



Centros de Arte,
Cultura y Turismo
Cabildo de Lanzarote

PLAN DE ACCIÓN PARA LA VIABILIDAD
ECONÓMICA

ARRECIFE DE LANZAROTE, a 28 de mayo de 2010

INDICE

1. Introducción	3
2. Descripción de los Centros Turísticos.....	5
3. Diagnóstico de la situación actual	8
3.1. Evolución de la cuenta de explotación.....	11
3.2. Evolución de la recaudación total	14
3.3. Evolución de la recaudación de entradas	16
3.4. Evolución de la recaudación en bares y restaurantes.....	18
3.5. Evolución de la recaudación en las tiendas.....	20
3.6. Cuentas de explotación por unidades productivas	22
3.7. Situación actual de la deuda de la Entidad	27
3.8. Síntesis de la situación actual.....	28
4. Propuestas de acciones.	30
4.1 Mejoras en los ingresos	30
4.2 Reducción de los gastos	33
5. Conclusiones	38



1.- INTRODUCCIÓN

En sus inicios los Centros Turísticos venían siendo gestionados directamente por el propio Cabildo como una Consejería más de la Corporación. Es a partir del año 2004 cuando se plantea su gestión de forma independiente del Cabildo, y para ello se retoma, de forma transitoria, su gestión a través de la sociedad mercantil que estaba creada, y denominada CACT S.A.

Posteriormente se decide la creación, por sus ventajas para la gestión, de una entidad pública empresarial local para que sea la encargada de gestionar los Centros Turísticos, si bien el camino de su creación no fue fácil, y se designa un árbitro del proceso que motiva que se llegue a un acuerdo entre el Cabildo y los trabajadores, para llevar los Centros mediante una EPEL (Entidad Pública Empresarial Local) en el año 2.005.

Conviene recordar los objetivos que se fijan para la Entidad en el artículo 5 de sus estatutos, como son los siguientes:

- La Epel deberá actuar con el fin de lograr el óptimo beneficio empresarial derivado de la explotación del patrimonio natural de la isla y de los servicios prestados por la empresa y que estos reviertan de forma directa en la sociedad insular a través del desarrollo de proyectos socioeconómicos y culturales propios o de forma indirecta por medio del Cabildo Insular.
- Este objetivo estará condicionado inexorablemente al logro de un equilibrio entre beneficio empresarial y salvaguarda y mejora de la imagen turística insular, que evidentemente conlleva el respeto al medio ambiente y a una política y gestión económica basada en la eficacia y eficiencia de la utilización de los recursos naturales, materiales y humanos disponibles.

Los Centros Turísticos han contribuido, en la mayoría de los años al capítulo de ingresos del Cabildo, y la intención fue que este excedente económico lo administrara la Corporación.

Los Centros Turísticos son patrimonio de todos los lanzaroteños, y se ha de garantizar la viabilidad futura de los centros como empresa pública. Están orientados al cliente, y deben garantizar una rentabilidad económica y una eficiencia adecuada, que pueda repercutir en todos los habitantes de Lanzarote, y que permita garantizar la empleabilidad a largo plazo.



Podemos hablar también de unos objetivos estratégicos de la Entidad:

MISIÓN:

La Entidad Pública Empresarial Local existe para gestionar eficaz y eficientemente los Centros de Arte, Cultura y Turismo, creados para ser instrumentos del desarrollo sostenible de Lanzarote, contribuyendo a la prosperidad económica de la isla y a su liderazgo como destino turístico singular, así como para impulsar el proyecto integral de César Manrique de conservación de la naturaleza, del patrimonio cultural de Lanzarote y de concienciación social, a través de su obra espacial y de diseño.

VISIÓN:

La Entidad aspira a potenciar los Centros como destino de excelencia turística y a posicionarse entre los líderes mundiales en la organización de congresos y eventos culturales y artísticos.

VALORES:

La Entidad entiende que para conseguir los objetivos reflejados en su Misión y Visión, debe apoyarse en su cultura de compromiso con la isla y su medio ambiente, añadiendo valor al patrimonio natural y cultural que aportan los Centros, ejerciendo éticamente, con transparencia y eficiencia, la gestión de esta riqueza pública, con vocación de calidad y de servicio a los clientes de los Centros y facilitando el desarrollo profesional de las personas de la Organización.



2.- Descripción de los Centros Turísticos

Valores naturales

Los Centros de Arte, Cultura y Turismo fueron creados para resaltar y proteger las bellezas de la naturaleza lanzaroteña. En su conjunto, los siete Centros representan una síntesis de los valores naturales y culturales de la isla, por lo que su visita es obligada para conocer la verdadera esencia de Lanzarote.

El artista lanzaroteño César Manrique fue su principal creador, quien supo conjugar, de manera sabia, el arte con la naturaleza de la isla. De esta forma, los Centros se han convertido en una versión moderna de la intervención tradicional de los lanzaroteños en su entorno, respondiendo a una forma de hacer muy arrraigada en la población.

Actualmente, los Centros configuran un producto turístico que reacciona con agilidad a las demandas del mercado, sin apartarse del espíritu y la filosofía con los que fueron concebidos por Manrique.

Los 7 Centros

Montañas del Fuego:



Situado al sur de Lanzarote, este Centro Turístico está integrado en el Parque Nacional de Timanfaya, escenario natural de las erupciones volcánicas ocurridas entre los siglos XVIII y XIX. Este espacio cuenta también con un Restaurante-Mirador, “El Diablo”, en el que se cocinan especialidades canarias con el calor que nace de las entrañas de la tierra.

Jameos del Agua:

Este centro se creó a partir del derrumbe natural del techo de un tubo volcánico, que originó varios orificios (Jameos) conectados por un canal lávico. Aquí se puede admirar un lago natural de aguas transparentes, regulado por el mar, en el que vive una especie endémica de cangrejos minúsculos, albinos y ciegos. Este centro turístico también incluye Restaurante, Bar y Pista de Baile, además de un Auditorio natural, en los que se puede disfrutar del ocio, la cultura y el gusto por la estética.





Cueva de los Verdes:



Este tubo volcánico forma parte del llamado túnel de la Atlántida, formado por la lava procedente de las erupciones del Volcán de La Corona. Refugio de los aborígenes en el siglo XVIII, ha sido acondicionado para su visita, convirtiéndose en uno de los centros turísticos más impactantes por su belleza natural.

Mirador del Río:

Se encuentra en la cumbre del risco de Famara y desde éste se divisa el conjunto de islotes del Archipiélago Chinijo. El Mirador se construyó excavando en la roca, para así mimetizar su impacto visual con la pared del Risco. La zona interior, donde también se ubica un bar-cafetería, circula por un pasillo ondulante tras el que se descubren unos amplios ventanales que ofrecen una panorámica espectacular.



Jardín de Cactus:



Este centro turístico fue proyectado sobre una antigua cantera de extracción de ceniza volcánica y acoge cerca de 10.000 ejemplares de 700 especies diferentes de cactus. Asimismo, cuenta con un bar-cafetería con terraza abierta al espectacular jardín y una tienda de artesanía y regalos, ambos perfectamente integrados en el espacio.

Casa- Museo del Campesino:

Este centro turístico fue construido para inmortalizar el duro trabajo de la comunidad campesina lanzaroteña. La Casa Museo contiene una extraordinaria colección de útiles e instrumentos utilizados por los campesinos, contando con interesantes talleres de artesanía.





Asimismo, en el restaurante del Monumento se ofrece una representativa muestra de la cocina conejera.

-Castillo de San José:

Construido en el siglo XVIII, en la marina de Arrecife, fue recuperado por César Manrique para albergar la sede del Museo Internacional de Arte Contemporáneo (MIAC). Al pie de los cimientos, se ubicó un restaurante abierto al océano mediante una cristalera que ocupa todo el frontis.





3.-Diagnóstico de la situación actual.

La EPEL-CACT dispone de una ventaja competitiva específica en su sector, entendiendo por ella una característica explotable, que le diferencia de la competencia y que es difícilmente copiable. Esta ventaja viene originada por la propia naturaleza de Lanzarote y su enriquecimiento a través de la creatividad artística que se ofrece en los Centros.

En ese contexto, la gestión de la Entidad debe orientarse a mantener, mejorar e incrementar esa ventaja competitiva, explotándola y aprovechando todo su potencial, para alcanzar y superar los objetivos de negocio, de imagen y de utilización de los recursos naturales, materiales y humanos disponibles.

En ese sentido, el área Comercial constituye un área clave para la puesta en escena de los CACT y su desarrollo comercial a corto y a largo plazo

La debilidad de las economías europeas fruto de la crisis internacional, han posibilitado caídas importantes en la recaudación de todos los Centros, lo que ha derivado en importantes problemas de tesorería. La recaudación cayó 1.291.000 en el año 2008 (respecto al 2007) y en el 2009 ha caído unos 2.940.000 euros, lo que representa una caída de la recaudación de poco más de cuatro millones de euros en tan solo dos años, lo cual no ha venido acompañado de una disminución de los diversos capítulos de gastos en la proporción adecuada.

Se da la circunstancia que si bien en el pasado no existía, de modo significativo, la necesidad de financiar los déficits de explotación anuales, resulta que es ahora cuando los están financiando, en buena parte, los propios proveedores de los Centros con los problemas que esto acarrea al tejido empresarial insular que los abastece, y con el posible encarecimiento de los precios y/o merma de la calidad de los productos.

