

PLAN DE ACCIÓN PARA LA VIABILIDAD ECONÓMICA

Jueves 17 de junio de 2010



- Introducción
- Diagnóstico de la situación actual
- Propuestas de acciones
- Conclusiones



Introducción

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.



Introducción

- 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.



Introducción

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.



Diagnóstico de la situación actual

- La debilidad de las economías europeas fruto de la crisis internacional, añadido a la ausencia de toma de decisiones relevantes en años anteriores, 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.**



Diagnóstico de la situación actual

- 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.



Evolución cuenta explotación

	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

Evolución cuenta explotación

- 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 años siguientes 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.



Evolución cuenta explotación

- 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.

Evolución cuenta explotación

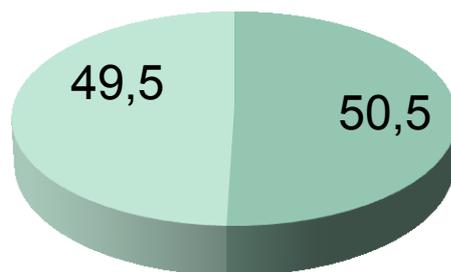
- Resulta significativa como la cuantía de las **compras** ha venido aumentado desde el 2.005 al 2.008, pasando de 2.636.339 € a 3.565.975 € respectivamente, si bien los ingresos totales han caído en un millón de euros en el mismo periodo.
- Y el mismo análisis podemos hacer con el capítulo de **otros 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.



Evolución cuenta explotación

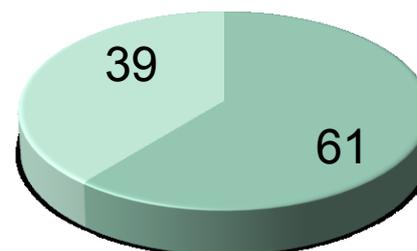
- En cuanto a los **gastos totales de personal**, podemos concluir que al igual que en el punto anterior, tampoco se han acomodado a la situación de los resultados de la empresa, pues pasan estos gastos de 11.660.596 euros en el 2.005 a 13.476.089 en el ejercicio 2.008, frente a una caída de los ingresos 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.
- En el año 2.005 de cada 100 euros de ingresos 50,5 fueron a gastos de personal. En el 2.008 son 61 euros, esta cifra aún es mayor para el 2.009

2005



■ Gastos personal
■ Otros gastos

2008



■ Gastos personal
■ Otros gastos

Evolución recaudación total

	2007	2008	2009	Dif. 07/09
Jameos	6.673.569,72	6.098.846,04	5.549.417,24	-16,84%
Mirador	1.955.362,88	1.967.790,12	1.800.777,48	-7,91%
Cueva	2.706.636,99	2.678.209,97	2.302.293,18	-14,94%
Castillo	740.445,42	811.137,38	652.494,25	-11,88%
Montañas	8.707.562,67	8.358.628,37	7.141.555,21	-17,98%
Monumento	1.560.204,49	1.137.809,56	858.333,81	-44,99%
Jardín	1.601.230,42	1.742.642,29	1.550.418,73	-11,03%
Total	23.945.012,59	22.795.063,73	19.855.289,90	-17,57%

Evolución recaudación total

- 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 (2004 – 2.009) 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.



Evolución recaudación total

- 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.



Evolución recaudación entradas

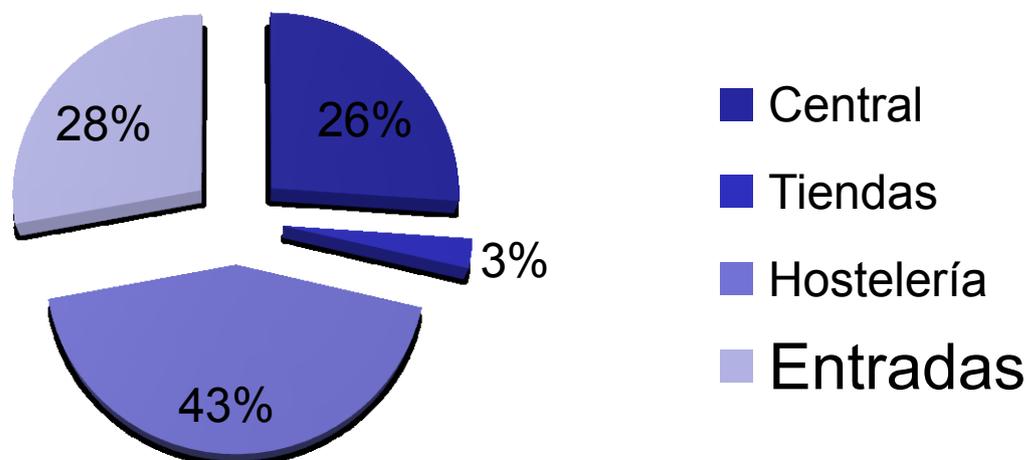
- Esta unidad de producción representa una cifra cercana **al 70% del negocio**. Del 2.004 al 2.009 podemos comentar lo siguiente:
- La recaudación por las entradas a los Centros ha caído un 11% en los dos últimos ejercicios (2.007 al 2.009), presentando un máximo en los últimos seis de 15.637.652 euros 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%.



