a un muelle industrial.
  - Tratando las ventajas o diferencias competitivas anteriores en conjunto, deberán formar una unidad que se publicite a nivel internacional, diseñar ese plan de marketing que potencie y visualice dichas características, no solo de la mano de la propia dirección de centro y de su equipo, sino también complementado por el gobierno insular. Deberá destacarse este atractivo como uno más de la isla en sus campañas y presencia en las distintas ferias nacionales e internacionales.

- Ventaja fiscal en impuestos indirectos. Mientras en el territorio peninsular los espectáculos deportivos a nivel aficionado se encuentran gravados por el 10% de IVA y a nivel profesional por el tipo general del 21%, en Canarias las distintas actividades deportivas serán gravadas con el tipo general del 6.5%. (Agencia Tributaria, 2019).
- Dirección y gestión del complejo a manos de director/a con experiencia en el sector circuitos.
  - Será necesario contar con un director/a que por su trayectoria pueda atraer a inversores y proporcionar su experiencia y conocimientos para que el proyecto crezca y se asiente en el sector.
- Tecnología de última generación. Al tratarse de un circuito de nueva construcción se instalarán en éste la tecnología más reciente en cuestiones de seguridad, de telemetría, de iluminación, de confort, de entretenimiento, etc.
- Diseño apto para el grado 1 de homologación de la FIA. Apto para disputar carreras de Fórmula 1 y Moto GP y cualquiera que requiera una homologación inferior.

### 6.2.3 Amenazas

- Entrada a un sector cuyos principales referentes presentan resultados económicos negativos como se aprecia en la base de datos S.A.B.I. (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). Como se indica en el análisis financiero, los circuitos con características similares, principalmente donde se disputan o han disputado grandes premio de Fórmula 1, presentan dichos resultados.
- Posible construcción de otros circuitos en las islas. En la actualidad existen planes para la construcción de otros centros deportivos similares en islas como Gran Canaria o Lanzarote, noticia publicada, para esta última, en canariasenmoto.com y en change.org en una petición originada por el propio Cabildo de Lanzarote, incluso en Tenerife, según informa el comité de la plataforma a favor del circuito, un empresario baraja la posibilidad de construir un nuevo trazado en el municipio de Güimar.
  - Ante la intención de construir otros circuitos dentro de las islas, lo que podría suponer una competencia en precios en cuanto a los servicios prestados directamente al público, como el alquiler de espacios o las rodadas en circuito, no así frente a las grandes competiciones, pues solo ocurriría si los otros circuitos ostentaran el grado de homologación necesario. Frente a esta hipotética amenaza sería necesario vigilar el mercado, controlar los precios para ser competitivos, teniendo en cuenta las ventajas que este proyecto presenta frente a los posibles competidores.

Añadido a esto, según informa la plataforma a favor del proyecto que hemos mencionado, el Cabildo de Tenerife ya se ha pronunciado sobre la construcción del circuito en el citado municipio tinerfeño, algo que no acepta al poderse convertir en competencia directa al circuito que se construirá en los terrenos propiedad de este organismo.

- Dependencia de decisiones del gobierno insular. El Cabildo de Tenerife es el propietario de los terrenos que se cederán en concesión.
- Posibles cambios en la normativa aplicable a circuitos de competición. En 2018 el diseño del autódromo fue adaptado a la normativa impuesta por la FIA y por la FIM, por ello podría

darse la necesidad de una adaptación posterior, algo que tendrían que asumir todos los circuitos con esta homologación.

- Reducción de los precios de la competencia más próxima. Por el momento solo el circuito de Maspalomas en Gran Canaria formará parte de la competencia en las islas, salvando las distancias en cuanto a longitud, construcción y servicios.
  - Las instalaciones de la isla vecina podrían llegar a ser una amenaza especialmente para el público de esa provincia, que deberán costearse el traslado a Tenerife, circuito que presenta precios inferiores al proyecto tinerfeño, pero que no puede competir, como hemos mencionado, en calidad y oferta.
- Oposición por parte de un segmento de la sociedad al gasto público en el proyecto. En distintos medios de comunicación se han mostrado opiniones como críticas al desarrollo del proyecto, alegando, por ejemplo, la existencia de otras necesidades que deben ser prioritarias como la remodelación del Hospital Universitario de Canarias en Tenerife. Aunque que se trata de presupuestos diferentes y la cuantía destinada para el circuito no afecta o disminuye presupuestos ajenos al deporte, siempre existirá una opinión contraria a éste.
  - La opinión de la sociedad siempre será relevante, en mayor o menor medida, para el buen desarrollo y conclusión de cualquier proyecto, más aún en los que parte de la inversión económica y/o los bienes aportados sean públicos. Por ello, será necesaria una comunicación constante y fluida con los ciudadanos por parte del gobierno insular, indicando la inversión y los plazos además del origen y tipo de presupuesto que se emplee según su destino.

#### **6.2.4 Oportunidades**

- Gran afición al mundo del motor. Reflejada en el gran número de eventos deportivos en el archipiélago y las citadas asociaciones y clubes del motor, concentrada y focalizada en el proyecto a través de la plataforma QCVT, cuya labor y logros se describen en el análisis del macroentorno.
- Aumento de la venta de automóviles y motocicletas. Descrito en el análisis económico del macroentorno.
- Acuerdos con las diferentes empresas y grupos de interés del sector. La dependencia de algunos suministros para desarrollar la actividad como el combustible o los neumáticos, provocará acuerdos con las diferentes empresas presentes en Tenerife, además de otros stakeholders como las autoescuelas, concesionarios oficiales o equipos de competición oficiales entre otros.
  - Tras estos acuerdos, se deberán cuidar las relaciones que de éstos surjan, realizando un esfuerzo conjunto e incluso se podrían crear campañas publicitarias en común.
- Apertura de un nuevo mercado geográfico para una actividad poco desarrollada en el archipiélago.
- Crecimiento de la economía de la comunidad autónoma por el aumento potencial del turismo. Tratado con más detalle en el análisis demográfico del macroentorno, en un archipiélago donde el turismo representa 35,2% del PIB en Canarias, la inclusión del centro deportivo en el panorama automovilístico internacional provocará que las cifras aumenten.

- Indicado anteriormente, el Cabildo de Tenerife deberá aplicar sus esfuerzos por potenciar el nombre y las ventajas del circuito más allá del archipiélago, por ejemplo planteando sinergias con los principales turoperadores y portales web europeos, como ya ocurre con otras empresas canarias tales como el Loro Parque o Siam Park.
- Posible entrada en el nicho de mercado de los test y pretemporadas de altas competiciones.
  - Como objetivo prioritario, que es albergar carreras de Fórmula 1 y también de Moto GP, es necesario mencionar que el hecho de disponer de la homologación que otorga la FIA para acoger carreras de este tipo, no implica que se vayan a celebrar y mucho menos a corto plazo, pues los responsables de este complejo mundo no solo tienen en cuenta las variables económicas, sino también, de forma subjetiva, el prestigio que pueda aportar un circuito o el país donde se sitúe, por lo que será indispensable conseguir celebrar las pretemporadas y test de circuitos de los equipos del deporte rey en el circuito de Tenerife, siendo éstos la antesala de la propia competición y ayudando a que aquí se dispute.
- La alta demanda existente en las islas de un lugar donde entrenar y realizar las pruebas habituales para un deportista profesional o federado se muestra en el montante anual que publica la FCM (Federación Canaria de Motociclismo) con casi 68.000 euros en las últimas cuentas anuales publicadas para el ejercicio 2016. En la actualidad, los pilotos deben desplazarse a Gran Canaria y en muchas ocasiones a circuitos de la península, pues el circuito canario no cumple los requisitos que demandan, situación que conoce el Cabildo y por lo que existen subvenciones, publicadas en su página web, para el desplazamiento en el ámbito nacional para deportistas federados. De esta forma, con las nuevas instalaciones los pilotos/as solo se desplazarán para las competiciones en cuestión.