Podemos presentar de forma sintetizada un resumen de los aspectos cualitativos más relevantes de la Entidad, mediante el siguiente análisis DAFO:



Debilidades:	<ul style="list-style-type: none">Necesidad de profesionalización y profundización en la gestión de la Entidad.Mayor formación y cualificación de las personas, como exigencia.Modernización de las estructuras y en la organización.Impacto del Comité de Empresa y del Convenio Colectivo en la gestión.Mayor rigor y flexibilidad en la toma de decisiones.Necesidad de objetivos.Aspectos de “clima humano”: desconfianza, apatía, desmotivación, etc.
Fortalezas:	<ul style="list-style-type: none">En general, más centradas en el patrimonio intangible y peculiar de los Centros, de su imagen, su marca, su diferenciación, el valor y atractivo, su historial. <p>Se destacan pocas fortalezas del capital humano de otros aspectos “duros” de la gestión: resultados, finanzas, explotación, etc.</p>
Amenazas:	<ul style="list-style-type: none">Las políticas y la política.Las estrategias externas. <p>Se mencionan múltiples amenazas internas, cuando este elemento de análisis está orientado hacia el exterior. Parece que el riesgo está dentro.</p>
Oportunidades:	<ul style="list-style-type: none">En el entorno: geografía, Reserva de la Biosfera, recursos naturales. <p>También aparecen múltiples oportunidades “internas”: cambio, objetivos, nueva Dirección, gestión, explotación de recursos.</p>

La situación actual es que la EPEL tiene un déficit de explotación continuado en los últimos tres ejercicios (desde el 2007). Ante esta situación, las medidas que se deberán adoptar deberán venir por la vía de los ingresos y por la vía de los gastos, medidas que serán propuestas en un apartado posterior de este Plan.

Ante una situación de descapitalización de la empresa, son los accionistas de ella los que tienen la opción, en un primer análisis, de capitalizarla mediante nuevos desembolsos de capital o bien obteniendo la financiación necesaria para aliviar la situación de tesorería actual, que permita coger un nuevo impulso económico para tomar las medidas necesarias que incidan en la mejora de la cuenta de explotación.



En el caso de la EPEL, también podría ser por la vía de la revisión del canon que se genera a favor de las administraciones locales (Cabildo, Ayuntamiento de Yaiza, Tinajo y Haría) en donde se da la circunstancia que en una situación de crisis como la actual, el canon devengado en los ejercicios que van del 2007 al 2009 suman 12.383.354,03 euros, y todo ello sin revisión alguna después de tener unas pérdidas en el mismo periodo de **9.456.861,77 de euros** (provisional los datos del 2.009).

En este sentido la Entidad deberá estudiar la situación del canon, y barajar la posibilidad de ligarlo en parte a una cuota fija y, en otra parte a la generación de beneficios por la propia Entidad, y que como contrapartida deberá existir una mayor implicación de las Administraciones locales con derecho al canon, en el control de la buena marcha y gestión de la Entidad.

Canon devengado	2007	2008	2009	Total 07-09
Cánones Cabildo Lanzarote	2.400.000,00	2.400.000,00	1.700.000,00	6.500.000,00
Canon Ayuntamiento Haría	1.078.538,41	1.043.671,67	1.019.248,69	3.141.458,77
Canon Ayuntamiento Tinajo	720.232,34	659.443,44	594.263,10	1.973.938,88
Canon Ayuntamiento Yaiza	273.060,96	265.142,73	229.752,69	767.956,38
Total año	4.471.831,71	4.368.257,84	3.543.264,48	12.383.354,03

Resultado del ejercicio	2007	2008	2009(prov.)	Total 07-09
VENTAS E INGRESOS	23.759.270,87	22.090.738,68	19.662.954,54	65.512.964,09
COMPRAS Y GASTOS	25.154.207,29	26.635.379,32	23.180.239,25	74.969.825,86
Resultado	- 1.394.936,42	- 4.544.640,64	- 3.517.284,71	- 9.456.861,77



3.1. Evolución de la cuenta de explotación

Si analizamos la siguiente tabla comparativa de la página 7, extraída de la cuenta de resultados del **año 2.005 al 2009** (este provisional) podemos destacar los siguientes aspectos:

- En relación con el **resultado** de la Epel, vemos como en el año 2005 y 2006 la Entidad obtiene un resultado positivo con beneficios, y es a partir del ejercicio 2007 cuando entra en situación de pérdidas de explotación con una cifra de 1.394.936 euros. En los dos siguientes años la situación empeora notablemente con unas pérdidas de 4.544.640 € en el 2.008 y 3.517.284 € de pérdidas en el 2.009 (si bien estos dos ejercicios, aún de modo provisional, y que podrían elevar las pérdidas a 5 millones de euros en el 2.008 y a 4 millones en el 2.009).
- Podemos observar un techo en la cifra de **ingresos totales** de 24 millones de euros, frente a un suelo en los **gastos totales** cercano a los 22 millones de euros. Analizando simplemente estos datos podemos decir que, si pudiéramos ponernos en el mejor de los escenarios, tan sólo podríamos conseguir unos beneficios de 2 millones de euros. Situación que no parece fácil de alcanzar dada la esperada evolución de la recaudación por la situación económica actual.
- Resulta significativa como la cuantía de las **compras** ha venido aumentado desde el 2.005 al 2.008, pasando de 2.636.339 € a 3.565.975 € respectivamente, si bien los ingresos totales han caído en un millón de euros en el mismo periodo. Y el mismo análisis podemos hacer con el capítulo de **otros gastos de explotación**, en donde se pasa de 7.368.737 euros a 9.462.078 euros, teniendo en cuenta que los ingresos totales han caído en un millón de euros, para el mismo periodo de análisis.
- En cuanto a los **gastos totales de personal**, podemos concluir que al igual que en el punto anterior, tampoco se han acomodado a la situación de los resultados de la empresa, pues pasan estos gastos de 11.660.596 euros en el 2.005 a 13.476.089 en el ejercicio 2.008, frente a una caída de los ingresos y a un notable empeoramiento de la cuenta de resultados. Pasando a representar este capítulo de gastos el **61% de los ingresos totales** en el 2.008 mientras que este indicador era del 50,5% en el 2.005.



- Si tenemos en cuenta el ejercicio 2.009 (aún con datos provisionales), podemos ir apuntando **signos de mejora en los datos**, en relación con el ejercicio anterior del 2.008. En el 2.009 se han podido recortar las pérdidas en un millón de euros con respecto al 2.008, debido a un **recorte de los gastos totales de 3.455.000 euros** con respecto al ejercicio anterior, que viene motivado por importantes ajustes en las compras, en otros gastos de explotación, y por una moderada caída del total de gastos de personal .



	2005	2006	2007	2008	2009(prov.)
VENTAS E INGRESOS	23.096.189,66	23.857.399,16	23.759.270,87	22.090.738,68	19.662.954,54
COMPRAS Y GASTOS	21.916.130,39	23.260.656,77	25.154.207,29	26.635.379,32	23.180.239,25
Resultado	1.180.059,27	596.742,39	- 1.394.936,42	- 4.544.640,64	- 3.517.284,71
Compras mercaderías	951.271,08	1.202.723,02	1.224.717,08	1.445.408,27	1.129.679,66
Compras de materias primas	1.897.137,92	1.949.876,93	2.164.795,13	1.877.100,66	1.390.960,47
Compras otros aprovisionamientos				293.257,58	123.376,34
Compras	2.636.339,40	3.152.599,95	3.392.759,71	3.565.975,99	2.632.132,27
Arrendamientos y cánones	4.780.611,79	4.577.025,19	4.613.050,41	4.598.097,98	3.802.440,47
Reparaciones y conservación	370.698,19	435.314,52	501.457,78	1.680.052,12	733.780,75
Servicios profesionales independ.	190.546,84	102.498,83	436.591,17	448.155,22	270.815,35
Publicidad, propaganda y RRPP	69.450,95	66.351,07	203.118,70	269.558,99	287.003,25
Suministros	286.800,27	282.253,28	399.309,27	284.754,13	248.284,70
Otros Servicios	1.446.524,50	1.190.686,91	1.869.191,68	1.988.041,00	2.002.499,88
Total otros gastos explotación	7.368.737,62	6.910.679,77	8.356.027,82	9.462.078,23	7.509.239,19
Sueldos y Salarios	9.254.853,40	9.768.691,87	10.391.614,91	10.638.557,63	10.198.223,02
Seguridad Social empresa, otros Gts.	2.405.743,33	2.558.579,44	2.788.054,63	2.780.452,10	2.786.214,50
Total Gastos de Personal	11.660.596,73	12.327.271,31	13.179.669,54	13.476.089,71	13.019.528,01



3.2. Evolución de la recaudación total

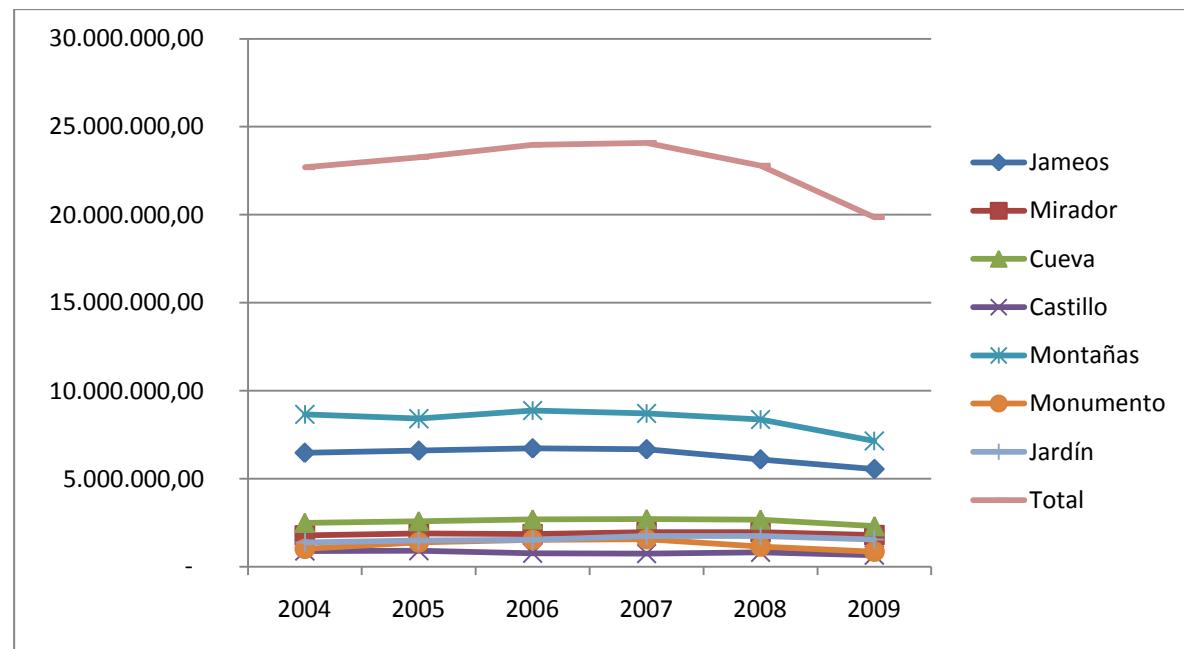
En la siguiente tabla, podemos observar la evolución de la recaudación total de la Entidad en los **seis últimos ejercicios** (del 2004 al 2009). Esta recaudación total incluye las ventas por la actividad de **bares y restaurantes, entradas** a los Centros y la venta de artículos en las **tiendas**. Del análisis de los datos de la serie podemos obtener las siguientes conclusiones:

- La recaudación total por todos los conceptos presenta **un techo máximo** en los últimos seis años en torno a los **24 millones** de euros y un **suelo** en el año pasado, con una cifra cercana a los **20 millones** de euros.
- La recaudación ha caído, en término medio, un 17,57% del 2.007 al 2.009, si bien llama la atención la importante caída de la recaudación del **Monumento al Campesino** con una **caída del 45%** en estos últimos dos años, al pasar de una recaudación de 1.560.204 euros en el 2.007 a **858.333** euros en el 2.009. Por el contrario, El Mirador del Río ha moderado su caída frente al resto de Centros, al reducir su recaudación un 7,9%.
- El Castillo de San José y el Monumento son los centros con más baja recaudación, al no superar el millón de euros en el 2.009.



Recaudación total

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Dif. 07/09
Jameos	6.475.641,09	6.597.471,71	6.728.186,27	6.673.569,72	6.098.846,04	5.549.417,24	-16,84%
Mirador	1.779.264,34	1.888.592,19	1.857.184,57	1.955.362,88	1.967.790,12	1.800.777,48	-7,91%
Cueva	2.493.742,69	2.586.080,59	2.693.818,56	2.706.636,99	2.678.209,97	2.302.293,18	-14,94%
Castillo	884.384,21	908.176,68	769.540,89	740.445,42	811.137,38	652.494,25	-11,88%
Montañas	8.658.366,64	8.411.390,76	8.872.203,50	8.707.562,67	8.358.628,37	7.141.555,21	-17,98%
Monumento	1.014.015,35	1.387.438,07	1.529.743,22	1.560.204,49	1.137.809,56	858.333,81	-44,99%
Jardín	1.384.859,91	1.490.208,18	1.526.934,04	1.601.230,42	1.742.642,29	1.550.418,73	-11,03%
Total	22.690.274,23	23.269.358,18	23.977.611,05	23.945.012,59	22.795.063,73	19.855.289,90	-17,57%



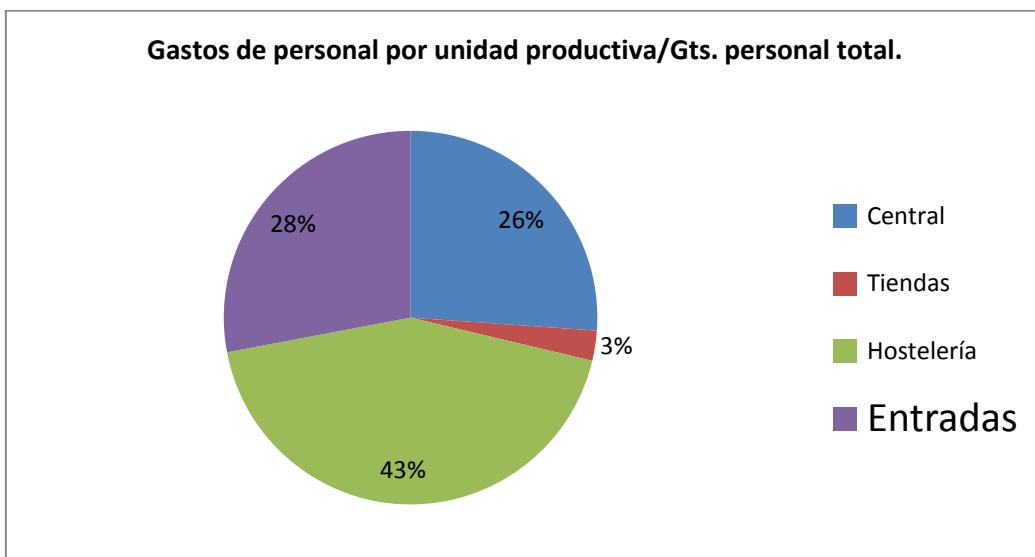


3.3. Evolución de la recaudación de entradas

En la tabla siguiente tenemos los datos con la recaudación de la principal unidad de negocio de la Epel, que es la recaudación por las entradas que se pagan al acceder a los Centros Turísticos. Esta unidad de producción representa una cifra cercana al **70% del negocio**. Del 2.004 al 2.009 podemos comentar lo siguiente:

- La recaudación por las entradas a los Centros ha caído un 11% en los dos últimos ejercicios (2.007 al 2.009), presentando un máximo en los últimos seis de 15.637.652 euros en el 2.008.
- Son los Jameos y las Montañas los que han acusado una mayor caída en este contexto de crisis con un porcentaje del 16%.

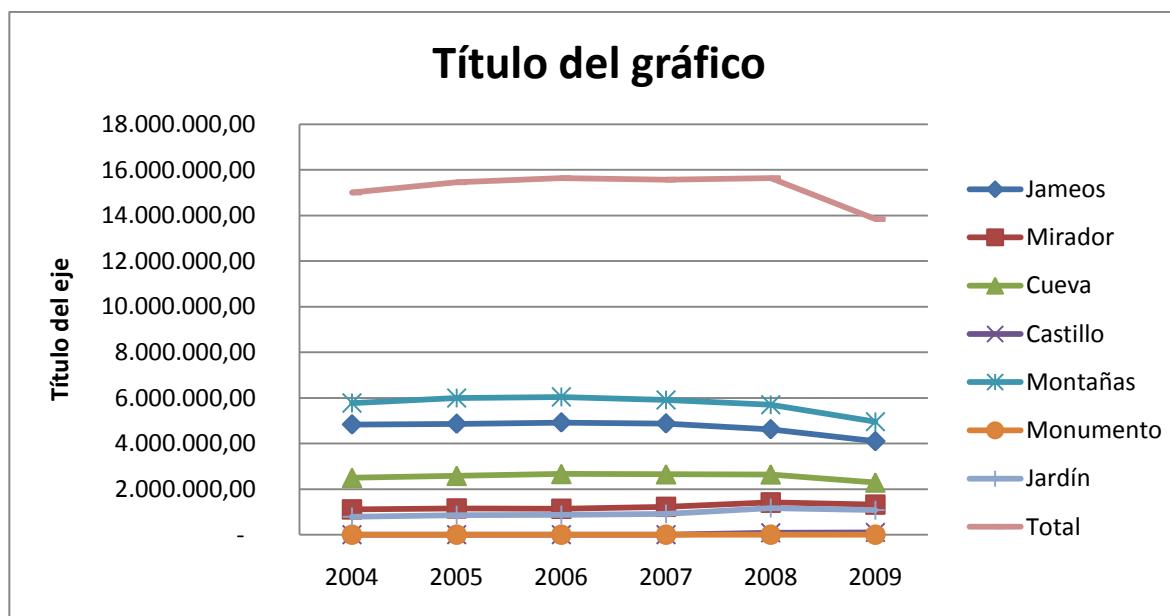
En el siguiente gráfico, podemos ver como representando el 70% del negocio, los gastos de personal de esta línea de actividad, representan el **28%** del total de los gastos del personal.





Recaudación entradas

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Dif. 07/09
Jameos	4.832.371,89	4.862.870,36	4.920.073,48	4.876.858,66	4.621.123,05	4.097.210,62	-15,99%
Mirador	1.110.762,53	1.150.113,02	1.138.646,84	1.224.968,54	1.412.547,85	1.317.087,33	7,52%
Cueva	2.493.742,69	2.583.681,60	2.664.234,56	2.650.631,99	2.646.353,38	2.291.376,18	-13,55%
Castillo	-	-	-	-	85.976,71	95.017,64	
Montañas	5.775.805,34	5.998.651,90	6.042.959,30	5.908.542,10	5.699.930,91	4.959.564,27	-16,06%
Monumento	-	-	-	-	-	-	
Jardín	791.741,87	855.667,89	867.513,46	909.000,94	1.171.720,67	1.075.792,17	18,35%
Total	15.004.424,32	15.450.984,77	15.633.427,64	15.570.002,23	15.637.652,57	13.836.048,21	-11,14%



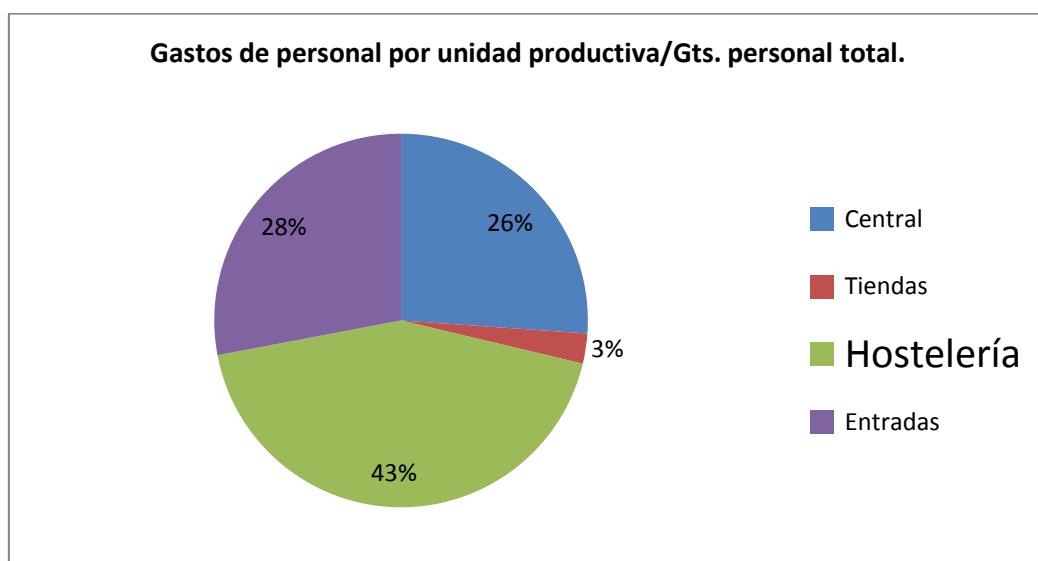


3.4. Evolución de la recaudación en bares y restaurantes

En la tabla siguiente tenemos los datos con la recaudación de la segunda unidad de negocio, por importancia económica, de la Epel, que es la recaudación obtenida por los servicios prestados en los bares y restaurantes de los Centros Turísticos. Esta unidad de producción representa una cifra en torno **al 20% del negocio**. Del 2.004 al 2.009 podemos comentar lo siguiente:

- Vemos como del 2.004 al 2.007 esta recaudación superaba holgadamente los 5 millones de euros, pero en cambio, con la llegada de la crisis económica ha **caído en torno al doble** que las otras dos unidades de negocio, llegando en el 2.009 a recaudarse tan solo 3.983.125 euros lo que representa una caída de recaudación del **32%** con respecto al 2.007.
- Parece confirmarse por tanto, que el menor **número** de clientes que entran a los Centros consumen proporcionalmente menos que en los años anteriores a la crisis.
- El Monumento y el Mirador son los Centros con una mayor caída de la recaudación con un 49% y 42% respectivamente del 2.007 al 2.009.
- Los datos reflejan como esta unidad de negocio es la que muestra un **peor comportamiento y deterioro** en la situación actual.

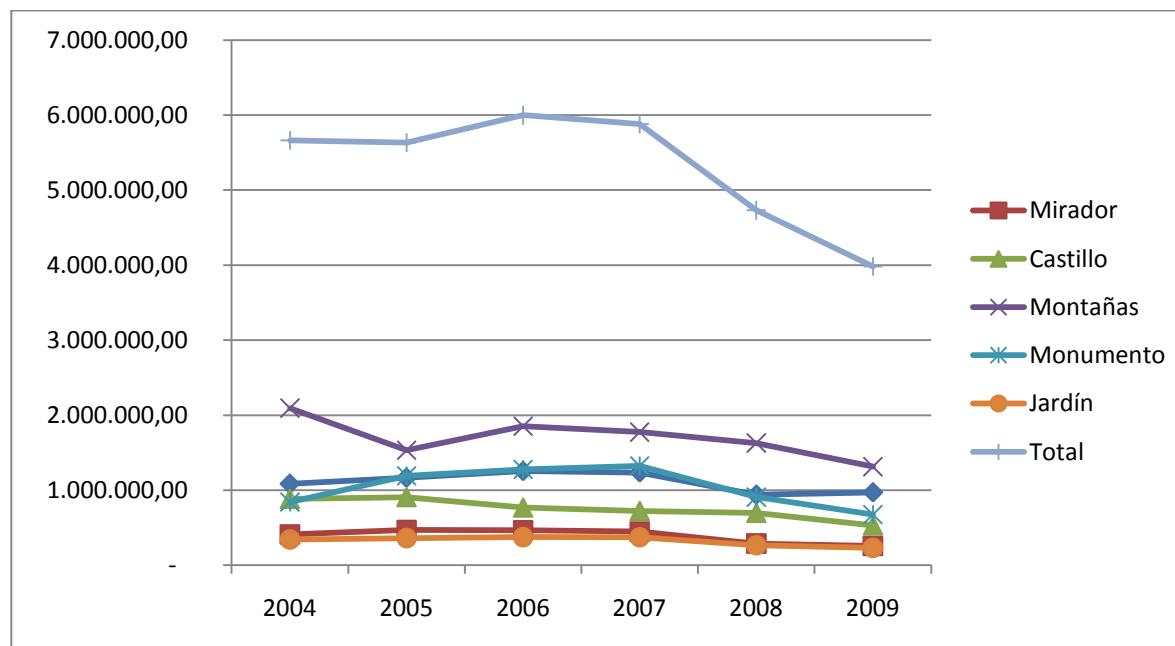
Vemos en el siguiente gráfico, como representando el 20% del negocio, los gastos de personal de esta línea de actividad, representan el **43%** del total de los gastos del personal, sin embargo, si imputáramos los gastos del personal de la Central al resto de unidades productivas, la mayoría serían asignados a los gastos de personal de la hostelería, pues es la que conlleva una mayor ocupación del tiempo del personal de la Central.





Recaudación en bares y restaurantes

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Dif. 07/09
Jameos	1.085.192,95	1.166.614,44	1.254.836,56	1.236.457,42	939.189,51	970.670,02	-21,50%
Mirador	411.722,61	471.052,22	467.805,28	448.415,63	289.835,04	257.660,50	-42,54%
Castillo	884.384,21	908.176,68	769.540,89	723.284,83	697.816,37	530.245,86	-26,69%
Montañas	2.094.119,52	1.532.176,80	1.853.429,45	1.774.583,14	1.628.961,77	1.314.175,77	-25,94%
Monumento	843.871,57	1.193.474,74	1.277.072,37	1.324.946,69	908.593,11	676.674,80	-48,93%
Jardín	342.228,22	362.421,50	375.646,26	371.969,40	266.606,55	233.698,75	-37,17%
Total	5.661.519,08	5.633.916,38	5.998.330,81	5.879.657,11	4.731.002,45	3.983.125,70	-32,26%



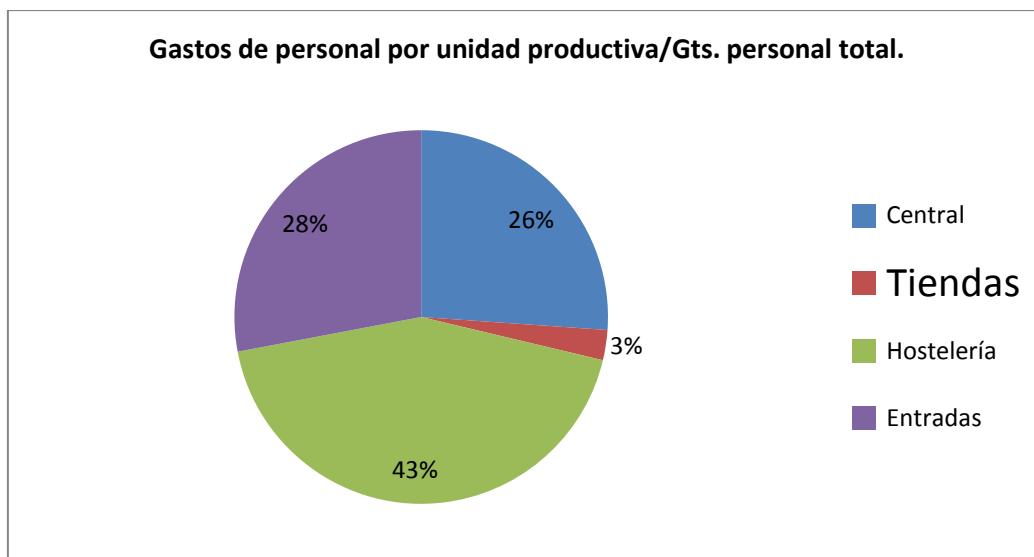


3.5. Evolución de la recaudación en las tiendas

En la tabla siguiente tenemos los datos con la recaudación de la tercera unidad de negocio por importancia económica de la Epel, que es la recaudación obtenida por los ventas de productos en las tiendas de los Centros Turísticos. Esta unidad de producción representa una cifra en torno al **10% del negocio**. Del 2.004 al 2.009 podemos comentar lo siguiente:

- La caída de recaudación por este concepto ha sido del 16,5% en los últimos seis años, si bien la tendencia era de un continuo crecimiento desde el 2.004 hasta el 2.007.
- Todas las ventas en los Centros que no sean Jameos y Montañas han retrocedido sus cifras por encima de la media.
- Vemos que el peso de este negocio dentro de la actividad de la Epel, continúa siendo **poco significativo**, al representar sólo el 10% de la recaudación total, y creemos que representa la actividad con un mayor potencial de crecimiento de las ventas.

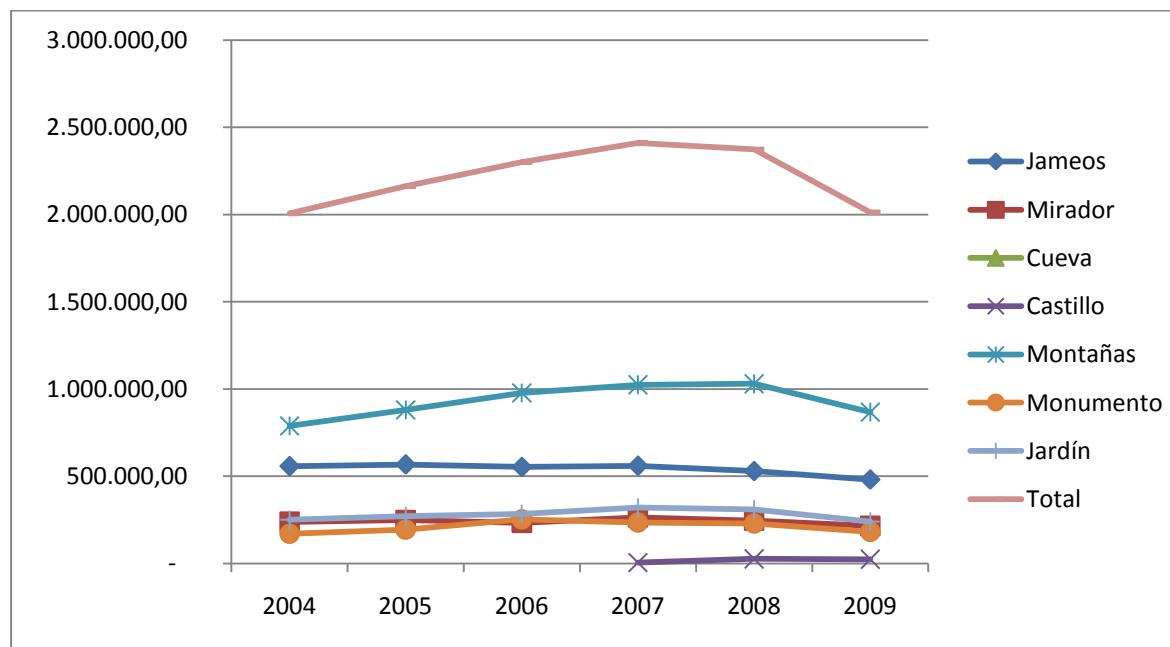
En el siguiente gráfico, podemos ver como representando el 10% del negocio, los gastos de personal de esta línea de actividad, representan el **3%** del total de los gastos del personal.