Evolución recaudación entradas

- 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.

Gastos de personal por unidad productiva/Gts. personal total.



Evolución recaudación bares-restaurantes

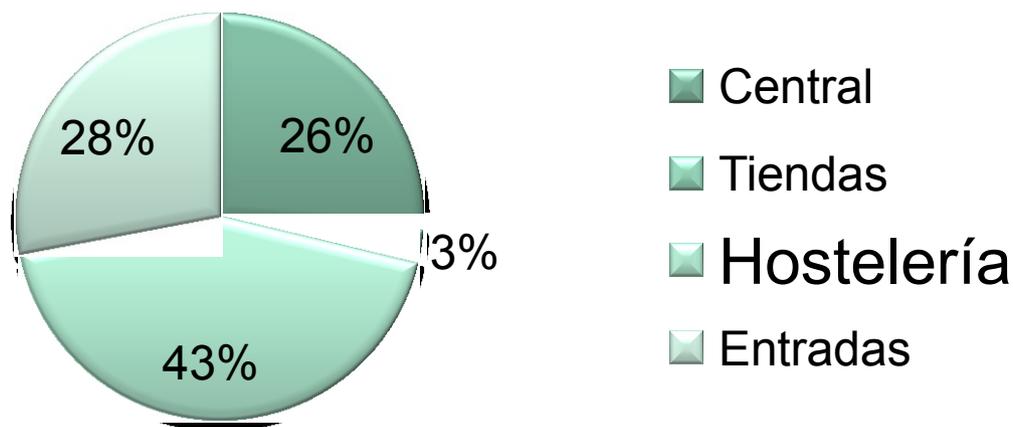
- Esta unidad de producción representa una cifra en torno al 20% del negocio. Del 2.004 al 2.009 podemos comentar lo siguiente:
- Vemos como del 2.004 al 2.007 esta recaudación superaba holgadamente los 5 millones de euros, pero en cambio, con la llegada de la crisis económica ha caído en torno al doble 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.
- 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.



Evolución recaudación bares-restaurantes

- 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. Pudiendo llegar ese porcentaje a una cifra cercana al **60%**.

Gastos de personal por unidad productiva/Gts. personal total.



Evolución recaudación en tiendas

- 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.
- Los gastos de personal de esta línea de actividad, representan el **3%** del total de los gastos del personal.



Cuentas de explotación por unidades productivas

- También podemos analizar las cuentas de resultados de las siguientes unidades de producción de la Entidad:
- Cuenta de explotación de Central.
- Cuenta de explotación de Tiendas,
- Cuenta de explotación de Entradas, y
- Cuenta de explotación de Hostelería.



Cuenta Explotación Central	2009	2008	2007	2006	2005
<i>Ventas netas, prest. servicios y otros ingresos explotación</i>	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
= VALOR DE LA PRODUCCIÓN	9.139,63	0,00	29.323,07	86.855,33	62.640,09
<i>- Compras netas</i>	92.965,85	454.884,42	173.462,68	127.929,68	165.998,37
<i>- Gastos externos y de explotación</i>	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
<i>- Otros gastos</i>	0,00	0,00	0,00	74.610,64	72.898,55
<i>+ Otros ingresos</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>- Gastos de personal</i>	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 EXPLOTACIÓN	-5.663.484,19	-5.895.147,71	-7.266.558,92	-4.455.004,90	-3.163.102,21
= RESULTADO NETO DE LA EXPLOTACIÓN	-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
<i>+ Beneficios procedentes de inmovilizado e ing. excepcionales</i>	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
<i>+/- Impuesto sobre sociedades</i>			42.735,65		
<i>Otros impuestos</i>					
= RESULTADO DEL EJERCICIO	-5.663.484,19	-5.142.158,32	-7.223.823,27	-4.577.251,02	-3.405.331,35

Cuentas de explotación de Central

- La cuenta de explotación anterior (la de Central), recoge todos aquellos ingresos y gastos que no han sido imputados al resto de unidades productivas. No es una unidad que produzca bienes o servicios.
- Si quisiéramos 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.