### 6.3 Conclusiones del análisis DAFO

Como análisis interno y en cuanto a las debilidades detectadas en la matriz DAFO, además de la obvia necesidad de materializar una gran inversión, se desprenden carencias que en general pueden subsanarse al aprovechar fortalezas como la posibilidad de acoger todo tipo de competiciones, sin llegar a depender mayoritariamente de la Fórmula 1 o de Moto GP.

Con respecto a los elementos externos expuestos en este método, siendo realistas frente a las amenazas y teniendo en cuenta los esfuerzos que deben realizarse frente al origen de los principales ingresos ya mencionados, la amenaza más importante recae sobre el gobierno insular, que destine sus recursos, no solo facilitar y alcanzar la construcción además de potenciar y visibilizar las ventas del circuito, sino también a regular o controlar las posibles construcciones de circuitos similares en las islas, algo que, en nuestra opinión, es difícil que ocurra, menos aún con las características del circuito en cuestión.

Frente a los aspectos negativos se imponen las oportunidades, un compendio de variables sociales y económicas que cubrirían las distintas necesidades como la carencia de centros de entrenamiento para deportistas profesionales o un lugar de ocio para cualquier aficionado donde practicar sus hobbies, sumado al crecimiento económico que provocaría a nivel turístico además de las empresas relacionadas con el motor y los puestos de trabajo generados en la construcción y en la posterior explotación.

Como conclusión, una vez salvados los escollos iniciales, el proyecto podría ser viable con una correcta gestión y sobre todo con una comunicación y promoción tanto del circuito como de la isla que atraiga a inversores y a futuros usuarios.

## 7. PLANES DE ACTUACIÓN

Será necesario establecer unos planes de actuación que encaminen el proyecto hacia el éxito, a través de lograr cada uno de los objetivos intermedios que se planteen, como la visibilidad internacional del complejo deportivo y de las propias islas, o el hecho de contar con un director/a competente que, entre otros, consiga el objetivo anterior.

### 7.1 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una estrategia, o conjunto de éstas, que contempla diferentes acciones que una empresa o entidad debe llevar a cabo para cumplir con un objetivo, como es el de publicitar los productos o servicios que ofrece en el mercado y así obtener un aumento de ventas y/o clientes, potenciando de esta manera su presencia frente a la competencia.

Tras haber definido al público objetivo dentro del análisis del microentorno, el plan de marketing comprenderá diferentes acciones para provocar que estos clientes potenciales acudan a las jornadas deportivas que surjan en el circuito, además de la adquisición del merchandising que ayude a potenciar la imagen o marca de empresa.

#### 7.1.1 Campañas publicitarias

Se debe distinguir entre una publicidad realizada directamente por la organización del circuito y la que el propio Cabildo de Tenerife contemple dentro de la estrategia Tenerife 2030, donde ha sido enmarcado el proyecto.

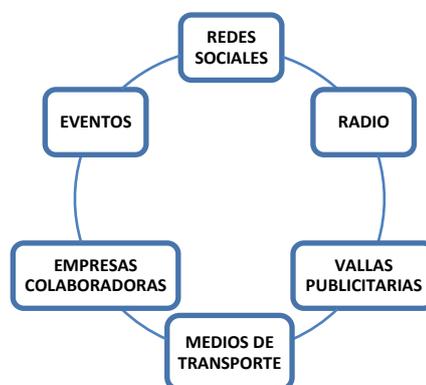
Una publicidad gratuita surgirá en el momento de inauguración del trazado, cuando los medios de comunicación especializados y no especializados se hagan eco de la noticia, tanto a nivel insular, nacional como internacional, algo que en nuestra opinión está asegurado, pues un proyecto donde se une el deporte internacional con distintos intereses políticos, hace que se trate de titulares que trascienden fuera de isla, hecho que ya ha ocurrido casi en cada hito que se ha marcado en el proyecto.

Con respecto a las campañas que contrate la entidad directamente, reflejadas en conjunto en la figura nº 4, se publicarán anuncios a través de cuñas de radio, vallas publicitarias, medios de transporte, presencia en las redes sociales, algo gratuito en general, salvo en contratación de banner, etc.

Como recurso a explotar se encontrarán las diferentes empresas colaboradoras, algo que se podrá aprovechar de forma conjunta y gratuita, de manera que el centro deportivo publicite a la colaboradora y viceversa, por ejemplo a través de la instalación de stands con flyers publicitarios del circuito en las empresas amigas y publicitando éstas a lo largo del trazado.

Una estrategia clave consistirá en controlar el calendario de eventos deportivos en todas las islas, de manera que se pueda promocionar el circuito mediante carpas o stands situados en cada uno de los eventos a través de flyers y merchandising.

Figura nº4. Campañas publicitarias



Fuente: Elaboración propia

De manera independiente aunque coordinada, el Cabildo de Tenerife deberá visibilizar el complejo deportivo más allá de las islas, como ya ocurre con otras empresas canarias en ferias como FITUR (Feria Internacional de Turismo) celebrada en Madrid, donde las entidades y el propio gobierno insular perseguirán un objetivo común, como es resaltar las virtudes de las islas para potenciar el turismo. A esto se suma el hecho de que, como se observa en el contrato entre el Cabildo y la empresa explotadora ya citado, este proyecto se incluye dentro de la estrategia Tenerife 2030, donde se pretende potenciar en la isla la cultura de la innovación, la creatividad, el deporte, la educación y acabar con la brecha digital.

### **7.1.2 Distribución en el tiempo de las campañas publicitarias**

La publicidad realizada en las redes sociales y las actividades de patrocinio, que podrán ser gratuitas como se han planteado, se mantendrán de manera indefinida en el tiempo, de la misma manera que la página web. También se contará con los flyers en todos los ejercicios económicos.

Por otro lado, el resto de acciones como la publicidad en radio y la rotulación de autobuses, serán necesarias en momentos previos a la inauguración, algo que se podrá utilizar en el futuro de acuerdo con los resultados o del tipo de evento celebrado.

### **7.1.3 Otras acciones de marketing**

#### **7.1.3.1 Patrocinios**

Uno de los elementos o estrategias más importante dentro de la publicidad en el deporte son los patrocinios, pues ya sea en la indumentaria del deportista y/o en su equipamiento, la publicidad que allí se exponga será foco en los medios de comunicación.

Este tipo de acciones pueden suponer un desembolso económico o también un pago en especie. En este caso concreto, el circuito podrá realizar un patrocinio, por ejemplo, con pilotos de rally de cualquier categoría y como pago ofrecer las instalaciones para pruebas o entrenamientos.

#### **7.1.3.2 Merchandising**

En general, este tipo de acción persigue promocionar un negocio, lograr clientes potenciales y posicionar a la empresa en el mercado, pero en el caso de un circuito implica también una forma de identidad entre los aficionados al motor, siendo costumbre lucir las prendas o adhesivos en sus vehículos sobre dichos circuitos.

Los productos de venta habituales en los circuitos son gorras, camisetas, sudaderas, ropa infantil, llaveros, carcasas para móviles, banderas y banderines, libros, tapones para oídos, tazas, paraguas y adhesivos.

### **7.1.4 Gasto de marketing y publicidad**

Las acciones comerciales anteriormente descritas conllevan un gasto para la empresa que se tendrá en cuenta en el posterior análisis económico-financiero.