Recaudación tiendas

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Dif. 07/09
Jameos	557.975,34	567.723,01	553.169,93	560.253,64	529.695,58	481.536,60	-14,05%
Mirador	239.329,20	248.894,95	233.351,45	264.734,71	245.995,70	215.966,95	-18,42%
Cueva					5.785,50	26.994,90	326,60%
Castillo						24.680,75	
Montañas	788.440,08	880.562,16	977.626,45	1.024.437,43	1.030.308,56	867.815,17	-15,29%
Monumento	170.143,58	193.963,33	252.670,85	235.257,80	229.216,45	181.659,01	-22,78%
Jardín	250.889,82	272.118,79	283.774,32	320.260,10	310.594,65	240.927,81	-24,77%
Total	2.006.778,02	2.163.262,24	2.300.593,00	2.410.729,18	2.372.805,84	2.012.586,29	-16,52%



3.6. Cuentas de explotación por unidades productivas.

Cuenta Explotación Central	2009	2008	2007	2006	2005
Ventas netas, prest. servicios y otros ingresos explotación	9.139,63	0,00	29.323,07	26.855,33	62.640,09
7050 INGRESOS VARIOS Y OTROS	9.139,63	0,00	29.323,07	26.855,33	62.640,09
+ Subvenciones de explotación	0,00	0,00	0,00	60.000,00	0,00
= VALOR DE LA PRODUCCIÓN	9.139,63	0,00	29.323,07	86.855,33	62.640,09
- Compras netas	92.965,85	454.884,42	173.462,68	127.929,68	165.998,37
6000 COMPRAS DE TIENDAS	54.384,28	317.879,74	104.126,85	76.879,84	104.223,55
6010 COMPRAS DE HOSTELERIA	38.581,57	137.004,68	69.335,83	51.049,84	61.774,82
- Gastos externos y de explotación	2.180.254,24	1.932.253,51	2.984.413,66	1.496.861,75	1.133.500,44
= VALOR AÑADIDO DE LA EMPRESA	-2.264.080,46	-2.387.137,93	-3.128.553,27	-1.560.553,65	-813.215,29
- Otros gastos	0,00	0,00	0,00	74.610,64	72.898,55
+ Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Gastos de personal	3.399.403,73	3.508.009,78	4.138.005,65	2.819.840,61	2.276.988,37
6400 SUELdos Y SALARIOS	2.626.781,05	2.822.474,90	3.371.225,21	2.245.410,48	2.043.356,05
6420 SEGURIDAD SOCIAL CARGO EMPRESA	750.324,19	646.082,50	713.384,28	554.645,88	186.964,26
6490 OTROS GASTOS SOCIALES	22.298,49	39.452,38	53.396,16	19.784,25	46.668,06
= RESULTADO BRUTO DE LA EXPLORACIÓN	-5.663.484,19	-5.895.147,71	-7.266.558,92	-4.455.004,90	-3.163.102,21
= RESULTADO NETO DE LA EXPLORACIÓN	-5.663.484,19	-5.895.147,71	-7.266.558,92	-4.605.048,26	-3.374.593,73
= RESULTADO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	-5.663.484,19	-5.895.147,71	-7.266.558,92	-4.598.287,32	-3.386.112,50
+ Beneficios procedentes de inmovilizado e ing. excepcionales	0,00	752.989,39	0,00	35.659,08	6.705,07
7780 INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0,00	752.989,39	0,00	35.659,08	6.705,07
= RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-5.663.484,19	-5.142.158,32	-7.266.558,92	-4.577.251,02	-3.405.331,35
= RESULTADO DEL EJERCICIO	-5.663.484,19	-5.142.158,32	-7.223.823,27	-4.577.251,02	-3.405.331,35



La cuenta de explotación anterior (la de Central), recoge todos aquellos ingresos y gastos que no han sido imputados al resto de unidades productivas. Si quisieramos tener una mayor información, a la hora de analizar los resultados de las distintas unidades de producción de la empresa, podríamos tratar de imputar los ingresos y gastos de la Central, al resto de unidades.

De la cuenta de resultados anterior, podemos observar que los ingresos a imputar son muy poco significativos, en cambio, los gastos a imputar serían:

- **Gastos externos y de explotación** de Central, por importe de 2.180.254,24 euros.
- **Gastos de personal** de Central, en cuantía de 3.399.403,73 euros.

Se ha estimado que entre un 40 – 45 % de los gastos externos y de explotación de la Central, podrían asignarse a la cuenta de explotación de Hostelería, **lo que representaría 872.101 euros** (si tomamos el 40%) adicionales de gasto en esta unidad.

La imputación de los gastos de personal de Central a la unidad de Hostelería podría representar el 60% sobre los 3.399.403,73 euros, **lo que representaría 2.039.642 euros** que habría que añadir a los gastos de la Hostelería.

Lo que hacen un total de **2.911.743 euros a imputar a la Hostelería**, por parte de los gastos de la Central.



Cuenta Explotación Total Tiendas CACT	2009	2008	2007	2006	2005
<i>Ventas netas, prest. servicios y otros ingresos explotación</i>	2.013.082,62	2.561.692,27	2.411.748,19	2.300.652,91	2.163.262,24
7000 VENTAS TIENDAS	2.013.082,62	2.561.692,27	2.411.748,19	2.300.652,91	2.163.262,24
= VALOR DE LA PRODUCCIÓN	2.013.082,62	2.561.692,27	2.411.748,19	2.300.652,91	2.163.262,24
<i>- Compras netas</i>	1.075.295,38	1.127.528,53	1.120.575,77	1.125.843,18	847.013,19
6000 COMPRAS DE TIENDAS	1.075.295,38	1.127.528,53	1.120.590,23	1.125.843,18	847.047,53
<i>- Gastos externos y de explotación</i>	155.907,51	227.893,99	165.725,96	160.482,20	123.890,84
= VALOR AÑADIDO DE LA EMPRESA	781.879,72	1.206.269,75	1.125.446,46	1.016.742,12	1.192.358,21
<i>- Gastos de personal</i>	339.155,14	377.147,62	320.867,48	481.230,54	477.893,45
6400 SUELdos Y SALARIOS	262.270,55	288.432,18	246.636,44	370.133,77	365.429,42
6420 SEGURIDAD SOCIAL CARGO EMPRESA	75.939,92	83.808,76	68.657,21	106.341,68	107.557,35
6490 OTROS GASTOS SOCIALES	944,67	4.906,68	5.573,83	4.755,08	4.906,68
= RESULTADO BRUTO DE LA EXPLOTACIÓN	442.724,58	829.122,14	804.578,98	535.500,18	714.151,04
<i>- Insolvencia créditos y variación de provisiones de tráfico</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= RESULTADO NETO DE LA EXPLOTACIÓN	442.724,58	829.122,14	804.578,98	535.500,18	714.151,04
= RESULTADO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	442.724,58	829.122,14	804.578,98	535.500,18	714.151,04
<i>+ Beneficios procedentes de inmovilizado e ing. excepcionales</i>	0,00	0,00	7.327,46	0,28	0,00
7780 INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00	7.327,46	0,28	0,00
<i>- Pérdidas procedentes de inmovilizado y gtos. excepcionales</i>	0,00	0,00	0,00	397,81	0,00
6780 OTROS GASTOS EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00	0,00	376,14	0,00
6790 GASTOS Y PERDIDAS EJER.ANTERIO	0,00	0,00	0,00	21,67	0,00
= RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	442.724,58	829.122,14	811.906,44	535.102,65	714.151,04
= RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE CANONES Y OBRA SOCIAL	442.724,58	829.122,14	811.906,44	535.102,65	714.151,04



Cuenta Explotación Total Entradas CACT	2009	2008	2007	2006	2005
<i>Ventas netas, prest. servicios y otros ingresos explotación</i>	13.848.929,81	14.585.676,38	16.145.296,30	15.680.245,74	15.472.179,59
7050 INGRESOS ENTRADAS Y OTROS	13.848.929,81	14.585.676,38	16.145.296,30	15.680.245,74	15.472.179,59
= VALOR DE LA PRODUCCIÓN	13.848.929,81	14.585.676,38	16.145.296,30	15.680.245,74	15.472.179,59
<i>- Gastos externos y de explotación</i>	1.166.522,55	1.746.050,55	1.225.836,75	924.862,58	752.941,79
= VALOR AÑADIDO DE LA EMPRESA	12.682.407,26	12.839.625,83	14.919.459,55	14.755.383,16	14.719.237,80
<i>- Otros gastos</i>	0,00	0,00	0,00	70,51	832,13
6210 ARRENDAMIENTOS	0,00	0,00	0,00	70,51	832,13
+ Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>- Gastos de personal</i>	3.642.200,29	3.619.003,21	3.355.710,64	3.387.569,81	3.345.175,01
6400 SUELdos Y SALARIOS	2.859.419,78	2.800.671,57	2.585.241,88	2.690.559,19	2.555.359,77
6420 SEGURIDAD SOCIAL CARGO EMPRESA	776.640,25	784.905,88	728.902,66	666.754,93	756.389,48
6490 OTROS GASTOS SOCIALES	6.140,26	33.425,76	41.566,10	30.255,69	33.425,76
= RESULTADO BRUTO DE LA EXPLOTACIÓN	9.040.206,97	9.220.622,62	11.563.748,91	11.367.742,84	11.373.230,66
= RESULTADO NETO DE LA EXPLOTACIÓN	9.040.206,97	9.220.622,62	11.563.748,91	11.367.742,84	11.373.230,66
= RESULTADO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	9.040.206,97	9.220.622,62	11.563.748,91	11.367.742,84	11.373.230,66
<i>+ Beneficios procedentes de inmovilizado e ing. excepcionales</i>	0,00	0,00	47.447,87	2,51	0,00
7780 INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00	47.447,87	2,51	0,00
<i>- Pérdidas procedentes de inmovilizado y gtos. excepcionales</i>	0,00	0,00	0,00	2.518,76	0,00
6780 OTROS GASTOS EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00	0,00	2.325,98	0,00
6790 GASTOS Y PERDIDAS EJER.ANTERIO	0,00	0,00	0,00	192,79	0,00
= RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	9.040.206,97	9.220.622,62	11.611.196,78	11.365.226,59	11.373.230,66
= RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE CANONES Y OBRA SOCIAL	9.040.206,97	9.220.622,62	11.611.196,78	11.365.226,59	11.373.230,66



