MEMORIA ECONÓMICA Y ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA CONCESIÓN DEL SERVICIO DEL SISTEMA DE LA GESTIÓN DE RESERVA Y VENTA DE ENTRADAS DEL CONJUNTO MONUMENTAL DE LA ALHAMBRA Y EL GENERALIFE Y SUS BIENES ADSCRITOS

1. Objeto y justificación del estudio.

Como actuación previa a la contratación de la concesión del servicio del sistema de la gestión de reserva y venta de entradas del Conjunto Monumental de la Alhambra y el Generalife y sus bienes adscritos, se redacta el presente estudio de viabilidad económico-financiera.

En este documento se desarrollan los aspectos más importantes que configuran la concesión del servicio, exponiendo las características, realizando una valoración y justificando la viabilidad económica del servicio que se va a prestar en esta agencia administrativa.

El presente Estudio de Viabilidad Económico-Financiera se redacta de conformidad con la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 (en adelante LCSP).

Tal y como recoge el artículo 285 en su punto segundo, en los contratos de concesión de servicios la tramitación del expediente irá precedida de la realización y aprobación de un estudio de viabilidad de los mismos o en su caso, de un estudio de viabilidad económico-financiera.

La Ley de Contratos del Sector Público establece la posibilidad de acordar la sustitución del estudio de viabilidad por un estudio de viabilidad económico-financiera cuando se considere suficiente en atención a la naturaleza y finalidad de la obra o cuantía de la inversión requerida.

Por tanto, y teniendo en cuenta que en la concesión del servicio objeto de este contrato no prevé la realización de obras o inversiones de cuantía significativa, se estima suficiente la realización de un análisis de Viabilidad Económico-Financiera.

2. Finalidad y justificación del servicio.

La finalidad del contrato proyectado es la concesión para la explotación operativa del servicio público de gestión del acceso al Conjunto Monumental de la Alhambra y el Generalife, así como a los bienes que tiene adscritos. Dicha concesión comprende la gestión operativa integral del sistema habilitante del derecho de acceso, incluyendo la administración de perfiles y categorías de acceso, la parametrización y configuración de las modalidades de visita, y los procesos de comercialización, emisión, distribución, verificación, validación y control de los títulos habilitantes. Asimismo, integra las actuaciones de asistencia y atención a las personas usuarias, tratándose de un servicio con posibilidad de explotación económica por entidades privadas en régimen de concesión.

Entre las funciones atribuidas al Patronato de la Alhambra y Generalife (en adelante PAG) en el Decreto 59/1986, de 19 de marzo, por el que se aprueban sus Estatutos (modificado por el Decreto 136/1999, de 1 de junio) se encuentra en su art. 6º.e) la de posibilitar el acceso al recinto de visitantes españoles y extranjeros, garantizando el correcto uso de los mismos, así como la adopción de cuantas medidas y acciones juzguen necesarias para el mejor cumplimiento de los fines del Patronato, y cualesquiera otras tendentes a resaltar el conjunto monumental.

La tendencia turística al alza por el notable interés que despierta es una realidad en constante crecimiento. Exceptuando los años 2020 y 2021 en los que el turismo se vio resentido a consecuencia de la crisis del coronavirus (COVID-19), la afluencia de visitantes en estos años atrás ha superado ampliamente los 2 millones de personas al año.

Datos de visitantes por años						
2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
2.718.269	**775.885**	**1.184.643**	**2.385.461**	**2.612.708**	**2.725.161**	**2.726.871**

Para aportar un servicio de atención a los visitantes de calidad, es imprescindible que desde el Patronato se presten una serie de servicios que faciliten y mejoren la experiencia del visitante, lo cual redunda positivamente en la imagen y proyección del Conjunto Monumental.

La implantación de un sistema especializado de gestión de reservas y venta de entradas permite mejorar de forma significativa la accesibilidad y la experiencia del visitante del Conjunto Monumental. Un sistema profesionalizado garantiza una plataforma estable, ágil y disponible en múltiples canales, reduciendo tiempos de espera y facilitando la planificación previa de la visita. Asimismo, incorpora mecanismos de transparencia y seguridad que aseguran la autenticidad de los títulos de acceso, minimizan incidencias y protegen al usuario frente a fraude o intermediación no autorizada.

Además, la ordenación técnica de aforos, horarios y tipologías de acceso contribuye a una distribución equilibrada de los flujos de visitantes, evitando aglomeraciones y mejorando la comodidad durante el recorrido. La atención multilingüe y multicanal, junto con la incorporación de servicios tecnológicos avanzados —como entradas digitales, validación rápida o información actualizada en tiempo real— eleva la calidad del servicio público y favorece una experiencia más satisfactoria, segura y acorde con los estándares internacionales de gestión de grandes espacios patrimoniales.

El conjunto de tareas vinculadas a la gestión de la reserva, comercialización y venta de entradas del PAG se viene realizando actualmente mediante el contrato de servicios denominado “Servicio de gestión integral de la reserva y venta de entradas para el Patronato de la Alhambra y Generalife” (CONTR 2020 364319), cuya prórroga extraordinaria expira el próximo 31 de octubre de 2026. Una vez alcanzada dicha fecha, la prestación quedará sin cobertura contractual, lo que impediría garantizar la continuidad de un servicio esencial para la operativa diaria del Conjunto Monumental y para la adecuada atención al elevado volumen de visitantes.

Por ello, y a fin de seguir atendiendo de manera ininterrumpida a una demanda plenamente justificada y directamente vinculada a la misión de servicio público atribuida a esta agencia administrativa, se considera imprescindible disponer de un nuevo sistema y servicio de gestión de la reserva y venta de entradas. Este deberá asegurar la continuidad operativa, la adecuada planificación de aforos, la comercialización transparente y trazable de los títulos de acceso y la prestación de servicios de información y asistencia al visitante, todo ello dentro del marco competencial del Patronato y en cumplimiento de los principios de eficacia, eficiencia y calidad en la gestión pública.

Finalmente hay que destacar que con la realización de este contrato se cumplen las directrices marcadas dentro del Plan Director del Patronato de la Alhambra y Generalife y del Programa de Conservación Preventiva del Monumento, contribuyendo como se ha señalado anteriormente al incremento de la calidad de los servicios prestados por esta Agencia y a aumentar la confortabilidad de los visitantes durante su estancia.

3. Justificación de la utilización del contrato de concesión de servicios.

Se propone la calificación del contrato como concesión de servicios, toda vez que su objeto encaja en el supuesto previsto en el artículo 15 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público (LCSP). Conforme a dicho precepto, la concesión se caracteriza porque un poder adjudicador encomienda a un operador económico, a título oneroso, la gestión de un servicio de su titularidad o competencia, retribuyéndolo mediante el derecho de explotación del servicio —con o sin complemento de precio— y con la asunción por el concesionario del riesgo operacional.