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
= 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
<i>+/- Impuesto sobre sociedades</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<i>Otros impuestos</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= 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	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
<i>+ Otros ingresos</i>	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
<i>- Var. provisiones inmovilizado inmat., mat. y cartera control</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	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
<i>+/- Impuesto sobre sociedades</i>		0,00	0,00		0,00
<i>Otros impuestos</i>		0,00	0,00		0,00
= 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	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
= VALOR DE LA PRODUCCIÓN	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
= VALOR AÑADIDO DE LA EMPRESA	1.845.361,25	1.640.949,26	2.587.237,15	3.415.351,96	3.097.920,82
<i>- Otros gastos</i>	0,00	0,00	0,00	20,58	1.150,08
<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
= RESULTADO BRUTO DE LA EXPLOTACIÓN	-3.793.467,60	-4.330.979,85	-2.777.848,62	-2.223.298,97	-2.463.769,16
= RESULTADO NETO DE LA EXPLOTACIÓN	-3.793.467,60	-4.330.979,85	-2.777.848,62	-2.223.298,97	-2.463.769,16
= RESULTADO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	-3.793.467,60	-4.330.979,85	-2.777.848,62	-2.223.298,97	-2.463.769,16
<i>+ Beneficios procedentes de inmovilizado e ing. excepcionales</i>	0,00	0,00	0,00	0,61	0,00
7780 INGRESOS EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00	0,00	0,61	0,00
<i>- Pérdidas procedentes de inmovilizado y gtos. excepcionales</i>	0,00	0,00	0,00	725,40	0,00
6780 OTROS GASTOS EXTRAORDINARIOS	0,00	0,00	0,00	678,58	0,00
6790 GASTOS Y PERDIDAS EJER.ANTERIO	0,00	0,00	0,00	46,83	0,00
<i>- Var. provisiones inmovilizado inmat., mat. y cartera control</i>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-3.793.467,60	-4.330.979,85	-2.777.848,62	-2.224.023,76	-2.463.769,16
<i>+/- Impuesto sobre sociedades</i>			0,00		
<i>Otros impuestos</i>			0,00		
= RESULTADO DEL EJERCICIO ANTES DE CANONES Y OBRA SOCIAL	-3.793.467,60	-4.330.979,85	-2.777.848,62	-2.224.023,76	-2.463.769,16

Cuentas de explotación de Central

- 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 que le corresponderían por importe de 2.911.743 euros), los resultados de la Hostelería para el 2.009 serian de unas **pérdidas entorno a 6.705.210,60 euros** sin tener en cuenta aún el canon que se devenga.
- 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.

Situación 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



- Propuestas de acciones

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.
- Reducción de los gastos y rigidices en materia de personal.



Por la vía de los ingresos

- 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.
- Será necesario renovar los productos de las tiendas . 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”.
- Motivar que el residente en la isla vuelva a acudir a los Centros.



Por la vía de los ingresos

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

- Las experiencias impulsadas en estos meses por el nuevo equipo gestor de los Cacts /eventos en el Monumento y en el Castillo) avalan que estas acciones son viables y generan mayores ingresos.

Por la vía de los ingresos

- 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**.



Por la vía de los ingresos

- 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 excursiones,
- 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**.



Por la vía de los Gastos

- **COMPRAS:**

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



Por la vía de los Gastos

• OPERACIONES:

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



Por la vía de los Gastos

- **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.



Por la vía de los Gastos

- Lo anterior podemos resumirlo en la siguiente tabla:
- **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.

Por la vía de los 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.



Por la vía de los Gastos

CANON

- 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
- 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** (datos del 2.009 provisionales).



Canon devengado frente a resultados

CANON - RESULTADOS

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

Por la vía de los Gastos

CANON

- 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.

Por la vía de los Gastos

- 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



Por la vía de los Gastos

- **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

Por la vía de los Gastos

- 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:
- 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 prejubilaba.
- 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.



Por la vía de los Gastos

- 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.
- 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%.



Por la vía de los Gastos

- 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.
- 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.
- 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.



Propuestas

- 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.



Conclusiones

- Conclusiones

Conclusiones

- Con estas medidas anteriores 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

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
- 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.



Conclusiones

- Conviene hacer hincapié en lo siguiente:
- **Ninguna de las medidas que plantea el plan de viabilidad en el área de RRHH son ni despidos ni externalización de la hostelería del Castillo, pero que esos ahorros en este área están vinculados a la firma de la negociación del convenio y al coste de las prejubilaciones por los trabajadores, para que se pueda reubicar el personal excedente del Castillo y de Jameos en los puestos que dejan libres los que se prejubilán.**



Conclusiones

- 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.
- Esta es la **realidad económica** de los Centros Turísticos, y estamos para **tomar decisiones**.



PLAN DE ACCIÓN PARA LA VIABILIDAD ECONÓMICA

Jueves 17 de junio de 2010