**Tabla nº3. Gasto anual de campañas publicitarias y acciones de marketing**

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	CONTRATADO A TRAVÉS DE
Cuña de radio en la emisora Los 40 principales.	2 cuñas diarias, una en jornada de mañana y otra en jornada de tarde durante 2 semanas	598,86	1.197,72	<a href="http://anuncios-radio.com">http://anuncios-radio.com</a>
Página web	Una página en la que se puedan contratar los servicios y ver los próximos eventos que se desarrollarán en el establecimiento	1.595,00	1.595,00	D. Eduardo Romero
Flyers para eventos y empresas colaboradoras	2 pack de 5.000 flyers	170,00	340,00	<a href="https://www.tenerife-flyers.es/">https://www.tenerife-flyers.es/</a>
Valla publicitaria	En el aeropuerto Reina Sofía durante 6 meses con una dimensión de 8x3 metros.	13.120,00	13.120,00	La agencia de medios <a href="http://www.oblicua.es">http://www.oblicua.es</a>
Rótulo en la parte posterior de autobuses	Consiste en incluir la publicidad en 2 de estos vehículos durante un periodo de 6 meses	7.020,00	14.040,00	La agencia de medios <a href="http://www.oblicua.es">http://www.oblicua.es</a>
Gorras	1.000 Gorras con el logotipo del circuito	1,28	1.280,00	<a href="http://www.canariasblue.com">http://www.canariasblue.com</a>
Camisetas	800 camisetas con el logotipo del circuito	2,80	2.240,00	<a href="http://www.canariasblue.com">http://www.canariasblue.com</a>
Llaveros	1.200 llaveros con el logotipo del circuito	0,99	1.188,00	<a href="http://www.canariasblue.com">http://www.canariasblue.com</a>
Tazas	1000 tazas con el logotipo del circuito	6,64	6.640,00	<a href="https://www.vistaprint.es">https://www.vistaprint.es</a>
			<b>TOTAL</b>	<b>41.580,72</b>

Fuente: elaboración propia. Datos expresados en euros.

Todas estas acciones se consideran útiles para promocionar el circuito y convertirlo en un atractivo para los clientes potenciales. Para ello, se ha decidido llevar a cabo la totalidad de las acciones descritas en el primer y segundo año y en posteriores continuar únicamente con los flyers y la página web, lo que implica que **el gasto de publicidad será de 41.580,72 euros en los dos primeros ejercicio y de 340 euros en sucesivos.**

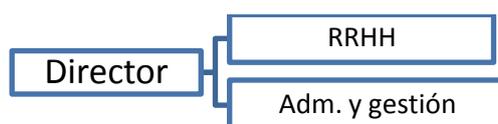
## 7.2 PLAN DE ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

El plan de organización y recursos humanos consiste en analizar las necesidades de personal que tiene la empresa y seleccionar a los profesionales que cubran esta carencia, pues el equipo humano de una sociedad es una pieza clave en la misma, ya que con su gestión contribuye de forma decisiva al desarrollo o al declive de la empresa.

### 7.2.1 La organización

Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa, y en particular en el *Centro Insular Motor* de Tenerife tendría la siguiente estructura:

## Figura nº5. Organigrama de personal fijo o estructural



Fuente: Elaboración propia

Como figura más importante encontramos al director/a, quien deberá ser una persona representativa e influyente en el mundo de la competición automovilística, que por su trayectoria pueda atraer a inversores y proporcionar su experiencia y conocimientos para que el proyecto crezca y se asiente en el sector. Éste contará con un asistente/a a la dirección que apoye al director/a en sus tareas.

Además, como toda empresa de gran tamaño, el circuito necesitará personal que gestione y organice la actividad de manera continuada, tratándose de personal fijo o estructural. Éste se compone por un lado de personal de administración, quienes se encargarán de gestionar todas las actividades que se llevarán a cabo en las instalaciones, por otro lado de empleados de recursos humanos, quienes tendrán como objetivo principal el control de las actividades subcontratadas y el empleo de un mayor número de personal cuando se requiera y finalmente el oficial de pista, cuya función principal consiste en controlar las actividades que se desarrollen en el trazado, observando posibles circunstancias que requieran intervención, como por ejemplo los accidentes.

Además, será necesario también personal de limpieza, de seguridad y de mantenimiento, que será un gasto que se externalizará y se recurrirá a la subcontratación al suponer probablemente un coste menor que la contratación directa.

Finalmente, es necesario personal específico no estructural para eventos del propio circuito, como son el Jefe de pista, personal médico, personal de asistencia en pista, comisarios de pista y operadores de cámara.

### 7.2.2 Gasto de personal

A continuación se muestran los criterios aplicados al cálculo de los gastos de personal.

Para el director, se ha estimado un salario base de 60.000,00 euros anuales, con el acuerdo de aumentarlo hasta alcanzar los 90.000,00 euros en el tercer año, como se observa en la tabla 4, si con sus gestiones consigue atraer las altas competiciones, Fórmula 1 y Moto GP, al Centro Insular del Motor.x

Por otro lado y en las tablas 4 y 5, se ha estimado un sueldo base de 1.200,00 euros mensuales para el resto de trabajadores, y se ha calculado un porcentaje de cuotas a la Seguridad Social a cargo de la empresa del 32%, siendo esto una aproximación ya que dicho porcentaje varía en función de las características de cada contrato. Además se ha incluido una antigüedad aplicada por trienios que se corresponde con el especificado en el Convenio Colectivo del Circuito de Jerez.

**Tabla nº 4. Estimación de la retribución anual al personal**

	AÑO 200X	AÑO 200X+1	AÑO 200X+2	AÑO 200X+3	AÑO 200X+4
Un administrativo	16.800,00	16.800,00	21.265,44	21.265,44	21.265,44
Un administrativo contable	16.800,00	16.800,00	21.265,44	21.265,44	21.265,44
Un responsable RRHH	16.800,00	16.800,00	21.265,44	21.265,44	21.265,44
Un oficial de pista	16.800,00	16.800,00	21.265,44	21.265,44	21.265,44
Un asistente dirección	16.800,00	16.800,00	21.265,44	21.265,44	21.265,44
Un director	60.000,00	60.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>144.000,00</b>	<b>144.000,00</b>	<b>196.327,20</b>	<b>196.327,20</b>	<b>196.327,20</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos expresados en euros.

**Tabla nº 5. Estimación de la cuota anual a la Seguridad Social**

	AÑO 200X	AÑO 200X+1	AÑO 200X+2	AÑO 200X+3	AÑO 200X+4
Un administrativo	5.376,00	5.376,00	6.804,94	6.804,94	6.804,94
Un administrativo contable	5.376,00	5.376,00	6.804,94	6.804,94	6.804,94
Un responsable RRHH	5.376,00	5.376,00	6.804,94	6.804,94	6.804,94
Un oficial de pista	5.376,00	5.376,00	6.804,94	6.804,94	6.804,94
Un asistente dirección	5.376,00	5.376,00	6.804,94	6.804,94	6.804,94
Un director	19.200,00	19.200,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00
<b>TOTAL</b>	<b>36.224,00</b>	<b>36.224,00</b>	<b>46.262,23</b>	<b>46.262,23</b>	<b>46.262,23</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos expresados en euros.

Siendo así el gasto anual de personal estimado el que figura en la siguiente tabla número 6.

**Tabla nº 6. Total gasto de personal**

AÑO 200X	AÑO 200X+1	AÑO 200X+2	AÑO 200X+3	AÑO 200X+4
<b>180.224,00</b>	<b>180.224,00</b>	<b>242.589,43</b>	<b>242.589,43</b>	<b>242.589,43</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos expresados en euros.