A la luz de los artículos 14 y 15 LCSP, y atendiendo a la configuración concreta del servicio, la modalidad apropiada es la concesión de servicios. La nota diferencial respecto del contrato de servicios radica en la transferencia del riesgo operacional al contratista, entendido como la existencia de una incertidumbre real

JESUS MORENO BARRIUSO		06/05/2026 17:38:34	PÁGINA: 2 / 20
VERIFICACIÓN	NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

sobre la recuperación de las inversiones y de los costes de explotación en condiciones normales de funcionamiento.

En el caso que nos ocupa, dicha asunción de riesgo se verifica de forma objetiva: la retribución del operador depende exclusivamente de la demanda efectiva del servicio, esto es, del volumen de entradas finalmente vendido a los usuarios, sin que el Patronato otorgue garantía alguna de ingresos mínimos ni asuma obligación de pago que asegure la cobertura de costes. Por tanto, es el operador quien soporta la variabilidad derivada del mercado turístico, de la estacionalidad y de las fluctuaciones en los patrones de visita.

Este esquema retributivo, configurado como una comisión sobre las ventas, se ajusta plenamente a la definición legal de la concesión de servicios, que exige que el concesionario asuma un riesgo operacional económicamente significativo. La doctrina de los tribunales administrativos de recursos contractuales —entre ellos, el TARCJA, en sus Resoluciones 203/2019 de 25 de junio de 2019 y 103/2021 de 25 de marzo de 2021)— ha reiterado que, cuando la contraprestación del contratista procede fundamentalmente de los usuarios del servicio y no de un precio garantizado por la Administración, la calificación jurídica correcta es la de concesión, con independencia de la naturaleza material de las prestaciones.

Optar por la modalidad concesional no solo responde a una exigencia normativa, sino que refuerza la seguridad jurídica del expediente al alinear la estructura contractual con la realidad económica de la prestación y con la doctrina administrativa aplicable. Calificarlo como contrato de servicios en un escenario de riesgo trasladado al operador implicaría una tipificación incorrecta, con el consiguiente riesgo de impugnación, nulidad o suspensión del procedimiento de contratación.

Además, la concesión garantiza la adecuada prestación de un servicio crítico para el Conjunto Monumental, al facultar al operador para organizar los medios personales, técnicos y materiales necesarios, asumiendo la responsabilidad integral por el funcionamiento, el mantenimiento y la evolución del sistema. La complejidad tecnológica, la necesidad de disponibilidad permanente y la criticidad de la plataforma de ticketing —unidas a la insuficiencia de medios técnicos propios— avalan la idoneidad del modelo concesional para asegurar continuidad, eficiencia y calidad sin comprometer los recursos de la Administración.

En suma, la calificación como concesión de servicios resulta jurídicamente correcta, funcionalmente necesaria y económicamente coherente con la estructura del servicio y con el reparto de riesgos previsto por la LCSP. Este modelo permite articular de forma adecuada una prestación compleja y estratégica para la Alhambra y el Generalife, asegurando su sostenibilidad operativa y su adecuación a los principios de eficacia, eficiencia y buena administración.

4. Inversiones a realizar.

Para garantizar la correcta prestación del servicio público de acceso al Conjunto Monumental de la Alhambra y Generalife, el concesionario deberá acometer una serie de inversiones iniciales destinadas a dotar al sistema de los medios materiales necesarios para la gestión integral del derecho de acceso. Estas inversiones tienen un carácter estrictamente instrumental y están orientadas a asegurar la adecuada comercialización, expedición, distribución, validación y control de los títulos de acceso, así como la atención directa a las personas usuarias.

Las infraestructuras tecnológicas y operativas que se relacionan constituyen elementos imprescindibles para el funcionamiento continuo y seguro del servicio, permitiendo la gestión eficiente de los flujos de visitantes, la difusión de información al público y el apoyo a las tareas de supervisión y control en los diferentes puntos de acceso habilitados dentro del recinto monumental.

Debe destacarse expresamente que todas estas inversiones son realizadas y financiadas íntegramente por el concesionario, formando parte de los medios instrumentales necesarios para la explotación del servicio, y que en ningún caso tienen la consideración de suministro o de entrega de bienes a favor del PAG, dado que se integran en la estructura empresarial del concesionario y están vinculadas a su obligación de prestar el servicio por su cuenta y riesgo.

JESUS MORENO BARRIUSO		06/05/2026 17:38:34	PÁGINA: 3 / 20
VERIFICACIÓN	NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

En este sentido, el concesionario deberá asumir la adquisición, instalación y puesta en funcionamiento de los siguientes equipamientos:

- **Panel informativo**, destinado a ofrecer información general sobre el acceso y el servicio.
- **Pantallas de información**, situadas en puntos estratégicos para facilitar datos en tiempo real sobre horarios, modalidades de visita y comunicaciones al usuario.
- **Cajeros** para la expedición autónoma de títulos de acceso, facilitando la autogestión y descongestionando las áreas de atención.
- **Taquillas**, que incluyen todo el equipamiento necesario para la expedición de entradas, tales como ordenadores, impresoras, máquinas de devolución automática de cambio y lectores de códigos de barras, garantizando así una operativa completa, segura y eficiente.
- **Portillos y sistemas de control de accesos**, esenciales para validar títulos, ordenar flujos de entrada y reforzar la seguridad.
- **Tablets/PDA,s**, destinadas al personal para labores de verificación móvil, apoyo operativo y atención al visitante.

El conjunto de las inversiones anteriores supone un coste total de 211.900,00 € (IVA incluido), conforme al cuadro económico incorporado en este apartado. Estas inversiones son asumidas por el concesionario, quien las ejecuta bajo el principio de riesgo y ventura inherente al contrato, sin derecho a compensación ni garantía de recuperación por parte de la Administración.

GASTOS DE EQUIPAMIENTO	Número	Precio unitario	TOTAL
Panel informativo	1	6.000,00 €	6.000,00 €
Pantallas información	3	3.000,00 €	9.000,00 €
Cajeros	15	6.000,00 €	90.000,00 €
Taquillas	6	6.650,00 €	39.900,00 €
Portillos	10	3.500,00 €	35.000,00 €
Control acceso	12	2.000,00 €	24.000,00 €
Tablets/PDA,s	20	400,00 €	8.000,00 €
		TOTAL (CON IVA)	**211.900,00 €**

5. Estimación de costes

Dentro de la estructura de costes inherente a la explotación del servicio público objeto de la concesión, los gastos de personal constituyen uno de los componentes esenciales para garantizar el correcto funcionamiento del sistema habilitante del derecho de acceso. Estos costes se distribuyen en tres ámbitos diferenciados, cada uno vinculado a funciones específicas y necesarias para asegurar la continuidad, fiabilidad y calidad del servicio:

JESUS MORENO BARRIUSO | 06/05/2026 17:38:34 | PÁGINA: 4 / 20
VERIFICACIÓN | NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP | https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/

- el personal TIC, responsable del soporte técnico, mantenimiento, supervisión y correcta operatividad de la plataforma tecnológica y del conjunto de herramientas informáticas que sustentan el sistema;
- el personal operativo, encargado de la atención presencial en taquillas, terminales de venta y dispositivos de control de acceso, así como del sistema de retén para la cobertura de necesidades extraordinarias;
- y el servicio de Contact Center, destinado a ofrecer atención multilingüe, accesible y continuada a los visitantes y usuarios del sistema de reservas y venta.