Cuenta Explotación Total Hostelería CACT	2009	2008	2007	2006	2005
<i>Ventas netas, prest. servicios y otros ingresos explotación</i>	3.791.802,48	4.190.380,64	5.172.903,31	5.735.096,40	5.389.880,24
7010 VENTAS HOSTELERIA	3.791.802,48	4.190.380,64	5.172.903,31	5.735.096,40	5.389.880,24
<i>= VALOR DE LA PRODUCCIÓN</i>	3.791.802,48	4.190.380,64	5.172.903,31	5.735.096,40	5.389.880,24
<i>- Compras netas</i>	1.352.378,90	1.740.095,98	2.095.459,30	1.898.827,09	1.835.363,10
6010 COMPRAS DE HOSTELERIA	1.352.378,90	1.740.095,98	2.095.459,30	1.898.827,09	1.835.363,10
<i>- Gastos externos y de explotación</i>	594.062,33	809.335,40	490.206,86	570.190,53	456.596,32
<i>= VALOR AÑADIDO DE LA EMPRESA</i>	1.845.361,25	1.640.949,26	2.587.237,15	3.415.351,96	3.097.920,82
<i>+ Otros ingresos</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>- Gastos de personal</i>	5.638.828,85	5.971.929,10	5.365.085,77	5.638.630,35	5.560.539,90
6400 SUELdos Y SALARIOS	4.449.751,64	4.726.978,98	4.188.511,38	4.462.588,43	4.290.708,16
6420 SEGURIDAD SOCIAL CARGO EMPRESA	1.183.310,14	1.236.819,06	1.162.847,67	1.167.351,23	1.261.700,68
6490 OTROS GASTOS SOCIALES	5.767,07	8.131,06	13.726,72	8.690,70	8.131,06
<i>= RESULTADO BRUTO DE LA EXPLOTACIÓN</i>	-3.793.467,60	-4.330.979,85	-2.777.848,62	-2.223.298,97	-2.463.769,16
<i>= RESULTADO NETO DE LA EXPLOTACIÓN</i>	-3.793.467,60	-4.330.979,85	-2.777.848,62	-2.223.298,97	-2.463.769,16
<i>+ Ingresos financieros</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>= RESULTADO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</i>	-3.793.467,60	-4.330.979,85	-2.777.848,62	-2.223.298,97	-2.463.769,16
<i>= RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</i>	-3.793.467,60	-4.330.979,85	-2.777.848,62	-2.224.023,76	-2.463.769,16
<i>= RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE CANONES Y OBRA SOCIAL</i>	-3.793.467,60	-4.330.979,85	-2.777.848,62	-2.224.023,76	-2.463.769,16

Vemos como las pérdidas de la actividad de Hostelería para el 2.009 son de 3.793.467,60 euros, sin tener en cuenta el canon, pero si le sumamos la imputación a esta unidad de parte de los gastos de la Central (al no ser una unidad que produzca bienes o servicios), que calculamos anteriormente en la página 23 (por importe de 2.911.743 euros), los resultados de la Hostelería para el 2.009 serían de unas **pérdidas entorno a 6.705.210,60 euros** sin tener en cuenta aún el canon que se devenga.

3.7. Situación actual de la deuda de la Entidad

Endeudamiento	30 de Abril 2010
Canon Cabildo y Ayuntamientos	12.663.344
Proveedores a Acreedores	3.000.000
Seguridad Social	850.000
Póliza de crédito	400.000
Total	16.913.344

A la vista de cuantía de la deuda acumulada de la Entidad, y de la situación de déficits anuales que tiene, la situación será cada vez más crítica, de no acometer medidas importantes de reducción de los gastos como las que en este Plan de Viabilidad se proponen.

Respecto a la deuda que la entidad mantiene como canon al Cabildo de Lanzarote cabe resaltar que existe un acuerdo plenario de fecha 19/12/2008 (Asunto Liquidación de deudas y canon a cargo de la EPEL Centros de Arte, Cultura y Turismo de Lanzarote) en donde se propone y se aprueba la compensación futura del canon que adeuda los Centros de Arte, Cultura y Turismo de Lanzarote al Cabildo de Lanzarote (la cantidad asciende a 7.081.091 euros) de distintas partidas que el Cabildo de Lanzarote le



adeuda a los Centros de Arte, Cultura y Turismo de Lanzarote (el importe asciende a 2.153.74,70 euros).

3.8 Síntesis de la situación actual

La situación actual podemos resumirla en la cifra de los resultados estimados de la empresa para el ejercicio 2.009, en donde se estiman unas pérdidas cercanas a los 4 millones de euros, mejorando los datos con respecto al ejercicio anterior. Con esta situación y esperando que la recaudación se eleve un 4% para el 2.010, podríamos llegar a unos ingresos totales de 20.500.000 euros en este ejercicio. Ello significa que nuestros gastos del 2.009 deberán recortarse en unos 2.700.000 euros para el ejercicio 2.010, para tener un resultado equilibrado o sin pérdidas.

Si bien es verdad, que los esfuerzos en mejorar la situación deberán venir también por la vía de aumentar los ingresos, a través de una mayor y más eficiente comercialización de nuestros bienes y servicios.

Si estudiamos los dos últimos años, podemos ver, en la tabla a continuación, como del total de visitantes que llegan a la isla, solamente aproximadamente un 50% visitan los centros turísticos.

Si bien es cierto que en nuestra cifra de entradas se recoge también visitantes que son cruceristas y también los residentes en la isla, consiguiendo al tenerlos en cuenta una bajada de este porcentaje, también hay que tener en cuenta que la cifra de pasajeros no son todos turistas.



COMPARATIVA VENTA DE ENTRADAS Y TRAFICO DE PASAJEROS

	TOTAL ENTRADAS		TRAFICO PASAJEROS AVION		Desviación	Desviación	Entradas/Pasajeros avión		Desviación año 2008/2009
	2008	2009	2008	2009	Todos los clientes	Pasajeros	2008	2009	
ENERO	177.454	159.877	440.338	372.987	-10%	-15%	40%	43%	3%
FEBRERO	187.401	156.906	443.277	351.346	-16%	-21%	42%	45%	2%
MARZO	222.649	169.281	527.321	405.731	-24%	-23%	42%	42%	-1%
ABRIL	189.712	191.668	437.601	401.748	1%	-8%	43%	48%	4%
MAYO	184.324	131.765	423.184	319.452	-29%	-25%	44%	41%	-2%
JUNIO	197.028	164.803	440.487	343.295	-16%	-22%	45%	48%	3%
JULIO	293.809	276.362	513.530	444.393	-6%	-13%	57%	62%	5%
AGOSTO	384.231	351.527	572.549	493.167	-9%	-14%	67%	71%	4%
SEPTIEMBRE	242.094	233.019	437.983	384.899	-4%	-12%	55%	61%	5%
OCTUBRE	215.631	186.993	435.069	397.304	-13%	-9%	50%	47%	-2%
NOVIEMBRE	177.957	180.312	405.024	402.329	1%	-1%	44%	45%	1%
DICIEMBRE	164.817	160.515	361.815	384.829	-3%	6%	46%	42%	
	2.637.107	2.363.028	5.438.178	4.701.480	-12%	-14%	52%	54%	2%

Fuentes: Visitantes: Estadística de visitantes publicadas en los Centros Turísticos.

Tráfico de pasajeros: AENA

A la vista de estas cifras, la conclusión que hay que sacar es que es necesario orientar el departamento comercial de los centros para conseguir aumentar el porcentaje de visita a los centros. Una idea para conseguir esto es potenciar la actividad de ventas, haciendo la misma más activa. Será necesario potenciar las ventas del cliente particular para hacer más rentable la visita. De este modo se pueden fomentar actividades como: Exposiciones, Demostraciones, mercados en los que vendamos productos atractivos, competiciones, conciertos, degustaciones, desfiles....etc. dentro de nuestros CACT.

Para obtener un incremento del gasto medio por visitante en los distintos centros porque creamos espacios más atractivos con un valor añadido en el que los clientes aumentan el tiempo de visita y por tanto sientan la necesidad de consumir productos de hostelería como de artesanía, que tenemos a disposición de los clientes.



Vamos a potenciar la visita de clientes que realicen la visita desde Fuerteventura, comercializando nuevos productos que hagan el destino de Lanzarote un punto atractivo a visitar.

Para fomentar las ventas tendremos más activa la información de los eventos que programamos en los distintos puntos de información de los núcleos turísticos, estas son las Oficinas de Turismo de: Costa Teguise, Teguise, Arrecife, Playa Blanca y Puerto del Carmen. Al mismo tiempo se procurará usar un canal directo de información al visitante, a través de los propios trabajadores de los Centros.

En cuanto a eventos, será necesario salir más a las empresas del sector y, promocionar en los mismos un nuevo catálogo con nuestro producto. Se trata de ser más competitivos a la hora de ofrecer la celebración de eventos diversos.