En cuanto al importe correspondiente a las actividades subcontratadas se ha obtenido a través del responsable de elaboración de presupuestos de la empresa EULEN S.A. para la isla de Tenerife, indicando un gasto de limpieza de 1.670,00 euros mensuales, implicando a 2 personas y 24 horas semanales, 20 horas semanales de mantenimiento de dos trabajadores con un gasto mensual de 1.800,00 euros y por último el servicio de seguridad 24 horas y 7 días semanales con un importe mensual de 11.200,00 euros. Esto implica un **gasto de subcontratación anual de 197.640 euros.**

### 7.3 PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

En el plan económico-financiero culminan los planes de actuación y da lugar a la convergencia de éstos, lo que llevará a comprobar la coherencia financiera del proyecto, mostrando en unidades monetarias la planificación cuantitativa que recoge las previsiones anteriores como la inversión, los gastos y los ingresos previsionales.

#### 7.3.1 Ingresos

Los principales ingresos con los que contará el circuito de Tenerife provendrán de la prestación de los diferentes servicios ofertados a lo largo del año, que se centran en los cursos de

conducción y en las tandas que permitirán a los aficionados del motor desarrollar su deporte, para lo que se ha elaborado un cronograma en el que se han distribuido dichos servicios a lo largo del año, teniendo en cuenta el calendario insular de festivos, además de una distribución razonable de los eventos más relevante en los fines de semana, que junto con actividades secundarias como las tandas de bicicletas, conforman los **ingresos por actividades propias del circuito**.

Añadido a lo anterior, existen otros ingresos de gestión como el alquiler de espacios construidos en sus inmediaciones, los cuales son una estación de servicios, un taller y un auto lavado, así como las diferentes zonas de restauración y ocio, donde se podrá disfrutar de los simuladores de conducción para cualquier reunión o evento (Cabildo de Tenerife y Onda Rossa, 2015). El ingreso por dichos alquileres se ha estudiado basándose en precios de mercado, estimando los mismos según ubicación y posibilidades. Completando estos ingresos de gestión se encuentra la venta de merchandising cuyo cálculo se encuentra dentro del punto 7.3.2.1 compras de merchandising.

Finalmente, **los ingresos más representativos se originarán por la venta de entradas a las altas competiciones**, Rallycross, Tests de F1, Fórmula 1 junto a Moto GP, que se prevé su llegada en el primer, segundo y tercer año respectivamente.

La metodología empleada para el cálculo de los ingresos de las competiciones consiste en recoger datos del circuito que más conexión presenta con el de Tenerife, el Circuit de Catalunya, y adaptar estas cifras a un proyecto emergente y que se ubica en una isla, lo que puede provocar una menor afluencia de público. En concreto, para las ventas de entradas de las grandes competiciones del motor, se ha estimado, con los datos del número de asistentes a Montmeló en 2017 (Mundo Deportivo, 2017), los posibles visitantes al mismo evento en el Centro Insular del Motor. Para ello, se ha tenido en cuenta las personas que han asistido al evento comprando entradas de uno o varios días, multiplicando dicho aforo por el precio correspondiente de las entradas de Montmeló, obteniendo así los ingresos más elevados.

Como se ha indicado, las competiciones de Fórmula 1 y Moto GP se incorporan en el tercer año, por lo que en los primeros dos ejercicios los flujos de entrada disminuyen, hasta alcanzar **en el inicial una cifra de 3.188.865,00 euros y de 3.588.865,00 euros en el segundo**, debido a que en este último se estima la llegada de los test de la categoría reina.

**Tabla nº 7. Ingresos anuales estimados**

EVENTO	PVP	EVENTOS ESTIMADOS	ASISTENTES ESTIMADOS	INGRESO ANUAL
<b>INGRESOS POR ACTIVIDADES PROPIAS DEL CIRCUITO</b>				<b>590.305,00</b>
Tandas piloto 2 h.	150,00	400	8	480.000,00
Tandas copiloto 2 h.	35,00	157	3	16.485,00
Alquiler casco	5,00	84	11	4.620,00
Cursos conducción intermedio	1.000,00	4	-	4.000,00
Cursos conducción avanzado	1.250,00	4	-	5.000,00
Cursos conducción moto	1.000,00	4	-	4.000,00
Clásicos Canarias	20,00	2	2.500	50.000,00

Conducción depor. Tanda a empresa externa 1h.	250,00	20	-	5.000,00
Bicicletas	5,00	80	800	4.000,00
Reserva zona niños, por niño	10,00	12	15	1.800,00
Reserva zona ocio 1 h.	100,00	10	5	5.000,00
Reserva simuladores 1 h.	100,00	104	1	10.400,00
<b>OTROS INGRESOS DE GESTIÓN</b>			<b>200X y X+1</b>	<b>98.560,00</b>
<b>OTROS INGRESOS DE GESTIÓN</b>			<b>Desde 200X+2</b>	<b>517.400,00</b>
Alquiler auto lavado	1.000,00	12	-	12.000,00
Alquiler taller	350,00	20	-	7.000,00
Alquiler estación de servicios	2.000,00	12	-	24.000,00
Alquiler zona restaurante	1.000,00	12	-	12.000,00
Alquiler zona bar	800,00	12	-	9.600,00
Merchandising año 200X y X+1	8-15-16-20	-	-	33.960,00
Merchand. desde año 200X+2	8-15-16-20	-	-	452.800,00
<b>INGRESOS POR ENTRADAS A COMPETICIONES OFICIALES DESDE 200X</b>				<b>2.500.000,00</b>
Rally Cross	30-170	1	25.000	2.500.000,00
<b>INGRESOS POR ENTRADAS A COMPETICIONES OFICIALES DESDE 2000X + 1</b>				<b>400.000,00</b>
Test F1	20,00	7	20.000	400.000,00
<b>INGRESOS POR ENTRADAS A COMPETICIONES OFICIALES DESDE 200X+ 2</b>				<b>24.037.295,66</b>
Fórmula 1	35-55-99-110-140-240-340	1	177.984	17.707.154,39
Moto GP	45-80-99	1	176.391	6.330.141,27
<b>TOTAL AÑO 200X</b>				<b>3.188.865,00</b>
<b>TOTAL AÑO 200X+1</b>				<b>3.588.865,00</b>
<b>TOTAL AÑO 200X+2</b>				<b>28.045.000,66</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos expresados en euros salvo eventos estimados y asistentes estimados.

## 7.3.2 Otros gastos

### 7.3.2.1 Compras de merchandising

Se ha optado por la compra de 4.000 unidades correspondiente al diferente merchandising ofertado, comenzando el primer año con 1.000 gorras, 800 camisetas, 1.200 llaveros y 1.000 tazas, cifra total que se repondrá en el segundo ejercicio. Para el tercer año y posteriores las compras se han aumentado 10 veces, relacionado directamente con la entrada de la Fórmula 1.

Con respecto a las ventas, se estiman un 60% de las existencias en los primeros 2 años, y un 80% para el tercero y posteriores.

La siguiente tabla muestra la variación de existencias en función de las estimaciones anteriores.

**Tabla nº 8. Variación de existencias de merchandising.**

	AÑO 200X	AÑO 200X+1	AÑO 200X+2	AÑO 200X+3	AÑO 200X+4
<b>E. iniciales</b>	0,00	4.539,20	4.539,20	22.696,00	22.696,00
<b>Compras</b>	11.348,00	6.808,80	108.940,80	90.784,00	90.784,00
<b>Ventas</b>	6.808,80	6.808,80	90.784,00	90.784,00	90.784,00
<b>E. finales</b>	<b>4.539,20</b>	<b>4.539,20</b>	<b>22.696,00</b>	<b>22.696,00</b>	<b>22.696,00</b>
<b>Variación</b>	<b>4.539,20</b>	<b>0,00</b>	<b>18.156,80</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos expresados en euros.