La consideración conjunta de estos tres bloques permite obtener una visión completa y coherente de los recursos humanos necesarios para la prestación integral del servicio, así como de los costes asociados a los mismos dentro del modelo económico-financiero de la concesión.

a) Recursos humanos

a. Personal con perfiles TIC y contabilidad

El adecuado funcionamiento del sistema habilitante del derecho de acceso al Conjunto Monumental de la Alhambra y Generalife requiere un equipo técnico especializado que garantice la continuidad operativa, la evolución funcional y la seguridad del sistema informático que soporta la gestión de entradas, la validación y el control de accesos. Se trata de una infraestructura tecnológica compleja y en constante transformación, sometida además a frecuentes intentos de ataque cibernético, lo que exige una supervisión permanente y la capacidad de reacción inmediata por parte de personal cualificado.

Por este motivo, las horas de dedicación asignadas a cada uno de los perfiles TIC se han determinado conforme a las necesidades operativas reales del servicio, teniendo en cuenta la actividad continua del sistema, la criticidad de la disponibilidad del servicio público y la carga de trabajo derivada del mantenimiento correctivo, preventivo, adaptativo y evolutivo, así como de los requerimientos en materia de ciberseguridad.

Para la determinación del coste hora de cada categoría profesional se han tomado como referencia los importes establecidos en la Instrucción 1/2024 sobre perfiles, precios de referencia y desglose de costes en contratos de bienes y servicios TIC de la Agencia Digital de Andalucía (ADA), aplicando el nivel medio y descontando el 18% correspondiente al beneficio industrial y gastos generales incluidos en dicha instrucción, con el fin de obtener un valor ajustado al análisis de viabilidad económico-financiera.

Perfil	DIAS	Número	Horas/Día	Total Horas	Coste hora	TOTAL (SIN IVA)
Jefe de Proyecto. (Gestor de Proyecto)	247	1	9	2.223	**42,92 €**	95.419,45 €
Analista Funcional. (diseñador de soluciones)	363	1	4	1.452	**41,39 €**	60.098,03 €
Programador. (Desarrollador)	363	1	4	1.452	**30,34 €**	44.052,20 €
Técnico en Sistemas. (Administrador de sistemas)	363	1	5	1.815	**37,14 €**	67.401,10 €
Diseñador web.	363	1	3	1.089	**35,64 €**	38.816,39 €

JESUS MORENO BARRIUSO | 06/05/2026 17:38:34 | PÁGINA: 5 / 20
VERIFICACIÓN | NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP | https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/

	Contabilidad	247	1	2	494	**42,37 €**	20.932,20 €
					TOTAL ANUAL (SIN IVA)		**326.719,38 €**

La suma anual de costes de personal TIC asciende a la cifra consolidada que figura en el cuadro económico del presente informe, constituyendo un componente esencial en la estructura financiera de la concesión y reflejando la necesidad de un equipo técnico estable para garantizar la fiabilidad, seguridad y mejora continua del servicio.

b. Personal para explotación operativa y sistema de retén

A continuación, se presenta el detalle de los costes asociados al personal necesario para la prestación del servicio de acuerdo con las obligaciones establecidas en el punto duodécimo del Pliego de Prescripciones Técnicas. Tal y como se ha expuesto la dotación mínima de recursos humanos exigida para la explotación operativa del sistema habilitante del derecho de acceso implica la presencia de personal en los distintos puntos de venta, terminales y dispositivos de control, así como la disponibilidad de un sistema de retén destinado a cubrir necesidades extraordinarias.

La inclusión de estos costes en el modelo económico-financiero resulta esencial, dado que el servicio presenta una carga intensiva de trabajo presencial, imprescindible para garantizar la continuidad y fiabilidad del sistema, la atención adecuada a las personas usuarias y la resolución de incidencias en tiempo real. Por ello, la identificación y cuantificación de este componente de gasto constituye un elemento estructural de la explotación del servicio en régimen de concesión.

Para la valoración económica de este personal se ha tomado como referencia el coste salarial de nivel medio fijado por la Instrucción 1/2024 ADA citada, dentro de la categoría “Soporte de servicio”, por ser la que mejor se adecua a las funciones operativas, de supervisión y atención asociadas a la prestación. Esta metodología garantiza la utilización de criterios objetivos y homogéneos, permitiendo estimaciones consistentes con los parámetros retributivos aplicables al tipo de perfiles requeridos.

En consecuencia, se incorpora seguidamente el cuadro de costes de personal, que recoge tanto las necesidades mínimas de dotación por turno como el refuerzo previsto para la cobertura de descansos, incidencias y activaciones del servicio de retén. Este cuadro constituye la base para la determinación del coste anual imputable a la plantilla operativa del contrato.

Perfil	DIAS	Número	Horas/Día	Total Horas	Coste hora	TOTAL (SIN IVA)
Verano Visita General	197	2	12	4.728	**26,82 €**	126.814,58 €
Invierno Visita General	166	2	10	3.320	**26,82 €**	89.049,15 €
Verano Nocturna	140	2	2,5	700	**26,82 €**	18.775,42 €
Invierno Nocturna	48	2	2,5	240	**26,82 €**	6.437,29 €

JESUS MORENO BARRIUSO		06/05/2026 17:38:34	PÁGINA: 6 / 20
VERIFICACIÓN	NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

Verano Especiales	30	1	2	60	**26,82 €**	1.609,32 €
Invierno Especiales	30	1	2	60	**26,82 €**	1.609,32 €
Verano Reten	30	1	5	150	**26,82 €**	4.023,31 €
Invierno Reten	30	1	4	120	**26,82 €**	3.218,64 €
				TOTAL ANUAL SIN IVA		**251.537,03 €**

En suma, la estructura de costes presentada permite obtener una estimación completa y coherente del gasto asociado al personal operativo, reflejando tanto las obligaciones mínimas de dotación previstas en el PPT como las necesidades adicionales derivadas de la continuidad del servicio y del sistema de retén. Estos valores constituyen un elemento esencial del modelo económico-financiero, en la medida en que garantizan la viabilidad de la explotación del servicio en condiciones de eficiencia, calidad y cumplimiento contractual, aportando una base sólida para la proyección del coste laboral durante toda la vigencia de la concesión.

c. Contact-center

En el ámbito de la concesión del servicio público de gestión operativa integral del sistema habilitante del derecho de acceso al Conjunto Monumental gestionado por el PAG, se incluye como prestación inherente la implantación y explotación de un Servicio de Contact Center por parte del concesionario. Este servicio constituye un elemento esencial para garantizar una atención eficiente, accesible y de calidad a los visitantes y usuarios del sistema de reserva y venta de entradas, especialmente en un contexto de intensa demanda de consultas nacionales e internacionales. Para ello, el concesionario deberá asegurar un canal operativo, ágil y multilingüe, plenamente integrado en tiempo real con el sistema informático de titularidad del PAG y capaz de proporcionar información, gestionar reservas, atender incidencias y resolver cualquier necesidad vinculada a la visita.