4. Propuestas de acciones.

Las propuestas de acciones a tomar giran sobre tres pilares: generación de una mayor actividad en los Centros que se traduzca en aumentos de la recaudación, control de procesos y de las compras de productos y servicios para los Centros y, reducción de los gastos y rigidices en materia de personal.

4.1.- Mejoras en los ingresos

Evolución ingreso medio por visitante:

		ANO 2007	ANO 2008	ANO 2009
	Recaudación de entradas			
Venta de Entradas	Nº de Entradas vendidas al año	15.570.002	15.637.653	13.836.048
	Gasto medio realizado por el cliente en tiendas	2.557.660	2.637.107	2.363.028
		0,94	0,90	0,85
Gestión de Tiendas	Recaudación de las tiendas	2.410.729	2.372.806	2.012.586
	Recaudación de las tiendas con respecto a ingresos del centro			
		10%	10%	10%
Restauración	Recaudación en restauración	5.879.657	4.731.002	3.983.126
	Recaudación en restauración con respecto al centro			
		26%	21%	20%
	Gasto medio realizado por el cliente en restaurantes			
		2,30	1,79	1,69
Gestión General	Ingreso medio por visitante	9	8,62	8,39

Por otra parte, otra situación detectada es que el ingreso que se percibe por centro ha venido cayendo en los últimos años. Es necesario que se mejore este ratio por centro,



de tal modo que si no se suben los precios de la entrada es necesario mejorar el consumo en bares y restaurantes y por otro en las tiendas. En el caso de los bares y restaurantes se debe empezar con medidas para elevar el consumo per cápita.

- Auditorio de los Jameos del Agua: La terminación de esta obra del auditorio es clave para generar ingresos, centrando todos los esfuerzos en la apertura en este año.
- Plan de comercialización: Aprobación y aplicación del Plan de comercialización elaborado por la Entidad, recuperación de la labor de comercialización de los centros como espacios para la celebración de eventos, con vuelta a las ferias de eventos y contacto con los organizadores profesionales de eventos de toda Europa, todo ello poniendo el acento en la reapertura del auditorio de Jameos del Agua.
- Tiendas: Las ventas de las tiendas representan una de las actividades con mayor potencial de crecimiento. Será necesario renovar los productos así como la manera de exponerlos. Sería necesario crear una marca propia (línea de “productos CACT”) basado en la propia experiencia de ventas y aplicación de los Convenios con la FCM sobre la “Marca Manrique”.
- Fidelización: Motivar que el residente en la isla vuelva a acudir a los Centros y además ayude a mejorarlo.
- Comercializar las entradas y servicios complementarios a través de reservas en:
 - La página web.
 - Hoteles.
 - TTOO y AAVV.
 - Prensa.
- Flexibilizar la venta de entradas.



Tabla cuantificada de aumento de ingresos previstos (euros):

INGRESOS:	2010	Plazo
Aumento del ingreso medio por visitante:	8,61	Corto
Por entradas	484.261,68	Corto
Por ventas en tiendas	140.881,00	Corto
Por restauración	238.987,54	medio
Aumento de ingresos apertura Jameos	120.000,00	Corto
Aumento de ingresos por eventos	358.481,26	Corto
Total aumento previsto ingresos 2010	1.342.611,48	

El ingreso medio por visitante en el año 2.009 fue de 8,39 euros, consideramos que con las acciones planteadas vamos a mejorar este ratio, pasando a representar un ingreso medio por visitante de **8,61 euros** en el 2.010.

Las previsiones que tenemos son de un aumento del 3,5% en la recaudación por entradas, lo que representa unos **484.261 euros** más de recaudación. Un incremento del 7% en la recaudación por ventas en las tiendas con un aumento de **140.881 euros**.

Un aumento del 15% en la recaudación por restauración y por eventos de **597.468 euros** derivados de la celebración de:

- Congresos,
- Incentivos,
- Nueva programación de excusiones,
- Conciertos y
- Bodas, bautizos y comuniones.

Además con la apertura de Los Jameos del Agua se prevé aumentar la recaudación en unos **120.000 euros**.



4.2.- Reducción de los gastos

- Revisión del Canon: Redefinir el canon que se paga al Cabildo y varios Ayuntamientos. La posibilidad de que el canon se pueda ligar, en parte, a los beneficios de la Entidad podría llevar a una mayor implicación de las corporaciones locales, presentes en el consejo de administración, en la eficiente gestión de la Epel.

En relación con el canon a los ayuntamientos, la Entidad debería proponerles una condonación parcial de la deuda por el canon, a cambio de un pronto pago del total que se acuerde pagar.

En el ámbito de compras, las medidas a corto plazo que van a suponer un importante ahorro pasan por:

- Revisar y formalizar todos los suministros y servicios actuales de la Entidad para minimizar y optimizar los mismos, en la línea de obtener el mejor producto al menor precio.
- Limitar en mayor grado las mermas en las cocinas de los centros desde el control de los platos de las cartas como de los menús de personal.
- Supervisión y seguimiento de los inventarios por centro.
- Adquisición de nuevas tecnologías para mejorar las medidas de control en la Entidad, como son las PDA en restaurantes, cámaras de vigilancia y seguridad, etc.

COMPRAS:

El objetivo planteado es el de disminuir el gasto en un 30%, con las siguientes medidas:

Plan de acción:

- 1.- Optimización de las compras según el coste de mercado.
- 2.- Selección de proveedores, artículos y formatos según la normativa de contratación.
- 3.- Reducción de pedidos atendiendo a definiciones, necesidades, stocks mínimos y máximos.
- 4.- Control de servicios de proveedores así como calidades y cantidades.

OPERACIONES:

El objetivo es contribuir a incrementar el MBE (margen bruto de explotación).



Plan de acción:

- 1.- Analizar y gestionar la cuenta de explotación corrigiendo mensualmente las desviaciones producidas.
- 2.- Corregir y controlar los costes operacionales.
- 3.- Corregir y controlar los consumos y ratios.
- 4.- Aumentar la productividad del personal.
- 5.- Fomentar el trabajo en equipo para la consecución de un servicio eficaz y eficiente.

Gestión de Cobros:

Se va a aprobar una nueva política en materia de gestión de cobros a nuestros clientes, con la firma de acuerdos escritos, en donde se establezca la obligación de pago con un crédito a 45 días frente al actual de 60 días, con un límite de crédito e incorporación de garantías e indemnizaciones por incumplimientos de los plazos.

Tabla cuantificada de reducción prevista de otros gastos (euros):

Prestación de servicios	400.820,00
Obras y reparaciones	801.249,00
Control de las compras	789.600,00
Total reducción gastos	1.991.669,00

Para el ejercicio 2.010 se va a prescindir de toda una serie de prestaciones de servicios, obras, reparaciones y otros que, o bien no son necesarios, o bien ya han finalizado en el 2.009 y por tanto no continuarán en aquel año. Esto representa una disminución para el 2.010 de **1.202.069,58 euros** en este capítulo de gastos.

Además se prevé un control de las compras según lo mencionado anteriormente, con una reducción del 30% con respecto al ejercicio anterior del 2.009. Lo que representa un ahorro de **789.600 euros**.

Todo ello suma una reducción en estos gastos de **1.991.669 euros** para el 2.010.



Gastos de Personal:

- Negociación del nuevo Convenio Colectivo: La Entidad tiene que realizar un análisis y toma de decisiones sobre las unidades de explotación deficitarias, y tiene que acomodar su organización y estructura productiva a la estacionalidad del negocio. Las propuestas se centran sobre acuerdos que afectan a la estructura salarial, a la jornada de trabajo, al sistema de promoción interna y a prejubilaciones:
- Complemento ad personam: Crear e integrar en este concepto todos los conceptos retributivos creados con posterioridad y que no están recogidos en el Convenio colectivo. Entre otras cosas, nos permitiría “congelar” el complemento por antigüedad a los trabajadores actuales, e impedir que los trabajadores futuros tengan este concepto retributivo tan costoso.
- La entidad entiende necesario un aumento de la jornada semanal de 35 a 40 horas. Conllevaría una reducción de los gastos por horas extras, y por la disminución de los contratos temporales externos.
- Cómputo anual de la jornada: para poder propiciar una mayor flexibilidad en la configuración de los turnos de trabajo, en función de la época del año, dada la estacionalidad de la actividad de los Centros.
- Reorganización de turnos y Horarios: Mediante la utilización de entradas escalonadas y turnos partidos que nos permitan optimizar los recursos humanos existentes, dando mayor servicio con menor personal.
- Movilidad Geográfica: pasar el actual criterio de urgencia y necesidad a 24 horas y no 72 horas. Esto nos permitirá trasladar trabajadores para sustituir bajas médicas y absentismos de corta duración, sin incrementar coste por contratación de sustituciones.
- Reducción del absentismo laboral en todos aquellos casos no justificados, mediante la revisión del complemento por incapacidad temporal.
- Estructura organizativa: La plantilla y los puestos de trabajo deberán ser establecidos y modificados atendiendo a los principios de eficacia, economía y racionalización de los recursos.
- Prejubilaciones: Ahorro mediante la adopción de prejubilaciones entorno a un número de 35 personas con edad mayor de 60 años. Prejubilaciones que podrían



financiarse, en parte, con la renuncia de los trabajadores a un porcentaje de su sueldo en varios ejercicios.

- Se propone también la posibilidad de introducir la jubilación parcial para los trabajadores mayores de 61 años.

Tabla cuantificada de reducción prevista de gastos de personal (euros):

GASTOS:	2º Sem. 2010	Año 2011	2012 a 2014
Reducción coste antigüedad por prejubilaciones	63.748,94	127.497,88	382.493,64
Congelación complemento antigüedad	40.000,00	80.000,00	240.000,00
Coste empresa 2º semestre trabaj. Prejubilados	681.638,33	1.363.276,65	4.089.829,95
5% descuento salario para acometer prejubilaciones	509.911,15	433.424,48	841.353,40
Cómputo anual de la jornada	49.090,97	98.181,93	294.545,79
Reorganización de turnos y horarios	98.318,23	196.636,45	589.909,35
Movilidad geográfica	157.962,76	315.925,52	947.776,56
Total reducción de gastos:	1.600.670,37	2.614.942,91	7.385.908,69

De acometer las siguientes medidas el ahorro en gastos de personal para el segundo semestre del 2.010 sería de **1.600.670,37 euros**, de 2.614.942,91 euros para el 2.011 y de 7.385.908,69 euros para el periodo del 2.012 al 2.014.