### 7.3.2.2. Suministros y otros servicios

En el consumo de electricidad, según lo especificado en el contrato del proyecto, dentro de la inversión inicial se incluye la instalación de paneles de energía fotovoltaica en todas las cubiertas de las edificaciones previstas en el proyecto, así como en un parque adyacente al propio circuito, con una producción prevista de un millón de KW. al año, por lo que no cabe cuantificar el gasto energético por la contratación a una compañía eléctrica independiente pues se trataría de autoconsumo.

Para el gasto de agua, el procedimiento para el cálculo ha consistido en buscar el consumo medio de agua en canarias, que ronda la cifra de 136 litros por persona y día (Instituto Nacional de Estadística, 2018), y teniendo en cuenta el número de empleados, multiplicar la cantidad resultante por la tarifa de la empresa que opera en el municipio de Granadilla de Abona (BOC Nº 37, Orden de 11 de febrero de 2009, 2009), lo que implica un gasto anual de aproximadamente 443,58 euros.

Por otro lado y como otros servicios, para la contratación de la línea telefónica e internet se ha recurrido al operador Movistar, que oferta una red de fibra óptica, 5 puestos de línea fija, centralita y una línea móvil por 115,00 euros mensuales.

De esta manera, **los suministros y otros servicios suman un total de 1.823,58 euros anuales.**

### 7.3.2.3 Inmovilizado y amortizaciones anuales

Las amortizaciones anuales se han calculado en base a los datos extraídos del contrato del proyecto y mediante el método lineal conforme a los porcentajes de amortización para el ejercicio 2019 según la Agencia Tributaria. Este gasto se mantendrá durante los 3 primeros ejercicios, pues el inmovilizado intangible acabará de depreciarse en el año 4, disminuyendo así la dotación hasta alcanzar los **1.923.116,28 euros** en el cuarto año y los **1.923.100,33 euros** en el posterior.

**Tabla nº 9. Inmovilizado y amortización anual**

INMOVILIZADO			
TIPO DE INMOVILIZADO	V. ADQUISICIÓN	%	CUOTA AMORT. ANUAL
<b>Aplicaciones informáticas</b>	<b>1.595,00</b>	-	<b>526,35</b>
Página web	1.595,00	33%	526,35
<b>Terrenos y bienes naturales</b>	<b>241.187,50</b>	-	-

Terrenos y bienes naturales	241.187,50	-	-
<b>Construcciones</b>	<b>21.449.035,39</b>	-	<b>428.980,71</b>
Construcciones	21.449.035,39	2%	428.980,71
<b>Instalaciones técnicas</b>	<b>4.564.000,00</b>	-	<b>476.400,00</b>
Equipamiento	4.214.000,00	10%	421.400,00
Sala de control	125.000,00	20%	25.000,00
Cámaras de seguridad	75.000,00	20%	15.000,00
Alumbrado	150.000,00	10%	15.000,00
<b>Otras instalaciones técnicas</b>	<b>9.377.196,27</b>	-	<b>937.719,63</b>
Otras instalaciones	9.377.196,27	10%	937.719,63
<b>Otro inmovilizado material</b>	<b>800.000,00</b>	-	<b>80.000,00</b>
Muros y rejas	550.000,00	10%	55.000,00
Gradas	250.000,00	10%	25.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>36.433.014,16</b>	-	<b>1.923.626,68 €</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos expresados en euros.

#### 7.3.2.4 Impuesto de sociedades

La zona ZEC o Zona Especial Canaria es un instrumento económico que, a modo de beneficio fiscal, presenta distintas ventajas como el de reducir el tipo impositivo del impuesto de sociedades hasta el 4% frente el tipo general del 25%.

Los requisitos principales son el hecho de tratarse de una empresa de nueva creación con sede en Canarias, que al menos uno de sus administradores resida en el archipiélago, realizar una inversión de la menos 100.000,00 euros en activos fijos afectos a la actividad dentro de los 2 primeros años, crear cinco puesto de trabajo y mantenerlos mientras se disfrute de este beneficio, presentar una memoria descriptiva sobre la actividad y que dicha actividad se encuentre contemplada dentro de las actividades permitidas (Emprender Canarias, 2019).

Para este caso se cumplen todos los requisitos, incluido el del tipo de actividad denominada gestión de instalaciones deportivas con el código 93.11 recogido del dossier que incluye la lista de actividades económicas ZEC (Canarias ZEC, 2019).

El tipo impositivo reducido del 4% se aplicará en función de unos límites relacionados con el número de empleos ocasionados, correspondiendo a este proyecto una base límite de 2.300.000,00 euros acorde con los 6 puestos de trabajo creados (Canarias ZEC, 2019).

#### 7.3.2.5. Gasto por el canon de Fórmula 1 y Moto GP

Para que un gran premio de Fórmula 1 se dispute en un circuito, sus responsables deberán abonar un canon a la empresa propietaria de este evento, Liberty Media Corporation (Liberty Media, 2019), pago que se encuentra relacionado con la antigüedad que cada país lleve albergando estas carreras, como se ha comentado anteriormente, y cuya cantidad en España ronda los **24.000.000** de euros. Por otro lado, el canon de **5.000.000** de euros para Moto GP se abona a su propietaria, Dorna Sport S.L. (Dorna, 2019), con un **gasto total para el tercer año y siguientes de 29.000.000,00 euros**.

### 7.3.3 Cuenta de pérdidas y ganancias previsional

En la siguiente tabla se muestra la cuenta de pérdidas y ganancias previsional donde desembocan los ingresos y gastos anteriormente descritos.

**Tabla nº 10. Cuenta de pérdidas y ganancias previsional**

EPÍGRAFES	AÑO 200X	AÑO 200X+1	AÑO 200X+2	AÑO 200X+3	AÑO 200X+4
<b>1. Importe neto de la cifra de negocios.</b>	<b>3.090.305,00</b>	<b>3.490.305,00</b>	<b>27.527.600,66</b>	<b>27.527.600,66</b>	<b>27.527.600,66</b>
Actividades propias del circuito	590.305,00	590.305,00	590.305,00	590.305,00	590.305,00
Entradas a competiciones oficiales	2.500.000,00	2.900.000,00	2.900.000,00	26.937.295,66	26.937.295,66
<b>4. Aprovisionamientos.</b>	<b>204.448,80</b>	<b>204.448,80</b>	<b>288.424,80</b>	<b>288.424,00</b>	<b>288.424,00</b>
Compras de merchandising	11.348,00	6.808,80	108.940,80	90.784,00	90.784,00
Trabajos realizados por otras empresas (Subcontratación)	197.640,00	197.640,00	197.640,00	197.640,00	197.640,00
Variación de existencias de merchandising	4.539,20		18.156,00		
<b>5. Otros ingresos de gestión.</b>	<b>98.560,00</b>	<b>98.560,00</b>	<b>517.400,00</b>	<b>517.400,00</b>	<b>517.400,00</b>
Alquileres	64.600,00	64.600,00	64.600,00	64.600,00	64.600,00
Merchandising	33.960,00	33.960,00	452.800,00	452.800,00	452.800,00
<b>6. Gastos de personal estructural</b>	<b>180.224,00</b>	<b>180.224,00</b>	<b>242.589,43</b>	<b>242.589,43</b>	<b>242.589,43</b>
<b>7. Otros gastos de explotación.</b>	<b>43.404,30</b>	<b>43.404,30</b>	<b>29.002.163,58</b>	<b>29.002.163,58</b>	<b>29.002.163,58</b>
<b>8. Amortización del inmovilizado.</b>	<b>1.923.626,68</b>	<b>1.923.626,68</b>	<b>1.923.626,68</b>	<b>1.923.116,28</b>	<b>1.923.100,33</b>
<b>A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11)</b>	<b>837.161,22</b>	<b>1.237.161,22</b>	<b>-3.411.803,84</b>	<b>-3.411.292,64</b>	<b>-3.411.276,69</b>
<b>B) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTO (A+B)</b>	<b>837.161,22</b>	<b>1.237.161,22</b>	<b>-3.411.803,84</b>	<b>-3.411.292,64</b>	<b>-3.411.276,69</b>
<b>17. Impuestos sobre beneficios. 4%</b>	<b>33.486,45</b>	<b>49.486,45</b>			
<b>D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+17)</b>	<b>803.674,77</b>	<b>1.187.674,77</b>	<b>-3.411.803,84</b>	<b>-3.411.292,64</b>	<b>-3.411.276,69</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos expresados en euros.

La llegada de la Fórmula 1 y Moto GP implica tener unos resultados negativos. Esto se explica porque para su llegada hay que pagar un canon millonario, que como se ha comentado depende de la antigüedad que lleve cada país y circuito acogiendo estas competiciones, lo que implica que en el caso de la Fórmula 1 se ingresen alrededor de 17 millones y se tenga que abonar un canon de aproximadamente 24 millones de euros (Rodríguez, R. 2019).

Es por ello que en el caso concreto de Cataluña, debido a los beneficios que aporta la realización de estos eventos a la comunidad autónoma en general por la afluencia de turistas, que implica ingresos de 340 millones de euros en el territorio (Ortiz, E. 2016), la Generalitat paga una parte importante de este importe, concretamente 7,5 millones y el Ayuntamiento de Barcelona aporta un millón y medio de euros (Rodríguez, R. 2019). Debido al desconocimiento de si los organismos públicos de las islas tendrían capacidad e intención de colaborar, no podemos estimar una situación similar, por lo que en este caso, la competición reina perjudicaría la situación financiera del proyecto.

En el caso de Moto GP, el canon, teniendo en cuenta nuestra situación, sería una cifra cercana a los 5 millones (Sánchez, J. 2017), lo que sí permitiría generar beneficios con su venta de entradas, que ronda la cifra de 6 millones de euros.

#### 7.3.4 Presupuesto de tesorería previsional

Pese a presentar resultados negativos desde la incorporación de la Fórmula 1, los flujos de caja durante todos los ejercicios son positivos, algo relevante para los inversores o cualquier otro grupo de interés, datos que se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla nº 11. Presupuesto de tesorería previsional**

<b>PRESUPUESTO DE TESORERÍA</b>					
	<b>AÑO 200X</b>	<b>AÑO 200X+1</b>	<b>AÑO 200X+2</b>	<b>AÑO 200X+3</b>	<b>AÑO 200X+4</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>0,00</b>	<b>2.756.248,70</b>	<b>5.883.550,15</b>	<b>4.327.730,55</b>	<b>2.839.554,20</b>
<b>COBRO</b>					
Ventas entradas	3.090.305,00	3.490.305,00	27.527.600,66	27.527.600,66	27.527.600,66
Otros ingresos de gestión	98.560,00	98.560,00	517.400,00	517.400,00	517.400,00
<b>TOTAL COBROS</b>	<b>3.188.865,00</b>	<b>3.588.865,00</b>	<b>28.045.000,66</b>	<b>28.045.000,66</b>	<b>28.045.000,66</b>
<b>PAGOS</b>					
Cánones			29.000.000,00	29.000.000,00	29.000.000,00
Subcontratación	197.640,00	197.640,00	197.640,00	197.640,00	197.640,00
Merchandising	11.348,00	6.808,80	108.940,80	90.784,00	90.784,00
Personal	180.224,00	180.224,00	242.589,43	242.589,43	242.589,43
Suministros	1.823,58	1.823,58	1.823,58	1.823,58	1.823,58
Publicidad	41.580,72	41.580,72	340,00	340,00	340,00
Imp. Sociedades		33.486,45	49.486,45		
<b>TOTAL PAGOS</b>	<b>432.616,30</b>	<b>461.563,55</b>	<b>29.600.820,26</b>	<b>29.533.177,01</b>	<b>29.533.177,01</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>2.756.248,70</b>	<b>5.883.550,15</b>	<b>4.327.730,55</b>	<b>2.839.554,20</b>	<b>1.351.377,84</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos expresados en euros.

### 7.3.5 Balance de situación previsional y financiación.

El proyecto se financiará íntegramente con recursos propios, constituyendo así el capital social reflejado en la tabla 12 en el balance de situación previsional. Por otro lado, se realiza una aplicación del resultado dotando una reserva legal en el mínimo legal del 10% y el resto se dota a reservas voluntarias.

**Tabla nº 12. Balance de situación previsional**

<b>ACTIVO</b>	<b>AÑO 200X</b>	<b>AÑO 200X+1</b>	<b>AÑO 200X+2</b>	<b>AÑO 200X+3</b>	<b>AÑO 200X+4</b>
<b>A) ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>34.509.387,48</b>	<b>32.585.760,80</b>	<b>30.662.134,12</b>	<b>28.739.017,84</b>	<b>26.815.917,51</b>
<b>I. Inmovilizado intangible.</b>	<b>1.068,65</b>	<b>542,30</b>	<b>15,95</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Valor de adquisición del inmovilizado intangible	1.595,00	1.595,00	1.595,00	1.595,00	1.595,00
Amortización acumulada del inmovilizado intangible	526,35	1.052,70	1.579,05	1.595,00	1.595,00
<b>II. Inmovilizado material</b>	<b>34.508.318,83</b>	<b>32.585.218,50</b>	<b>30.662.118,17</b>	<b>28.739.017,84</b>	<b>26.815.917,51</b>
Valor de adquisición del Inmovilizado material	36.431.419,16	36.431.419,16	36.431.419,16	36.431.419,16	36.431.419,16
Amortización acumulada del inmovilizado material	1.923.100,33	3.846.200,66	5.769.300,99	7.692.401,32	9.615.501,65
<b>B) ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2.760.787,90</b>	<b>5.888.089,35</b>	<b>4.350.426,55</b>	<b>2.862.250,20</b>	<b>1.374.073,84</b>
<b>II. Existencias de merchandising</b>	<b>4.539,20</b>	<b>4.539,20</b>	<b>22.696,00</b>	<b>22.696,00</b>	<b>22.696,00</b>
<b>VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.</b>	<b>2.756.248,70</b>	<b>5.883.550,15</b>	<b>4.327.730,55</b>	<b>2.839.554,20</b>	<b>1.351.377,84</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>37.270.175,38</b>	<b>38.473.850,15</b>	<b>35.012.560,67</b>	<b>31.601.268,04</b>	<b>28.189.991,35</b>
<b>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>AÑO 200X</b>	<b>AÑO 200X+1</b>	<b>AÑO 200X+2</b>	<b>AÑO 200X+3</b>	<b>AÑO 200X+4</b>
<b>A) PATRIMONIO NETO</b>	<b>37.236.688,93</b>	<b>38.424.363,69</b>	<b>35.012.560,66</b>	<b>31.601.268,03</b>	<b>28.189.991,34</b>
<b>A-1) Fondos propios.</b>	<b>37.236.688,93</b>	<b>38.424.363,69</b>	<b>35.012.560,66</b>	<b>31.601.268,03</b>	<b>28.189.991,34</b>
<b>I. Capital.</b>	<b>36.433.014,16</b>	<b>36.433.014,16</b>	<b>36.433.014,16</b>	<b>36.433.014,16</b>	<b>36.433.014,16</b>
<b>III. Reservas.</b>	<b>0,00</b>	<b>803.674,77</b>	<b>1.991.350,34</b>	<b>1.991.350,34</b>	<b>1.991.350,34</b>
Legal y estatutarias.		80.367,48	199.135,76	199.135,76	199.135,76
Otras reservas.		723.307,29	1.792.214,58	1.792.214,58	1.792.214,58
<b>V. Resultados de ejercicios anteriores.</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-3.411.803,84</b>	<b>-6.823.096,48</b>
<b>VII. Resultado del ejercicio.</b>	<b>803.674,77</b>	<b>1.187.674,77</b>	<b>-3.411.803,84</b>	<b>-3.411.292,64</b>	<b>-3.411.276,69</b>
<b>B) PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>C) PASIVO CORRIENTE</b>	<b>33.486,45</b>	<b>49.486,45</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.</b>	<b>33.486,45</b>	<b>49.486,45</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>37.270.175,38</b>	<b>38.473.850,15</b>	<b>35.012.560,66</b>	<b>31.601.268,04</b>	<b>28.189.991,35</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos expresados en euros.

### 7.3.6 Análisis de viabilidad del proyecto

Tras analizar los resultados obtenidos se han planteado dos escenarios, el primero que continúa como la idea de gestión hasta ahora descrita: se comienza con la realización de actividades propias del circuito junto a la competición de Rallycross, el segundo año se añade a lo anterior los test de Fórmula 1 y a partir del tercero se comenzaría de manera ininterrumpida a albergar esta competición reina y Moto GP. Por otro lado, el segundo escenario consistiría en tomar como referencia el resultado del segundo ejercicio y repetir las acciones que lo originan en los años posteriores, sin contar con la llegada de las dos grandes competiciones, pues provocan resultados negativos.

Teniendo en cuenta ambas alternativas y con el objetivo de estudiar la viabilidad del proyecto, se ha decidido analizar los principales indicadores tomando como plazo para su cálculo los 35 años de concesión administrativa.

Para ello, se procede al cálculo de los flujos de caja de ambas opciones y de los indicadores.

**Tabla nº 13. Flujos de caja anuales por escenario**

ESCENARIO 1	AÑO 200X	AÑO 200X+1	AÑO 200X+2	AÑO 200X+3	AÑO 200X+4
Rdo. ejercicio	803.674,77	1.187.674,77	-3.411.803,84	-3.411.292,64	-3.411.276,69
Amortizaciones	1.923.626,68	1.923.626,68	1.923.626,68	1.923.116,28	1.923.100,33
<b>FLUJOS DE CAJA</b>	<b>2.727.301,45</b>	<b>3.111.301,45</b>	<b>-1.488.177,15</b>	<b>-1.488.176,35</b>	<b>-1.488.176,35</b>
ESCENARIO 2	AÑO 200X	AÑO 200X+1	AÑO 200X+2	AÑO 200X+3	AÑO 200X+4
Rdo. ejercicio	803.674,77	1.187.674,77	1.187.674,77	1.188.185,17	1.188.201,12
Amortizaciones	1.923.626,68	1.923.626,68	1.923.626,68	1.923.116,28	1.923.100,33
<b>FLUJOS DE CAJA</b>	<b>2.727.301,45</b>	<b>3.111.301,45</b>	<b>3.111.301,45</b>	<b>3.111.301,45</b>	<b>3.111.301,45</b>

Fuente: Elaboración propia. Datos expresados en euros.

- VAN o valor actual neto, utilizado para orientar sobre la decisión de llevar a cabo o no el proyecto, al comprobar si con los flujos de caja generados se recupera la inversión en un determinado intervalo de tiempo.

Al no disponer de un coste de oportunidad del sector debido a la singularidad del proyecto, se ha decidido realizar el cálculo del VAN con una estimación elevada del coste de capital que permita tener en cuenta el riesgo que entraña esta inversión, en concreto un 20%.

$$VAN = -A + \frac{FC1}{(1+i)} + \frac{FC2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FCn}{(1+i)^n}$$

- TIR o tasa interna de rentabilidad, que consiste en la tasa de descuento que hace que el VAN del proyecto sea cero.

$$TIR = -A + \frac{FC1}{(1+TIR)^1} + \frac{FC2}{(1+TIR)^2} + \dots + \frac{FCn}{(1+TIR)^n}$$

- Plazo de recuperación de la inversión o payback, un elemento útil para indicar el tiempo necesario para recuperar el desembolso inicial efectuado. Calculada en base al año cinco al tratarse del ejercicio que continua en el tiempo.

$$\text{Plazo de recuperación} = \frac{\text{Inversión inicial}}{\text{B}^\circ \text{ neto} + \text{amort.}}$$

- Rentabilidad financiera, que determina el rendimiento que generan los activos de la empresa. Calculada en base al año cinco al tratarse del ejercicio que continua en el tiempo.

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Recursos propios}} \times 100$$

**Tabla nº 14. Resultado de los indicadores**

	VAN	TIR	PAYBACK	R. Financiera
<b>ESCENARIO 1</b>	-37.154.319,01 €	Negativa	No se recupera	Negativa
<b>ESCENARIO 2</b>	- 21.222.844,04 €	7,86%	11,71 años	4,21%

Fuente: Elaboración propia.

## 8. CONCLUSIONES

Tras la realización de este trabajo, donde se ha estudiado la viabilidad de la inversión en un circuito de velocidad en la isla de Tenerife, el *Centro Insular del Motor*, se proponen dos situaciones, por un lado un primer escenario en el que el centro deportivo albergue grandes premios de Fórmula 1 y de Moto GP, y por otro, un segundo escenario donde los ingresos estarían limitados a las actividades propias del circuito, así como ingresos secundarios como la venta de merchandising o el alquiler de espacios.

Se desvela por tanto que la opción que mejor recoge las oportunidades descritas en el análisis DAFO es el segundo escenario planteado, pues se generan resultados positivos a excepción del VAN, debido al alto riesgo que hemos considerado para su cálculo. Además, se comprueba que aunque el proyecto objeto de estudio requiere de una inversión de gran envergadura, se recupera fácilmente a lo largo de la vida de la concesión.

Por tanto, estos resultados medianamente satisfactorios se consiguen siempre que el circuito no acoja la Fórmula 1, pues el coste que conlleva su realización no es recuperado con los ingresos que el evento origina directamente para el circuito.

Cabe destacar que el escenario número 1 sería una buena alternativa si tenemos en cuenta que en el caso concreto del Circuit de Catalunya, nuestro objeto de referencia, las administraciones públicas pagan un 37,5% del importe del canon exigido por la FIA, debido a los beneficios económicos que genera una actividad con tanta repercusión para el municipio de Montmeló y alrededores, pero en el proyecto analizado, no sería correcto incluir una ayuda similar para el circuito de Tenerife, puesto que desconocemos la capacidad o intención de colaboración que tengan las administraciones públicas canarias.

Es por ello que concluimos que, aunque se trate de una inversión importante, la construcción del *Centro Insular del Motor* de Tenerife puede ser una buena idea de negocio siempre que se realicen los acuerdos necesarios y se lleven a cabo buenas decisiones de gestión.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Agencia Tributaria (2019). Tabla de coeficientes de amortización lineal. Recuperado de <https://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio/ Segmentos /Empresas y profesionales/Empresas/Impuesto sobre Sociedades/Periodos impositivos a partir de 1 1 2015/Base imponible/Amortizacion/Tabla de coeficientes de amortizacion lineal .shtml>
- ❖ Agencia Tributaria (2019). Tipos impositivos en el IVA. Recuperado de [https://www.agenciatributaria.es/static\\_files/AEAT/Contenidos Comunes/La Agencia Tributaria/ Segmentos Usuarios/Empresas y profesionales/Novedades IVA 2014/Nuevos tipos IVA.pdf](https://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos Comunes/La Agencia Tributaria/ Segmentos Usuarios/Empresas y profesionales/Novedades IVA 2014/Nuevos tipos IVA.pdf)
- ❖ Alfaro, J. (25 de enero de 2017). ¿Cuánto cuesta albergar una carrera de F1? Mundo Deportivo. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/motor/f1/20170125/413695078631/cuanto-cuesta-albergar-una-carrera-de-f1.html>
- ❖ Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones. (2017). Informe Anual 2017. Recuperado de <http://www.anfac.com/documents/tmp/MemoriaANFAC2017.pdf>
- ❖ BOC núm. 37, ORDEN de 11 de febrero de 2009, por la que se aprueban las tarifas del servicio público de abastecimiento de agua a poblaciones, para su aplicación en el municipio de Granadilla de Abona (Tenerife). Recuperado de <http://www.entemanser.es/documents/1167412/1174967/BOC+Nº+37%2C+24+febrero+2009.pdf/2a70e7c6-b6d3-44c7-8dce-60815a616319>
- ❖ Cabildo de Tenerife y Onda Rossa S.L. (2015). Contrato nº 622015: Concesión de obra pública para la construcción del complejo deportivo “centro insular del motor”, en Granadilla de Abona y para la explotación del citado complejo.
- ❖ Canarias ZEC (2019). Lista de actividades económicas ZEC. Recuperado de <https://canariaszec.com/wp-content/uploads/Listado-de-actividades-incluidas-seg%C3%BANACE-Rev.-2-2018-.pdf>
- ❖ Canarias ZEC (2019). Zona Especial Canaria ZEC. Recuperado de [https://canariaszec.com/wp-content/uploads/ZEC\\_FOLLETO-ESPA%C3%91OL\\_WEB.pdf](https://canariaszec.com/wp-content/uploads/ZEC_FOLLETO-ESPA%C3%91OL_WEB.pdf)
- ❖ Decreto 222/2000, de 4 de diciembre. Orden de 26 de marzo de 2019, por la que se ejecuta el, que establece el régimen de bonificaciones al transporte en Canarias. Recuperado de <https://ceoe-tenerife.com/orden-26-marzo-2019-la-se-ejecuta-decreto-2222000-4-diciembre-establece-regimen-bonificaciones-al-transporte-maritimo-interinsular-e-insular-viajeros-residen/>
- ❖ Diario de Tenerife (29 de agosto de 2016). El Cabildo inicia las obras de construcción del Circuito del Motor de Tenerife. Recuperado de <http://www.diariodetenerife.info/el-cabildo-inicia-las-obras-de-construccion-del-circuito-del-motor-de-tenerife/>
- ❖ Dorna (2019). Championships Moto GP. Recuperado de <https://www.dorna.com/motogp/>
- ❖ El Diario (18 de mayo de 2015). El Cabildo de Tenerife adjudica el circuito del motor a una empresa italiana por casi 30 millones. Recuperado de [https://www.eldiario.es/canariasahora/tenerifeahora/cabildo/Cabildo-circuito-empresa-italiana-millones\\_0\\_389161733.html](https://www.eldiario.es/canariasahora/tenerifeahora/cabildo/Cabildo-circuito-empresa-italiana-millones_0_389161733.html)
- ❖ Emprender Canarias (2019). Zona Especial Canaria. Recuperado de <http://www.emprendercanarias.es/ref/zona-especial-canaria/>
- ❖ Federación Internacional de Automovilismo (2014). Código Deportivo Internacional. Recuperado de [http://www.automovilclubcr.com/pdf/Anexo\\_O\\_2014.pdf](http://www.automovilclubcr.com/pdf/Anexo_O_2014.pdf)
- ❖ Gavidia, P. (21 de marzo de 2018). Islas Canarias: La mayor diversidad climática de Europa. Recuperado de <https://www.tiempo.com/noticias/divulgacion/islas-canarias-la-mayor-diversidad-climatica-del-continente-europeo.html>
- ❖ Gobierno de Canarias (2018). El número de turistas en Canarias aumenta en 2017. Recuperado de <https://www3.gobiernodecanarias.org/noticias/tcd/Turismo/91729/canarias-15.975.507-turistas-ano-2017-aumenta-numero-turistas-millon-6.5-mas-2016>

- ❖ González, N. (31 de agosto de 2016). Colocada la primera piedra del Circuito de Tenerife, costará 39 millones y estará en 2018. Motorpasion Moto. Recuperado de <https://www.motorpasionmoto.com/varios/colocada-la-primera-piedra-del-circuito-de-tenerife-costara-39-millones-y-estara-en-2018>
- ❖ Instituto Nacional de Estadística (2018). Estadística sobre el Suministro y Saneamiento del Agua del año 2016. Recuperado de [https://www.ine.es/prensa/essa\\_2016.pdf](https://www.ine.es/prensa/essa_2016.pdf)
- ❖ Lago, J. (28 de febrero de 2018). La tercera sesión de entrenamientos en Montmeló, suspendida por la nieve. El Mundo. Recuperado de <https://www.elmundo.es/deportes/formula-1/2018/02/28/5a9678d2268e3ebb7b8b458d.html>
- ❖ Liberty Media (2019). Companies Formula 1. Recuperado de <http://www.libertymedia.com/companies/formula1.html>
- ❖ Manuel, J. y Casillas, T. (2014), Cómo hacer un Plan de Empresa, Madrid, España, Profit editorial.
- ❖ Mirame TV (24 de octubre de 2017). El Cabildo rescinde el contrato para la construcción del Circuito del Motor. Recuperado de <https://mirametv.com/es/noticias/670-el-cabildo-rescinde-el-contrato-para-la-construccion-del-circuito-del-motor>
- ❖ Mundo Deportivo (15 de diciembre de 2017). Más de medio millón de personas pasaron por el Circuit en 2017. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/motor/f1/20171214/433629081427/medio-millon-personas-pasaron-circuit-2017.html>
- ❖ Mundo Deportivo (5 de junio de 1968). Sandro Rocci, el proyectista del “Jarama”, construirá dos circuitos en Canarias. Recuperado de <http://hemeroteca-paginas.mundodeportivo.com/EMD01/HEM/1968/06/05/MD19680605-020.pdf>
- ❖ Ortiz, E. (10 de mayo de 2016). El Circuit de Montmeló se consolida como infraestructura estratégica gracias a los GP. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/motor/tendencias/20160510/401697426631/circuit-barcelona-catalunya-montmelo-impacto-economico.html>
- ❖ R.L.P. (29 de agosto de 2016). Axia comienza las obras del circuito de Fórmula 1 de Tenerife. ABC Canarias. Recuperado de [https://www.abc.es/espana/canarias/abci-constructora-italiana-axia-hara-circuito-formula-1-tenerife-201608230545\\_noticia.html](https://www.abc.es/espana/canarias/abci-constructora-italiana-axia-hara-circuito-formula-1-tenerife-201608230545_noticia.html)
- ❖ Rodríguez, R. (2 de mayo de 2019). Montmeló no renueva su GP: España a punto de quedarse sin Fórmula 1 por primera vez en 34 años. Recuperado de <https://www.motorpasion.com/formula1/montmelo-no-renueva-su-gp-espana-a-punto-quedarse-formula-1-primera-vez-34-anos>
- ❖ Sánchez, J. (6 de mayo de 2017). ¿Cuánto nos cuesta ser el país de las motos? Recuperado de <https://www.elmundo.es/deportes/motociclismo/2017/05/06/590df974268e3ec73d8b458d.html>
- ❖ Telefónica (2019). Fusión Empresas: Centralita Virtual. Recuperado de <http://www.movistar.es/empresas/portada/fusion/fusion-empresas/>
- ❖ Todocircuito (2014). Precios de alquiler de los circuitos españoles actualizados. Recuperado de <https://www.todocircuito.com/foro/anuncios-rodadas-11/precios-alquiler-los-circuitos-espanoles-actualizados-38745/>