La estimación de los costes asociados a esta prestación se ha realizado considerando la disponibilidad permanente de una persona teleoperadora los 365 días del año y durante las 24 horas del día, tomando como referencia los valores retributivos incluidos en la tabla salarial del sector del Contact Center, lo que permite obtener una valoración ajustada, homogénea y representativa del mercado laboral específico para este tipo de actividad.

	Días	**Horas normal**	**Horas nocturnas**	**Precio Horas normal**	**Precio horas nocturna**	**TOTAL**
Laborables	299	5.382	2.392	52.313,04 €	27.938,56 €	80.251,60 €
Domingos	52	936	416	10.895,04 €	5.657,60 €	16.552,64 €
Festivos	14	252	112	3.853,08 €	1.932,00 €	5.785,08 €
Plus transporte						2.394,40 €
Idiomas						3.142,80 €

JESUS MORENO BARRIUSO | 06/05/2026 17:38:34 | PÁGINA: 7 / 20
VERIFICACIÓN | NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP | https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/

					TOTAL ANUAL	**108.126,52 €**

b) Infraestructura TIC

La prestación del servicio público objeto de la concesión requiere una infraestructura tecnológica robusta, segura y permanentemente disponible, que garantice la operatividad del sistema habilitante del derecho de acceso y su integración con las plataformas de titularidad del PAG. En este contexto, los costes asociados a los recursos TIC y a los servicios complementarios constituyen un componente esencial de la estructura económica del contrato, por cuanto permiten sostener tanto el rendimiento de los sistemas como la continuidad del servicio en condiciones de seguridad, escalabilidad y resiliencia.

A tal efecto, los gastos se agrupan en tres bloques diferenciados:

1. los costes de infraestructura TIC, que incluyen servidores, almacenamiento, licencias, posicionamiento y servicios de seguridad, así como el CPD secundario destinado a garantizar la continuidad operativa;
2. los costes de telecomunicaciones, necesarios para asegurar la conectividad, la disponibilidad de líneas dedicadas, accesos VPN y enlaces de respaldo;
3. los costes vinculados a auditorías, certificaciones y cumplimiento normativo —incluyendo la auditoría de seguridad, la certificación del Esquema Nacional de Seguridad (ENS) y los servicios del Delegado de Protección de Datos—, imprescindibles para garantizar el cumplimiento de las obligaciones legales y de protección de la información tratada.

En conjunto, estos gastos permiten dotar al servicio concesional de la base tecnológica y de cumplimiento normativo necesaria para asegurar su explotación fiable y alineada con los requisitos del PAG, constituyendo un elemento estructural dentro del modelo económico-financiero de la concesión.

a. Servidores/Almacenamiento/licencia/Posicionamiento/Seguridad

	Coste mensual	TOTAL
CDN	1.500,00 €	18.000,00 €
Servidores nube	4.000,00 €	48.000,00 €
Almacenamiento	1.000,00 €	12.000,00 €
Soporte Bussiness	1.000,00 €	12.000,00 €
Licencias Windows SQL Server	3.000,00 €	36.000,00 €
CPD secundario	2.000,00 €	24.000,00 €
	TOTAL ANUAL	**150.000,00 €**

b. Telecomunicaciones

	Coste mensual	TOTAL
VPN Servidor dedicado	250,00 €	3.000,00 €
11 X VPN usuarios	165,00 €	1.980,00 €
Línea dedicada	800,00 €	9.600,00 €
5 X FTTH- IP fija	300,00 €	3.600,00 €

JESUS MORENO BARRIUSO | 06/05/2026 17:38:34 | PÁGINA: 8 / 20
VERIFICACIÓN | NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP | https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/

	Línea BACKUP	150,00 €	1.800,00 €
		TOTAL ANUAL	**19.980,00 €**

c. Auditorías y DPD

		TOTAL
	Auditorias de Seguridad	20.000,00 €
	Auditoria y Certificación ENS	20.000,00 €
	Delegado Protección Datos	20.000,00€
	TOTAL ANUAL	**60.000,00 €**

En definitiva, los importes detallados en los distintos bloques —infraestructura TIC, telecomunicaciones y auditorías y cumplimiento normativo— representan los costes anuales necesarios para garantizar el correcto funcionamiento, la seguridad, la disponibilidad y el cumplimiento regulatorio del sistema habilitante del derecho de acceso. Su consideración integrada dentro del modelo económico-financiero resulta imprescindible para asegurar la viabilidad de la concesión y la prestación continuada del servicio en los términos exigidos por el PAG.

c) Otros costes

Además de los gastos directamente vinculados al personal y a la infraestructura tecnológica, la explotación del servicio concesional requiere la consideración de una serie de costes adicionales imprescindibles para garantizar su correcta cobertura operativa y jurídica. Entre ellos se incluyen el seguro de responsabilidad civil, necesario para cubrir los riesgos derivados de la prestación frente a terceros; el servicio de seguridad para la recaudación y transporte del efectivo, necesario para asegurar la integridad de los fondos generados por la venta presencial de entradas y su traslado conforme a los estándares de seguridad exigibles; y, finalmente, los gastos financieros asociados a comisiones bancarias, derivados de la gestión de cobros mediante tarjeta electrónica, terminales de punto de venta, cajeros u otros medios de pago utilizados por los visitantes. La incorporación de estos importes permite completar la estimación global de los gastos recurrentes del contrato.

		TOTAL
	Seguro Responsabilidad Civil	6.500,00 €
	Servicio Seguridad	7.300,00 €
	Gastos financieros	300.000,00 €
	TOTAL ANUAL	**313.800,00 €**

El conjunto de costes que se presenta a continuación constituye el resumen global de los gastos de explotación asociados a la concesión del servicio, elaborados a partir de una metodología de cálculo rigurosa y plenamente fundamentada. Para su estimación se han empleado referencias actualizadas de precios de mercado, así como los costes reales observados en contratos previamente celebrados por el PAG, garantizando así la consistencia, fiabilidad y coherencia interna de los valores utilizados. Asimismo, cada partida ha sido analizada conforme a los requerimientos técnicos del Pliego, asegurando que los importes reflejan con precisión los recursos humanos, equipamientos, infraestructuras tecnológicas y servicios auxiliares necesarios para la operación integral del sistema habilitante del derecho de acceso. El resultado es una estimación sólida y plenamente representativa del coste efectivo de explotación del servicio durante el período de referencia.

JESUS MORENO BARRIUSO		06/05/2026 17:38:34	PÁGINA: 9 / 20
VERIFICACIÓN	NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

RESUMEN GASTOS TOTALES CONCESIÓN DEL SERVICIO

Gastos equipamiento		211.900,00 €
Gastos Recursos Humanos		
	Personal con perfiles TIC y contabilidad	490.079,07 €
	Personal para explotación operativa y sistema de retén	377.305,55 €
	Contact-center	162.189,78 €
Infraestructura TIC		
	Servidores/Almacenamiento/licencia/Posicionamiento/Seguridad	225.000,00 €
	Telecomunicaciones	29.970,00 €
	Auditorías y DPD	90.000,00 €
Otros costes		470.700,00 €
	TOTAL 18 MESES	**2.057.144,40 €**

En conclusión, los importes consolidados en el resumen constituyen la estimación integral de los costes de explotación para la totalidad del período concesional de 18 meses, reflejando de forma coherente y verificable las necesidades de equipamiento, recursos humanos, infraestructura TIC y otros gastos asociados.

6. Previsiones sobre la demanda de uso.

En los últimos años, la demanda de entradas para visitar la Alhambra ha ido recuperándose de manera clara después del descenso provocado por la pandemia. A partir de 2021 se observa un crecimiento continuo hasta llegar a una situación mucho más estable en los años más recientes. Esto muestra que el interés por visitar el Monumento no solo ha vuelto a la normalidad, sino que se ha consolidado.

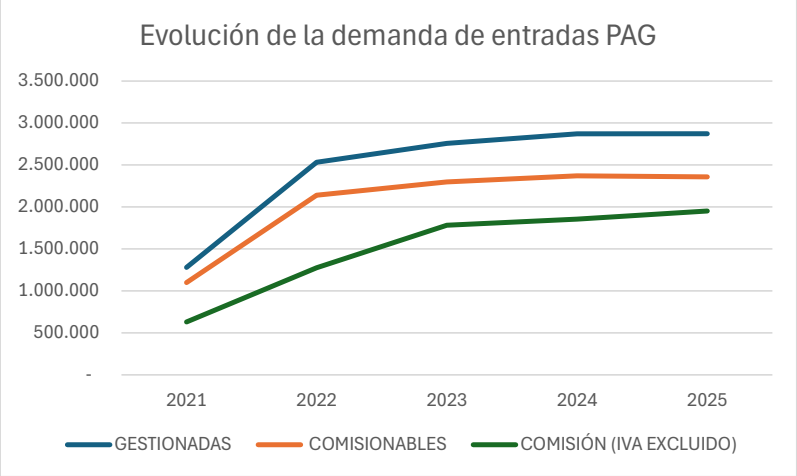
Aunque cada vez acude más gente, hay que recordar que la Alhambra cuenta con un aforo máximo que limita el número total de visitantes que puede recibir cada día. Por este motivo, incluso si la demanda continúa creciendo, el volumen total de visitas anuales no puede aumentar mucho más. Lo que ocurre en estas situaciones es que la demanda se concentra más en determinados días y franjas horarias, y las reservas suelen hacerse con más antelación.

AÑOS	GESTIONADAS	COMISIONABLES	IMPORTE ENTRADAS COMISIONABLES	COMISIÓN (IVA EXCLUIDO)
2021	1.280.203	1.099.461	14.107.725,25 €	630.484,64 €
2022	2.531.405	2.141.567	27.360.969,34 €	1.277.407,91 €
2023	2.756.936	2.297.048	36.900.685,40 €	1.781.387,62 €
2024	2.871.922	2.371.019	38.003.184,54 €	1.856.132,46 €
2025	2.872.668	2.358.307	40.063.594,42 €	1.952.061,74 €

La normativa actualizada de visitas de la Alhambra (Orden de 29 de mayo de 2023) establece que el aforo máximo anual del recinto completo es de 2.763.500 visitantes.

JESUS MORENO BARRIUSO | 06/05/2026 17:38:34 | PÁGINA: 10 / 20
VERIFICACIÓN | NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP | https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/

Este es el límite global de personas que pueden acceder al conjunto en un año natural, y sirve como referencia fundamental para cualquier planificación de demanda, diseño de servicios y previsiones de uso.



Otro aspecto que se aprecia en los datos es que, aunque el número de visitantes se mantiene estable, el importe total de entradas vendidas ha ido subiendo, principalmente porque el precio medio de las entradas es ahora más alto que en los primeros años tras la pandemia. Según la Orden de 17 de julio de 2025 de la Consejería de Cultura y Deporte, publicada en el BOJA, el precio de la entrada general ha pasado de 18 euros a 21 euros. Es decir, los ingresos dependen más del valor de cada entrada que del número total de personas que entran, que ya se mueve cerca del límite de capacidad.

De cara a los próximos 18 meses, que es la duración prevista del contrato, lo más razonable es esperar una continuidad en los niveles actuales, con un rango de visitantes muy parecido al de 2024 y 2025. Puede haber una ligera subida, pero siempre dentro del margen que permite el aforo. Esto significa que no se prevé un aumento importante del volumen total, sino una estabilidad que encaja con la tendencia reciente y con la capacidad real del Monumento.

A la luz de los datos recientes y del marco regulatorio vigente, la demanda de entradas a la Alhambra puede considerarse esencialmente estable: por un lado, el conjunto monumental opera con un aforo máximo anual lo que actúa como techo operativo y modera cualquier crecimiento adicional del volumen total; por otro, las actualizaciones tarifarias más recientes se han orientado a ajustar precios al contexto inflacionario y a la sostenibilidad del servicio, sin señalar caídas de público, lo que refuerza la idea de una demanda sólida y previsible en el horizonte del contrato.

7. Datos económicos.

Para elaborar las previsiones económico-financieras de la concesión, resulta necesario analizar de forma conjunta todos los elementos que configurarán los ingresos derivados de la explotación del servicio.

JESUS MORENO BARRIUSO		06/05/2026 17:38:34	PÁGINA: 11 / 20
VERIFICACIÓN	NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

Este apartado aborda dicha evaluación partiendo de la demanda previsible de entradas y del comportamiento estable del flujo de visitantes, para proyectar los rendimientos esperados a lo largo del período concesional. Sobre esta base, se examinan las contraprestaciones económicas que conforman el marco retributivo del contrato, integradas principalmente por dos componentes: por un lado, la comisión fija asociada a cada entrada vendida, que constituye la fuente variable directamente vinculada al nivel de actividad; y, por otro, el canon fijo de aprovechamiento, que representa la contribución estable y periódica que la concesionaria debe satisfacer a la Administración por el uso del servicio público. La combinación de ambos elementos permitirá determinar el potencial de ingresos de la concesión y valorar con rigor la sostenibilidad económica de la explotación durante toda su vigencia.

Tras un estudio exhaustivo y detallado de las estimaciones de gasto previstas para la ejecución del servicio —recogidas en el apartado 5 del informe—, se ha decidido establecer una **comisión fija del 4,25%,** inferior al 5% actualmente vigente. En este sentido, como dato orientativo, en el año 2025 la empresa adjudicataria ingresó 1.952.061,74 € en concepto de comisión por la venta de los distintos tipos de entradas aplicando el 5%, mientras que la proyección con una comisión del 4,25% situaría dichos ingresos en 1.869.456,23 €, lo que supone un ahorro de 82.605,51 €. Esta reducción contribuye a contener el precio final de las entradas y mejora la accesibilidad económica de la visita, con un previsible efecto positivo sobre la demanda en los segmentos más sensibles al precio.

Además, el dimensionamiento operativo y tecnológico del servicio favorece economías de escala —al diluir costes fijos en un volumen estable de transacciones—, lo que contribuye a preservar márgenes sin trasladar presión adicional al visitante. En conjunto, la medida se integra en un modelo de explotación ya consolidado, con riesgo operacional leve o moderado, apoyado en procedimientos maduros, sistemas integrados y un marco de aforo y flujos de acceso bien definido, garantizando así la sostenibilidad económica-financiera y una experiencia de calidad para el público.

A partir de las estimaciones de gasto realizadas para la totalidad del período de vigencia del contrato, se obtiene un coste directo de **2.075.144,40 euros**.

La Central de Balances del Banco de España (CenBal) elabora una base de datos con 29 ratios según los distintos sectores económicos que distingue la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE), siendo 4 ratios los que pueden utilizarse para estimar el presupuesto base de licitación de un contrato según la estructura de costes establecida por la Ley 9/2017. (URL de la CenBal: http://app.bde.es/rss_www/Ratios.)

En el análisis de la citada base de datos en el año 2024, se tiene en cuenta el sector de actividad económica de la CNAE que corresponde al objeto del contrato (Sector de actividad (CNAE): J62 Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática) y para las cifras de negocio de 2 a 10 millones €.

Se aplica la fórmula descrita en el anexo II de la instrucción 2/2020, actualizando con los valores de CenBal a 2024.

JESUS MORENO BARRIUSO		06/05/2026 17:38:34	PÁGINA: 12 / 20
VERIFICACIÓN	NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

Para cada ratio empleado en el cálculo se ha tomado el valor Q2, que se corresponde con la mediana de la serie estadística.

El valor del Beneficio Industrial se obtiene directamente a partir de los ratios publicados (R03), mientras que los Gastos Generales de Estructura se calculan aplicando las siguientes fórmula:

Gastos Generales de Estructura = 100 – Costes Directos – beneficio industrial.

Costes Directos = ((100 – R01) x (1 – R14 /100)) + (0,8 x R02)

Donde:

- R01 es el valor añadido / cifra neta de negocios (margen bruto en %).
- R14 es el inmobilizado material / total activo fijo (en %).
- R02 es el gasto de personal / cifra neta de negocios (en %).
- 0,8 (80%) es la proporción de los gastos de personal que se estima directamente imputable a la prestación del servicio, al ser los servicios informáticos una actividad intensiva en mano de obra.

De todo lo anterior se derivan los porcentajes aplicables de gastos generales (17,64%) y beneficio industrial (8,86%). La aplicación conjunta de estos porcentajes arroja un coste total estimado de **2.602.287,67 euros**, que representa el valor económico completo de la prestación del servicio durante el período concesional, con unos márgenes de beneficio acordes con las prácticas del sector y con la dimensión prevista de la cifra de negocios.

La tabla que se presenta a continuación recoge el número de entradas previstas por cada una de las modalidades de visita, tomando como referencia el volumen real registrado durante el año 2025 y proyectándolo proporcionalmente al período de 18 meses correspondiente a la duración total de la concesión. Sobre esta base se han calculado asimismo los importes totales de entradas comisionables y el valor agregado de las comisiones, aplicando para ello una comisión fija del 4,25 % definida como porcentaje retributivo del servicio. De este modo, la tabla ofrece una visión completa y coherente de los ingresos estimados derivados de la venta de entradas durante toda la vigencia contractual.

Precio Público para cada modalidad	Número de entradas	Porcentaje máximo comisión	Importe comisión	Importe entradas comisionables
Visita Diurna General; Alhambra Experiencias, etc...				
21,00 €	2.374.071	4,25%	2.118.858,37 €	49.855.491,00 €
Tarifas reducidas: Visita Diurna General; Alhambra Experiencias, etc..				
14,00 €	276.773	4,25%	164.679,64 €	3.874.815,00 €
Visita Diurna Jardines, Generalife, Partal y Alcazaba; Visita Nocturna Palacios Nazaríes, etc…				
12,00 €	660.594	4,25%	336.902,94 €	7.927.128,00 €
Nocturna Palacio del Generalife; Visita Completa Monumentos Andalusíes; Diversas modalidades de Visita Diurna, etc				

JESUS MORENO BARRIUSO | 06/05/2026 17:38:34 | PÁGINA: 13 / 20
VERIFICACIÓN | NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP | https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/

8,00 €	84.639	4,25%	28.777,26 €	677.112,00 €
Tarifas reducidas Visita Nocturna al Palacio del Generalife; Visita Diurna Alcazaba; etc				
6,00 €	2.675	4,25%	682,00 €	16.047,00 €
Precio Público Combinadas	**Número de entradas**	**Porcentaje máximo comisión**	**Importe comisión**	**Importe entradas comisionables**
*** Dobla de Oro General: 28,74 €**	101.663	4,25%	124.175,66 €	2.921.780,25 €
***Combi. Rodríguez-Acosta: 24,00 €**	22.170	4,25%	22.613,40 €	532.080,00 €
***Dobla de Oro Nocturna: 21,74 €**	8.112	4,25%	7.495,08 €	176.354,88 €
		Valor total	**2.804.184,35 €**	**65.980.808,13 €**

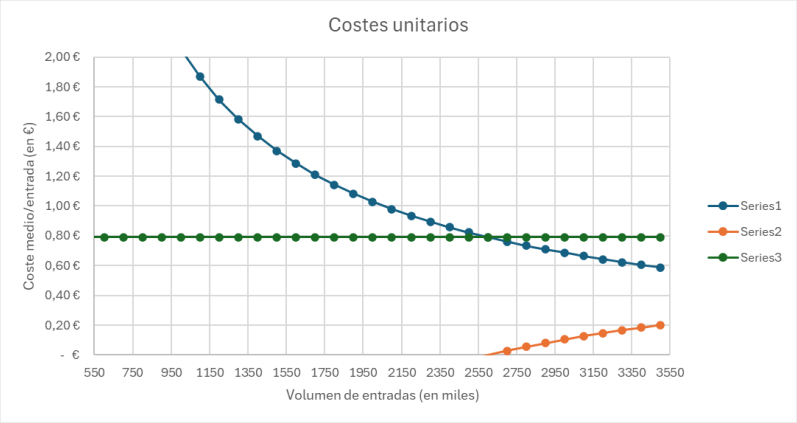
De la tabla anterior se desprende que el importe total de la comisión estimado para la duración completa del contrato asciende **a 2.804.184,35 euros**, resultado de aplicar el porcentaje de comisión previsto sobre el volumen total de entradas proyectado para todo el período de ejecución.

Los datos que se presentan a continuación recogen los valores medios por entrada correspondientes al volumen total previsto para todo el plazo de ejecución del contrato. Estos indicadores permiten disponer de una referencia clara sobre la estructura económica de cada ticket vendido, desglosando el coste medio por entrada, la comisión media aplicada y el beneficio medio obtenido.

En concreto, se ha calculado un **coste medio de 0,58 euros** por entrada (valoración basada únicamente en costos), una **comisión media de 0,79** euros derivada del porcentaje retributivo previsto, y un **beneficio medio de 0,21 euros**, lo que ofrece una visión sintética de la rentabilidad y del equilibrio económico de la concesión a escala unitaria, porcentajes que se alcanzan en el momento de la finalización del plazo de ejecución ya que la curva de coste medio tiende a disminuir permaneciendo estable la comisión.

Coste medio/entrada	0,58€
Comisión media/entrada	0,79€
Beneficio medio/entrada	0,21€

JESUS MORENO BARRIUSO | 06/05/2026 17:38:34 | PÁGINA: 14 / 20
VERIFICACIÓN | NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP | https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/



Con el fin de asegurar un reparto equilibrado del beneficio y la sostenibilidad económica del contrato, se establece que los licitadores deberán ofertar un **canon fijo anual**, **fijándose un mínimo de 50.000 euros** como umbral obligatorio de participación.

No se fija límite superior para el canon, de modo que la competencia entre operadores determine, de forma eficiente, la disposición a pagar en función del valor económico que cada licitador atribuya a la explotación. A efectos de control y proporcionalidad, se considerará oferta anormalmente alta aquella que supere en un 25% la media de los cánones presentados, criterio que permite descartar propuestas desalineadas con el mercado sin restringir artificialmente la concurrencia.

Con este diseño, son los propios licitadores quienes ajustan su margen empresarial a las condiciones reales del mercado, internalizando el riesgo y la expectativa de rendimiento; el PAG, por su parte, captura el excedente mediante un canon alineado con el valor de la concesión, reforzando la sostenibilidad financiera, la transparencia y la eficiencia del modelo concesional.

8. Análisis de viabilidad económico-financiera y determinación de los umbrales de rentabilidad

8.1. Marco general del análisis

El análisis de viabilidad económico-financiera de la concesión se ha elaborado a partir de una evaluación integrada de los costes de explotación, las inversiones necesarias, la demanda previsible y el sistema retributivo asociado a la prestación del servicio. El objetivo fundamental de este apartado es verificar que el modelo concesional propuesto permite cubrir la totalidad de los costes asumidos por el concesionario, retribuir razonablemente el capital y el riesgo empresarial y, simultáneamente, garantizar la sostenibilidad económica del servicio público y la concurrencia efectiva de operadores en el procedimiento de licitación.

El modelo se articula sobre un esquema de riesgo y ventura, en el que la retribución del concesionario deriva exclusivamente de las comisiones aplicadas a la venta de entradas y del canon ofertado, sin garantías de recuperación de la inversión ni de compensación por parte de la Administración ante desviaciones de la demanda.

JESUS MORENO BARRIUSO		06/05/2026 17:38:34	PÁGINA: 15 / 20
VERIFICACIÓN	NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

8.2. Costes totales de explotación

De acuerdo con lo expuesto en los apartados anteriores, los costes totales estimados de explotación del servicio para el período concesional de 18 meses ascienden a:

Coste total de explotación (18 meses): 2.057.144,40 €

Esta cifra incorpora de forma íntegra y consolidada:

- las inversiones iniciales en equipamiento, asumidas íntegramente por el concesionario;
- los costes de personal (TIC, operativos, retén y contact center);
- los costes de infraestructura tecnológica, telecomunicaciones y cumplimiento normativo;
- los gastos adicionales necesarios para la correcta cobertura operativa y financiera del servicio.

Dicho importe constituye la base de referencia para la determinación del umbral mínimo de viabilidad económica.

8.3. Ingresos previstos por comisiones

Tomando como referencia el volumen real de entradas gestionadas en los ejercicios más recientes y proyectándolo proporcionalmente al período concesional de 18 meses, se estima un importe total de entradas comisionables de 65.980.808,13 €

Aplicando la comisión fija establecida del 4,25 %, los ingresos totales por comisión previstos para la totalidad del contrato ascienden a:

Ingresos por comisión (18 meses): 2.804.184,35 €

Este nivel de ingresos se considera coherente con la estabilidad observada en la demanda, el marco regulatorio vigente y el aforo máximo anual del Conjunto Monumental.

8.4. Resultado económico antes de canon

La comparación entre los ingresos por comisión y los costes totales de explotación permite obtener el resultado económico antes de canon, que constituye el excedente disponible para retribuir el riesgo empresarial, permitir la oferta de un canon y generar beneficio:

Resultado antes de canon: 747.039,95 €

Este resultado acredita la existencia de margen económico suficiente para absorber desviaciones moderadas de la demanda, incrementos de costes no previstos y la oferta de un canon sin comprometer la viabilidad del servicio.

8.5. Umbral mínimo de rentabilidad (punto muerto)

JESUS MORENO BARRIUSO		06/05/2026 17:38:34	PÁGINA: 16 / 20
VERIFICACIÓN	NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

El umbral mínimo de rentabilidad se identifica con el porcentaje de comisión que permite cubrir exactamente los costes totales de explotación, sin generar beneficio ni pérdida.

A partir de los valores estimados:

Comisión mínima de equilibrio: 2.057.144,40/65.980.808,13

De ello se deriva una comisión de equilibrio aproximada del 3,12 %.

En consecuencia

- una comisión inferior a dicho umbral implicaría un resultado económico negativo;
- la comisión establecida del 4,25 % proporciona un margen de seguridad de aproximadamente 1,13 puntos porcentuales, que refuerza la robustez del modelo y permite absorber incertidumbres operativas razonables.

8.6. Umbral máximo de rentabilidad y capacidad de canon

El excedente económico máximo disponible antes de canon, cifrado en 747.039,95 € para los 18 meses, representa el límite teórico absoluto de canon acumulado compatible con una rentabilidad nula del concesionario.

Cualquier canon que supere dicho importe conduciría a pérdidas y, por tanto, resultaría incompatible con una explotación racional del servicio.

No obstante, desde una perspectiva de mercado y de sostenibilidad concesional, se considera adecuado preservar un margen de beneficio razonable alineado con las prácticas habituales del sector TIC-operativo. Bajo este criterio, el margen disponible para canon compatible con una rentabilidad empresarial normal se sitúa sensiblemente por debajo del umbral máximo, garantizando equilibrio económico y concurrencia efectiva.

8.7. Análisis unitario por entrada

El análisis unitario refuerza las conclusiones anteriores y permite visualizar el equilibrio económico medio por ticket vendido durante la vigencia del contrato:

- Coste medio por entrada: 0,58 €
- Comisión media por entrada: 0,79 €
- Beneficio medio por entrada: 0,21 €

Estos valores evidencian que el modelo económico se sostiene sobre economías de escala y que, a medida que se alcanza el volumen de entradas previsto, la estructura de costes se diluye, manteniéndose estable la comisión y generándose un margen unitario positivo compatible con una gestión eficiente del servicio.

8.8. Conclusión sobre la viabilidad económico-financiera

JESUS MORENO BARRIUSO		06/05/2026 17:38:34	PÁGINA: 17 / 20
VERIFICACIÓN	NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

Del conjunto del análisis realizado se concluye que:

- el modelo concesional propuesto es económicamente viable y sostenible durante toda la vigencia del contrato;
- la comisión fijada del 4,25 % se sitúa por encima del umbral mínimo de viabilidad y dentro de parámetros prudentes y razonables;
- existe margen suficiente para la oferta de un canon sin comprometer la prestación del servicio ni incentivar comportamientos anómalos;
- el diseño económico garantiza un adecuado reparto del riesgo, incentiva la eficiencia y preserva la calidad del servicio público.

En consecuencia, puede afirmarse que la concesión presenta una estructura económico-financiera equilibrada, robusta y acorde con los principios de sostenibilidad, eficiencia y buena administración que deben regir la gestión del servicio público.

9. Conclusiones

1. Adecuación del modelo contractual

El objeto del contrato —concesión del servicio público de gestión del acceso y venta de entradas— se ajusta plenamente a la Ley 9/2017, de Contratos del Sector Público, y a la naturaleza de la prestación, en tanto la retribución del concesionario proviene esencialmente de los usuarios y este asume el riesgo operacional sin garantía de recuperación de costes por parte de la Administración. Este encaje refuerza la seguridad jurídica del expediente y la coherencia económico-funcional del modelo propuesto.

2. Demanda y capacidad

La demanda de visita al Conjunto Monumental presenta, tras la recuperación pos-COVID, un comportamiento estable y consolidado, coherente con la existencia de un aforo máximo anual que actúa como techo operacional. Esta circunstancia confiere previsibilidad al volumen de actividad y reduce la volatilidad del riesgo asociado a la explotación del servicio.

3. Estructura de costes y viabilidad

La estimación de gastos para la duración total del contrato (18 meses) asciende a 2.057.144,40 euros, incorporando de forma íntegra y coherente los costes de equipamiento, recursos humanos (perfiles TIC, personal operativo, sistema de retén y Contact Center), infraestructura TIC (incluidas telecomunicaciones, auditorías y DPD) y otros costes necesarios para la correcta cobertura operativa y financiera del servicio.

La metodología de cálculo empleada ha sido rigurosa y trazable, basada en referencias actualizadas de mercado y en experiencias contractuales previas del PAG, lo que permite considerar esta estimación como representativa del coste real de la explotación. Sobre esta base, el análisis de viabilidad confirma que el modelo económico permite cubrir plenamente los costes asumidos por el concesionario y generar un margen razonable, garantizando la sostenibilidad del servicio durante toda la vigencia del contrato.

JESUS MORENO BARRIUSO		06/05/2026 17:38:34	PÁGINA: 18 / 20
VERIFICACIÓN	NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

4. Eficiencia operativa y economías de escala

El dimensionamiento del servicio —plataforma tecnológica, soporte TIC permanente, operación en accesos, taquillas y atención multicanal— favorece la obtención de economías de escala, al diluir los costes fijos sobre un volumen de transacciones estable. Este efecto permite preservar márgenes operativos sin trasladar presión adicional al visitante y consolida un modelo de gestión maduro, eficiente y alineado con las mejores prácticas del sector.

5. Marco retributivo propuesto

Se establece una comisión fija del 4,25 %, inferior al 5 % vigente en ejercicios anteriores, con un efecto directo de contención del precio final de las entradas y un potencial estímulo de la demanda en los segmentos más sensibles al precio, mejorando la accesibilidad sin menoscabo de la sostenibilidad económica del servicio.

Para el conjunto del período concesional, el importe total estimado de comisiones asciende a 2.804.184,35 euros, aplicadas sobre un volumen de entradas comisionables de 65.980.808,13 euros. El análisis financiero demuestra que esta comisión se sitúa claramente por encima del umbral mínimo de viabilidad económica —estimado en torno al 3,12 %—, proporcionando un margen de seguridad suficiente frente a posibles desviaciones razonables de la demanda o de los costes.

6. Equilibrio económico y reparto del beneficio

Con el fin de alinear incentivos y asegurar el equilibrio económico del contrato, los licitadores deberán ofertar un canon fijo anual, estableciéndose un mínimo de 50.000 euros como requisito de participación. No se fija un límite superior, permitiendo que la competencia determine de forma eficiente la disposición a pagar por la concesión; a efectos de control, se considerará oferta anormalmente alta aquella que supere en un 25 % la media de los cánones ofertados. Este diseño traslada al operador la adecuación de su margen empresarial a las condiciones reales del mercado, al tiempo que permite al PAG capturar parte del excedente económico de la concesión.

7. Cumplimiento normativo y calidad del servicio

La solución tecnológica y organizativa propuesta —incluida la integración con los sistemas del PAG, la seguridad de la información, el cumplimiento del Esquema Nacional de Seguridad, la función de Delegado de Protección de Datos y los sistemas de control de accesos— garantiza la continuidad operativa, la trazabilidad de los procesos y la adecuada protección de los datos personales. Asimismo, se asegura una atención multicanal y multilingüe al visitante, alineada con los estándares de calidad exigibles a un recinto de alta sensibilidad patrimonial.

8. Riesgo operacional

Atendiendo a la existencia de un aforo máximo, a la estabilidad acreditada de la demanda y a la madurez de los procedimientos de venta, validación y control de accesos, el riesgo operacional asociado a la concesión puede calificarse como leve o moderado. El análisis económico realizado evidencia, además, la existencia de

JESUS MORENO BARRIUSO		06/05/2026 17:38:34	PÁGINA: 19 / 20
VERIFICACIÓN	NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

un margen suficiente entre el punto de equilibrio y la comisión fijada que permite absorber dicho riesgo sin comprometer la continuidad ni la calidad del servicio.

Conclusión final

Con base en las hipótesis, datos y cálculos incorporados al presente informe, puede afirmarse que el contrato proyectado resulta viable en términos económico-financieros, presenta una estructura equilibrada entre costes, ingresos y riesgos, y ofrece estabilidad operativa durante toda su vigencia. El modelo definido mantiene un reparto razonable entre riesgo y retribución, permite la obtención de un beneficio empresarial acorde con las prácticas del sector y mejora la accesibilidad del visitante mediante la reducción de la comisión aplicada, al tiempo que asegura para el Patronato de la Alhambra y Generalife una contraprestación estable y competitiva a través del canon, reforzando la sostenibilidad y eficiencia del modelo concesional.

En Granada, a fecha de la firma electrónica.
JEFE DE SERVICIO DE CONTRATACIÓN

Fdo. Jesús Moreno Barriuso

JESUS MORENO BARRIUSO		06/05/2026 17:38:34	PÁGINA: 20 / 20
VERIFICACIÓN	NJyGwZ2egVR1Ylkgh5Gm5D89xnADvP	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	