Este ahorro del 2.010 vendría de las siguientes medidas:

1. De una reducción de **63.748 euros** por el coste de antigüedad por prejubilaciones, que equivale a los que se paga anualmente de antigüedad al personal que se prejubila.
2. De un ahorro de **40.000 euros** por congelación del complemento de antigüedad, que equivale a lo que se incrementa anualmente el complemento de antigüedad.
3. Ahorro del coste de empresa del segundo semestre de los trabajadores que van a la prejubilarse, por importe de **681.638 euros**, que corresponde al coste de los salarios y de la Seguridad Social de la empresa de los prejubilados.
4. Ahorro del descuento del 5% en el 2.010 del salario de todos los trabajadores para acometer las prejubilaciones, por importe de **509.911 euros**, y que



equivale al 5% de sueldos y salarios del ejercicio 2.009 para el primer año (2010), luego un 4,25%, un 3,5%, un 2,75% y un 2%.

5. Se ahorraría entorno a **49.090 euros** con el cómputo anual de la jornada, lo cual equivale a la gratificación por ampliación de jornada del 2.009.
6. De un ahorro de **98.318 euros** por la reorganización de turnos y horarios, lo que equivale al pago de horas extras de 2.009 más las gratificaciones que se abonan por el servicio de barbacoas.
7. Ahorro de **157.962,76 euros** por aplicación de la movilidad geográfica, que es lo que la Entidad se gastó en 2.009 por tener que reemplazar a trabajadores, al no poder trasladarlos de un Centro a otro.

Notas a destacar de las prejubilaciones según se contemplan:

- 1) Amortización inmediata del coste de empresa de las personas que se prejubilan al no ser reemplazadas.
- 2) El coste de las prejubilaciones lo pagarán íntegramente los trabajadores mediante un descuento en nómina durante 5 años
- 3) Con el sobrante de ese descuento se pueden acometer en un segundo plazo las prejubilaciones de los que ahora tienen 58 años
- 4) Reducción importante del coste del complemento de antigüedad porque los que se jubilan son los que más perciben por ese concepto.

Dada la reciente medida que establece el Real Decreto-ley 8/2010, de 20 de mayo, por el que se adoptan medidas extraordinarias para la reducción del déficit público, en donde se dispone la disminución del 5% de todos los conceptos salariales del personal de la Entidad, es por lo que, de tener plenos efectos, habría que tenerlo en cuenta en el capítulo de gastos de personal.

Se plantea también una externalización del transporte de trabajadores, previo estudio económico del ahorro que representaría.

Actualmente, el Comité de Dirección de la Entidad, continúa trabajando sobre estas medidas y, sobre otras nuevas que sean necesarias para garantizar la viabilidad de la Entidad.

Se propone crear un gabinete técnico de asesoramiento para el cambio del modelo de gestión de los Centros, sobre la base de este Plan de Viabilidad y del informe sobre



“Los CACT en el siglo XXI”, en donde prime la rentabilidad de la empresa y, sin perder de vista el resto de objetivos marcados por sus estatutos. Gabinete que estará formado exclusivamente por técnicos de la Epel, y por técnicos externos que propongan al Consejo de Administración, mediante un informe, el nuevo modelo de negocio de los Centros Turísticos y su Plan de Acción.

5. CONCLUSIONES

Como antecedentes de la situación de los Centros al día de hoy, podemos decir, que la Entidad entra en situación de pérdidas de explotación desde el ejercicio 2007, por diversos motivos, entre ellos, por la caída de la recaudación por la menor afluencia de visitantes debido a la crisis económica internacional, por un menor consumo de nuestros productos, por la situación de las obras en Los Jameos del Agua, y sobre todo por la falta de medidas en cuanto a la organización de la estructura directiva de la Entidad, y por aspectos estructurales que afectan a la organización y gestión de la misma.

En octubre del año pasado, con la entrada de la nueva Consejera Delegada de la Entidad, y vista la situación económica, empiezan a tomarse decisiones para garantizar la viabilidad de la empresa. Entre estas medidas, se acuerda denunciar el convenio colectivo de los trabajadores, por cuanto que las rigidices en la organización del trabajo, y los derechos allí establecidos no hacen operativa ni viable a la Entidad. Además, se pone sobre la mesa de la negociación otro de los pilares del plan de viabilidad, como es, la propuesta de un expediente de regulación temporal del empleo, y un plan de prejubilaciones. Aspectos todos ellos que actualmente están en proceso de análisis y negociación con los representantes de los trabajadores. Medidas que permitan a la empresa reducir los gastos de personal, para que se pueda recapitalizar y, poder afrontar una mejor gestión y el planteamiento de las indemnizaciones por prejubilaciones. Sin embargo, entendemos que si no prosperan o existen dificultades para implantar toda esta serie de medidas a corto plazo, que permitan la viabilidad, la Entidad se vería abocada a tomar medidas más severas con respecto al capítulo de gastos, y en particular al de personal, toda vez que los déficits de explotación anuales harían insostenible la magnitud de la deuda de los Centros Turísticos.



Otra de las acciones para la mejora de la organización de la empresa, y de la cuenta de resultados, y no menos importante, es la reciente incorporación a la empresa, de tres nuevos directivos que son piezas esenciales para la consecución de los objetivos más básicos de cualquier empresa. En este sentido, fruto de un trabajo de dos consultoras externas en materia de selección de recursos humanos, se han incorporado un director gerente, un director de recursos humanos y una directora de operaciones, con gran cualificación y experiencia, que se unen a los directivos con que ya cuenta la empresa (Director económico –financiero, directora de control y auditoría, y directora comercial).

En la página 28 de este Plan, partíamos de que había que conseguir un recorte de los gastos en el 2.010 de unos 2.700.000 euros con respecto al ejercicio anterior, para tener un resultado equilibrado o sin pérdidas en este año. Si bien el recorte previsto es de:

- 1.991.669 euros en prestación de servicios, obras, reparaciones y control de las compras.
- 1.600.670,37 euros en personal, principalmente fruto de las prejubilaciones.

Con un importe total de **3.592.339,37 euros** de reducción en compras y gastos.

Por tanto, se consideramos un aumento de los ingresos de 1.342.611,48 euros con respecto al 2.009, y una reducción de las compras y gastos en 3.592.339,37 euros respecto al 2.009 tendríamos, dentro del escenario optimista, un **resultado previsto de 1.417.665,66 euros para el 2.010**.

En cambio, con un planteamiento conservador, en donde los ingresos aumenten un 4% con respecto al 2.009 y los gastos se reduzcan en la misma cuantía que en el escenario anterior, tendríamos un **resultado previsto para el 2.010 de 861.572,84 euros**.

Con estas medidas conseguiríamos tener un resultado esperado positivo para el ejercicio 2.010 en ambos escenarios.

	2009(prov.)	2010 optimista	2010 conservador
VENTAS E INGRESOS	19.662.954,54	21.005.565,54	20.449.472,72
COMPRAS Y GASTOS	23.180.239,25	19.587.899,88	19.587.899,88
Resultado	-3.517.284,71	1.417.665,66	861.572,84



Creemos de suma importancia que cualquier estudio que se haga sobre la Epel, cualquier medida que se pueda tomar de **nada servirían** y estaríamos, probablemente abocados a un nuevo fracaso, si no somos capaces de dotarnos de unos mecanismos de control y estabilidad en la gestión de los Centros que permitan llevar a cabo una gestión rigurosa y profesional de la Entidad con un horizonte de acción a medio y largo plazo, que permitan desarrollar cuantas acciones de índole empresarial sean necesarias. En este sentido se deben articular en los estatutos de la Entidad **cuantas medidas sean necesarias** que permitan llevar a cabo una gestión estrictamente empresarial, sin olvidar el objeto de la empresa, y con unos mecanismos de control reforzados que dificulten todo lo posible la ineficiente gestión de los Centros Turísticos.

Como conclusión a este avance del Plan de Viabilidad, y a modo de resumen, podemos decir que se basa en un refuerzo adecuado de la estructura directiva, de la flexibilización y recorte del convenio colectivo vigente, del planteamiento de un expediente de regulación temporal de empleo, de prejubilaciones, de la mejora y control de los procesos de compras y de ventas, de una mejora en la comercialización de nuestros servicios y productos, y en definitiva, la viabilidad de la Epel depende de un replanteamiento de nuestro modelo de negocio acorde a la situación actual, en donde prime la calidad y la rentabilidad de todas las actuaciones.

Conviene destacar, el peso relevante que tiene la unidad de producción de Hostelería sobre el resultado global de la Entidad, en donde lo disminuye en una cifra cercana a los siete millones de euros para el 2.009 (sin imputar canon), y sobre la necesaria reflexión que los administradores de la Epel deben llevar a cabo para tomar las decisiones que consideren oportunas.

A este plan han aportado sus ideas los encargados de los distintos Centros Turísticos, los representantes de los trabajadores, y los directivos de la Entidad. Además se han incorporado aportaciones de estudios e informes realizados con anterioridad para la Entidad. Todas las aportaciones realizadas deberán ser discutidas y aprobadas en un Plan de Acción para la Epel.



DOCUMENTO	FECHA	ELABORADO POR
Nuevo sistema de gestión	01/03/06	TEA CEGOS
Informe de diagnóstico de gestión de calidad y medio ambiente	01/11/05	TEA CEGOS Deployment
Guías de gestión Director general y resto puestos directivos	01/03/07	TEA CEGOS
Análisis DAFO	01/11/05	Sin autor
Análisis de la comercialización turística de los centros	01/02/06	TEA CEGOS

En Arrecife de Lanzarote, a 28 de mayo de 2.010

Firmado:
