



PLAN ESTRATÉGICO 2013-2014

LA PROFUNDA
TRANSFORMACIÓN
DE LOS CENTROS DE
ARTE, CULTURA Y
TURISMO

HACIA EL FUTURO



Centros de Arte,
Cultura y Turismo
Cabildo de Lanzarote



una película de MIGUEL G. MORALES

las manos




Centros de Arte,
Cultura y Turismo
Ciudad de Llaneros

edición y postproducción **JORGE ROJAS** · música original **ALE ACOSTA** · sonido **FABIÁN YANES**
idea original **MARIO FERRER** · guión **MIGUEL G. MORALES** · fotografía y cámara **JORGE ROJAS**
producción **COLECTIVO R.A.M.A.** · producción ejecutiva **MIGUEL G. MORALES**
cámara de apoyo **RUBÉN ACOSTA** · imagen aérea **AGUSTÍN CABRERA & EMILIO IMBERNÓN**
con la colaboración musical de **ISASA** · diseño **ISABEL PALOMERO**



**Centros de Arte,
Cultura y Turismo**
Cabildo de Lanzarote

Plan Estratégico 2013-2014

1. Introducción	4
2. Los cambios en el Plan Comercial	6
3. El proceso	8
3.1. Nuevas tarifas	8
3.2. Las tiendas: nuevos productos para nuevos tiempos	12
3.3. Una apuesta por la cultura	13
3.4. El desafío de la Restauración	14
4. La mejora de la productividad de los Recursos Humanos	16
5. El canon y el pago de la deuda	17
6. El tránsito de pérdidas a la rentabilidad	18
7. El saneamiento del Patrimonio	19
8. Importancia de la conservación y el mantenimiento de la obra	20
9. Proyectos de futuro: los retos de la Entidad	22

MARZO 2015

CUADROS FUENTE: CACT

Introducción

Durante los últimos 50 años, los Centros de Arte, Cultura y Turismo del Cabildo de Lanzarote han generado una gran riqueza a la población de la isla en forma de beneficio económico, de creación de empleo, y de conformación de una propuesta única absolutamente diferenciada, apreciada por todos y cada uno de los turistas que nos visitan cada año.

La generación de valor económico directo para todos los lanzaroteños y su capacidad para dinamizar el empleo está directa y exclusivamente sujeta a su capacidad para generar beneficio, algo que sólo es posible con rigor y una gestión profesionalizada.

Es el momento, pues, de rendir cuentas a los lanzaroteños sobre la profunda transformación que se ha acometido en esta Entidad a raíz de la puesta en marcha del Plan Estratégico 2013-2014. Cambios obligados y necesarios que han dado lugar a una Entidad moderna, capaz, rentable y ejemplar, preparada para enfrentarse a todos sus retos de futuro en aras de la mejora de la sociedad de esta isla.

El Plan Estratégico 2013-2014 (PE) de los Centros de Arte, Cultura y Turismo, fue aprobado en Consejo de Administración de la Entidad celebrado el 10 de Enero del año 2013.

El objeto del presente documento es realizar la valoración del cumplimiento de sus objetivos.



La ejecución del PE ha conseguido la tan necesaria y buscada transformación de los Centros de Arte, Cultura y Turismo en una Entidad moderna, profesional y competitiva, que cumple su objetivo máximo de generar riqueza para la sociedad de Lanzarote.

Esta transformación se ve reflejada en los siguientes hechos:

- **De pérdidas a rentabilidad;** la Entidad tuvo un beneficio de 299.036 euros en 2013, y de 1.822.520 euros en 2014 [+509% con respecto al ejercicio anterior] después de seis años consecutivos de pérdidas, los correspondientes al periodo 2007-2012.

- **Fuerte saneamiento del balance,** reducción del patrimonio neto negativo de la Entidad en 9.530.483 euros.

- **Fuerte mejora de la productividad de los RR.HH.,** pasando de representar un 55,4% a un 47,4% de las ventas de la Entidad.

- **La Entidad se ha dotado de un Convenio Colectivo necesario para ser competitiva en el siglo XXI,** y que, además, supondrá un ahorro superior al 20% en cada una de las contrataciones futuras..

- **7.472.252,96 euros de cánones pagados en los años 2013-2014,** gracias a la fuerte generación de beneficios de la Entidad. De ellos, al Ayuntamiento de Haría se le han pagado 2.338.664,79 euros.

A continuación, se analizarán todos los ejes de actuación que se determinaron en el Plan Estratégico 2013-2014.



Los cambios en el Plan Comercial

Conseguir los objetivos del Plan Estratégico 2013-2014 previstos en su Plan Comercial pasaba por alcanzar los ingresos previstos en los presupuestos de 2013 y 2014. El punto de partida fue la cifra de negocio alcanzada en el ejercicio 2012.

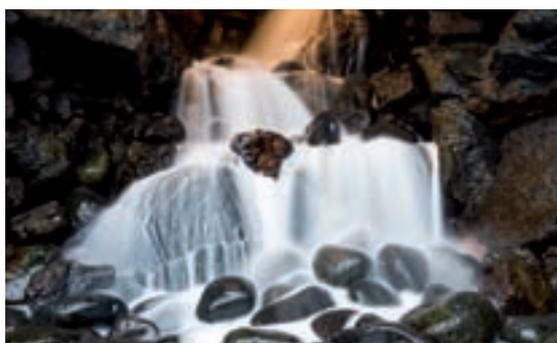
Ventas	2012
Tiendas	1.801.739,38
Restauración	3.314.573,60
Entradas	13.770.909,47
Total	18.887.222,45

CUADRO 1. FUENTE: CACT

El resultado obtenido en el periodo 2013 y 2014 fue un incremento del 18% en la cifra total de negocio, un crecimiento de 3.316.095 euros, tal y como se detalla en la tabla siguiente:

Ventas	2012	2014	dif. 2014-2013	% dif.
Tiendas	1.801.739,38	2.245.004,80	443.265,42	25%
Restauración	3.314.573,60	3.888.721,04	574.147,44	17%
Entradas	13.770.909,47	16.069.590,45	2.298.680,98	17%
Total	18.887.222,45	22.203.316,29	3.316.093,84	18%

CUADRO 2. FUENTE: CACT





Si la comparación la realizamos entre las cifras de negocio alcanzadas con las presupuestadas, acumuladas ambas para los años de ejecución del PE 2013-2014, el resultado fue de una desviación del -0,4%.

Presupuesto & Realizado 2013-2014

	Presup.	Realizado	dif	% dif
Tiendas	3.956.833,91	4.253.633,63	296.799,72	7,5%
Restauración	8.398.742,45	7.402.127,97	-996.614,48	-11,9%
Entradas	29.961.676,22	30.497.229,43	535.553,21	1,8%
Total	42.317.252,58	42.152.991,03	-164.261,55	-0,4%

CUADRO 3. FUENTE: CACT

En resumen, el PE 2013-2014 logró su primer objetivo, que no era otro que el de incrementar la cifra de negocio bruto de la Entidad en un 18%, pasando de una facturación de 18,8 millones a 22,2 millones de euros.



CUADRO 4. FUENTE: CACT



El proceso

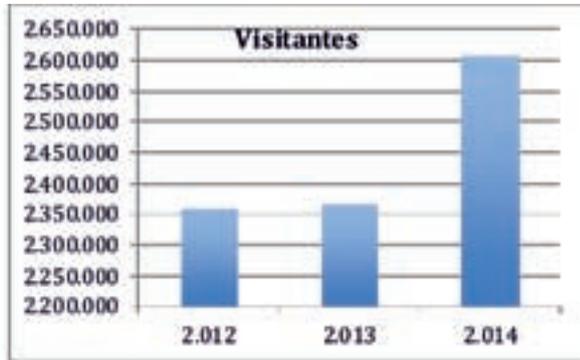
Nuevas tarifas

La reestructuración de las tarifas de acceso a los CACT ha sido uno de los principales instrumentos para afrontar la debilidad de la demanda, muy deteriorada por la crisis, y acometer el necesario incremento de las cifras de venta. Así, durante el periodo de ejecución del Plan Estratégico, se han realizado dos revisiones de tarifas: la primera, el 1 de enero de 2013, y una segunda, de menor impacto, en el periodo de aplicación

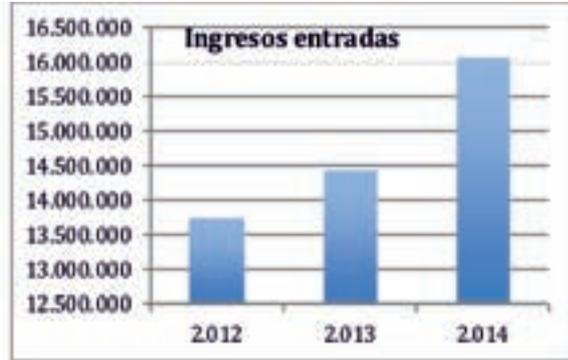
del PE ya que se realizó el 1 de noviembre de 2014.

En una primera aproximación, el resultado de estos importantes cambios ha sido un incremento en la cifra de ingresos por visita de los CACT de 2.346.766 euros (+17,1%), resultado de la conjugación de un incremento de 248.742 visitantes (+10,6%) y de una subida del precio medio de la visita en 0,34 euros (+5,9%).





CUADRO 5. FUENTE: CACT



CUADRO 6. FUENTE: CACT



CUADRO 7. FUENTE: CACT

Estos resultados se han conseguido gracias a cambios mayores en los usos que han realizado los visitantes de la estructura de tarifas, tal y como se puede observar en la siguiente tabla.

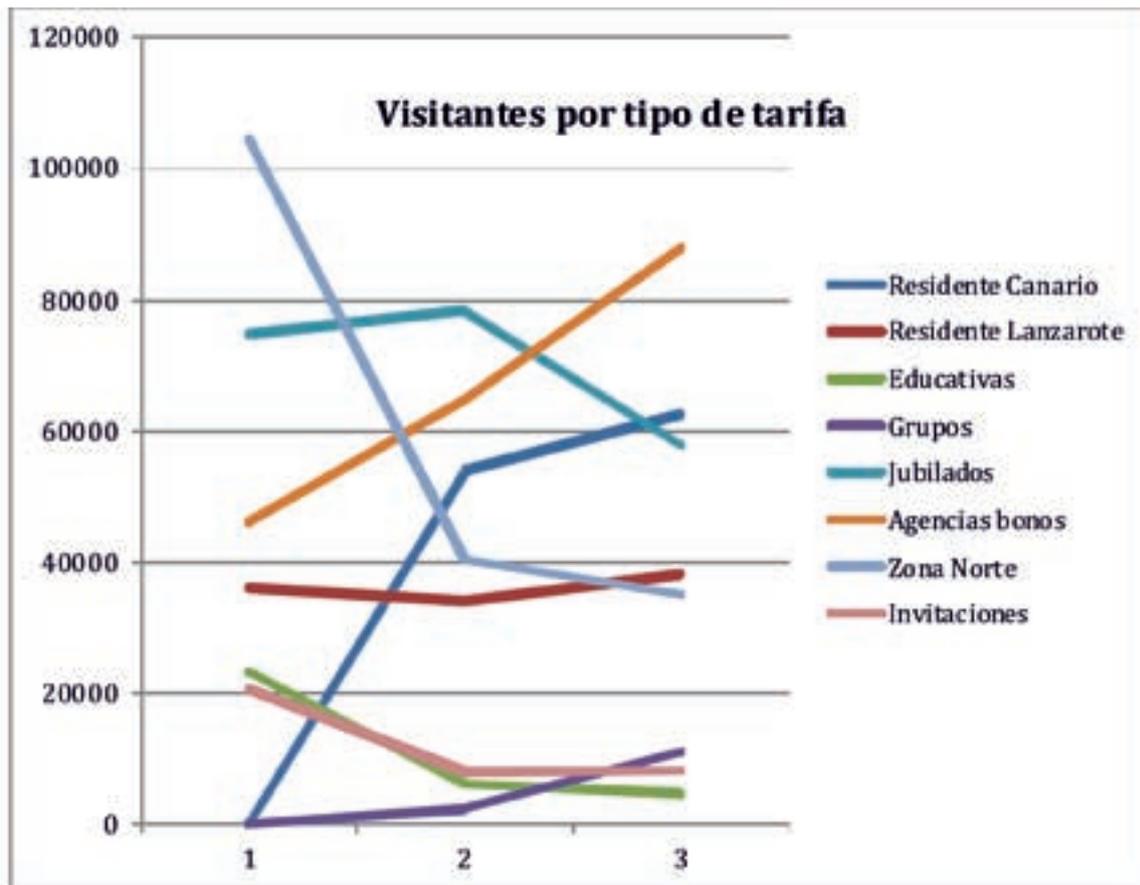


Visitantes a los CACT según tipo de tarifa

	2012		2013		2014	
Partic. individuales	1.114.531	47,3%	800.459	33,8%	898.411	34,5%
Residente Canario	0	0,0%	54.075	2,3%	62.595	2,4%
Residente Lanzarote	36.128	1,5%	34.076	1,4%	38.159	1,5%
Direc. bonos	275.196	11,7%	545.714	23,1%	592.804	22,8%
Educativas	23.117	1,0%	6.119	0,3%	4.678	0,2%
Grupos	0	0,0%	2.402	0,1%	11.053	0,4%
Agenc. individuales	661.629	28,1%	730.971	30,9%	808.211	31,0%
Jubilados	74.782	3,2%	78.337	3,3%	58.025	2,2%
Inter. bonos	45.986	2,0%	64.878	2,7%	87.957	3,4%
Zona Norte	104.527	4,4%	40.390	1,7%	35.163	1,3%
Invitaciones	20.600	0,9%	8.088	0,3%	8.182	0,3%
Total	2.356.496	100,0%	2.365.509	100,0%	2.605.238	100,0%



CUADRO 8. FUENTE: CACT



CUADRO 9. FUENTE: CACT

Del análisis conjunto de la tabla y del gráfico anterior se puede observar el detalle, no menor, de cómo se ha podido conseguir el objetivo de subir visitantes (gracias a los nuevos bonos e incremento de descuentos en los existentes, a la nueva entrada Residente Canario y al incremento del descuento de Agencias) y subir, al mismo tiempo, el precio medio por visitante (gracias a la subida de las entradas individuales y la drástica reducción de las entradas gratuitas).



Las tiendas: nuevos productos para nuevos tiempos

La aplicación de las medidas incluidas en el PE 2013-2014 en la unidad de negocio de las Tiendas ha tenido como resultado un incremento de ingresos de 443.265 euros (+24,6%), fruto de un incremento en el número de visitantes del 10,6%, ya analizado, y de un incremento en el precio medio por visitante del 12,7%, manteniendo invariable el margen bruto de compras de mercancías en el 50% sobre ventas.

Estos resultados se han alcanzado gracias a la aplicación de medidas de merchandising visual y de gestión, que van desde la formación del personal en técnicas de venta, la mejora de los aprovisionamientos evitando las roturas de stock, la mejor definición del surtido, la distribución de productos en la tienda, la tematización por temporadas de las tiendas, hasta cambios en la distribución de la tienda de Montañas del Fuego.



CUADRO 10. FUENTE: CACT



CUADRO 11. FUENTE: CACT



Una apuesta por la cultura

La producción cultural y de entretenimiento es el factor clave para la mejora de la experiencia del visitante a los Centros y, por extensión, un factor esencial para el incremento del gasto por visitante.

Además de la valiosísima programación de arte y cultura del MIAC-Castillo de San José, la Entidad ha diseñado, desarrollado y lanzado los siguientes productos culturales con el objetivo, ya mencionado, de mejorar la experiencia del visitante:

- CENAS CONCIERTO EN NOCHES DE JAMEOS.
- VISTAS Y CONCIERTO TIMANFAYA SUNSET.
- CENAS CON VIDEO PROYECCIONES Y DJ EN QUÉ MUAC.
- PRODUCCIÓN ESPECTÁCULO MUSICAL "TEMPO LANZAROTE".
- PRODUCCIÓN DEL LARGOMETRAJE DOCUMENTAL "LAS MANOS".
- CICLOS DE MÚSICA ELECTRÓNICA EN JAMEOS FESTIVAL.
- CICLO DE CONCIERTOS EN LA CUEVA DE LOS VERDES.



El desafío de la Restauración

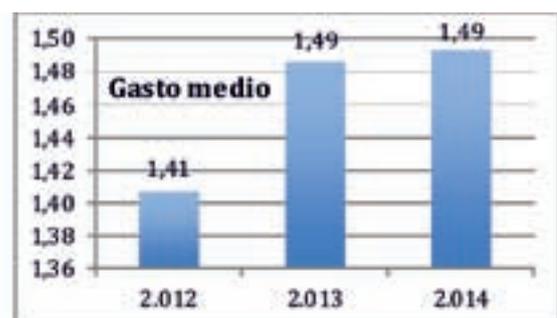


El PE 2013-2014 se marcó el muy necesario objetivo de reducir drásticamente las pérdidas denominadas "directas de la Restauración" (ingresos - consumos mercancías - costes de personal), cuantificadas en 1.795.367,33 euros. Para ello, se plantearon medidas como el alquiler, mediante oferta pública, del restaurante del Castillo de San José; un ajuste salarial por importe de 776.533,30 euros, así como un número importante de medidas orientadas a incrementar los ingresos de Restauración y a reducir los costes de producción.

A lo largo del ejercicio 2013, a la vista de los buenos resultados de la aplicación del PE 2013-2014 traducidos en un importante incremento de ingresos a partir de la eficaz y rápida implantación (abril-julio 2013) de la renovación de las propuestas de la Restauración y de la reorganización de los métodos de trabajo, así como de la posibilidad



CUADRO 12. FUENTE: CACT



CUADRO 13. FUENTE: CACT



de conseguir un acuerdo en el marco de la negociación colectiva, cambia el escenario de imperiosa necesidad de eliminación de las pérdidas directas de la Restauración (en dos años). En consecuencia, se desechó la propuesta de alquiler del restaurante del Castillo, se optó por la renovación total de su propuesta con el proyecto Qué Muac, y se profundizó en las líneas de trabajo que impulsaran los incrementos de ventas y la reducción de costes de producción.

En esta línea, en el periodo 2013-2014 se ha alcanzado un incremento de las ventas de servicios de Restauración de 574.148 euros [+17,3%], fruto de un incremento de visitantes del 10,6%, ya analizado, y de un incremento del gasto medio por visitante en Restauración del 6,1%.

En términos de resultado, se han reducido las pérdidas de la unidad de negocio Restauración en 484.437 euros, un 16,7%, pasando de unas pérdidas en el ejercicio 2012 de 2.901.378 a 2.416.941 euros en el 2014.

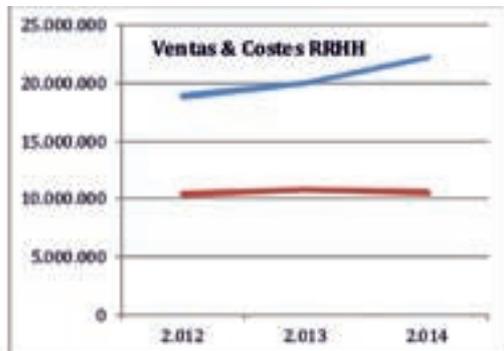


CUADRO 14. FUENTE: CACT

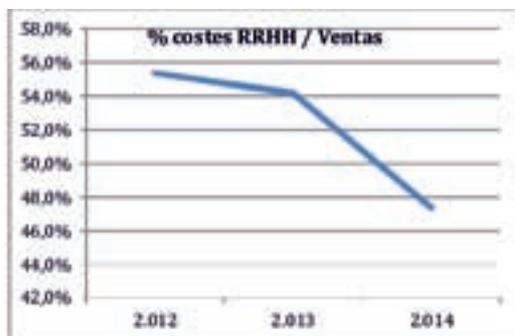
La mejora de la productividad de los Recursos Humanos

El PE 2013-2014 definía a la gestión de RR.HH. como el ámbito en el que recaía la verdadera transformación de la Entidad. A día de hoy, podemos decir que se han conseguido todos los objetivos trazados, medidos por la consecución de los tres siguientes logros:

1) El incremento de la productividad de los Recursos Humanos de la Entidad, que pasa de representar un 55,4% de las ventas totales en el año 2012, a un 47,4% de las ventas totales en el ejercicio 2014. Se han ganado 8 puntos porcentuales de productividad, que se trasladan directamente a resultado.



CUADRO 15. FUENTE: CACT



CUADRO 16. FUENTE: CACT

2) La firma el 3 de abril de 2014, del I Convenio Colectivo de EPEL-CACT con vigencia desde el 1 de enero de 2014 al 31 de diciembre de 2020.

Este acuerdo cierra 11 años en los que la Entidad ha estado trabajando con un convenio vencido, que ha dado lugar a un gran número de conflictos laborales. Y aunque no haya supuesto ningún ahorro en costes de nóminas en 2014 con respecto a los trabajadores actuales, supondrá un ahorro superior al 20% de cada una de las contrataciones futuras.

Los principales cambios incluidos en el nuevo convenio son:

- Establecimiento de jornada anual de 1.820 horas (40 h. semanales).
- Eliminación de 2 pagas extraordinarias (marzo y octubre).
- Eliminación del pago por antigüedad (de hasta un 45% del salario base).
- Eliminación de los 3 conceptos extrasalariales durante las vacaciones (383,20 euros de ahorro nuevos trabajadores).
- Regulación contratación a través de ETT (el anterior convenio lo prohibía).
- Incorporación de nuevo procedimiento de resolución de conflictos laborales.

3) La reorganización interna y la selección externa realizada con objeto de preparar a la Entidad para seguir creciendo y aumentando su rentabilidad. En concreto, se ha realizado con 25 procesos de promoción interna para cubrir 35 plazas, de las que se han cubierto hasta la fecha 22, y con la siguiente selección externa, a través de concurso público de méritos y oposición, en curso, con el que se va a reforzar la estructura de mandos intermedios con 10 personas.

El canon y el pago de la deuda

Los objetivos planteados por el PE 2013-2014 referente a la reformulación del método del cálculo de los cánones y del pago de la deuda se han conseguido casi en su totalidad, a excepción del Ayuntamiento de Haría, que no ha permitido llegar a un acuerdo a pesar de la drástica reducción de deuda. Así, los principales retos conseguidos han sido:

- Acuerdo con el Cabildo de Lanzarote para cambiar un canon fijo por uno variable, calculado este sobre el beneficio de la Entidad. Inicialmente, se fija en el 80% del resultado después de cánones ayuntamientos.
- Liquidación íntegra, por parte del Cabildo, de la deuda histórica existente con los ayuntamientos de Haría y Tinajo, la generada entre los años 2001 y 2003 y previa a

la creación de los CACT como entidad independiente del Cabildo.

- Realización de liquidación definitiva, dado que nunca hasta la fecha se había realizado, del canon que debía satisfacer la Entidad desde el año 2004 al 2013, una vez que las cuentas de la Entidad fueron auditadas y aprobadas definitivamente.

Estos importantes logros han permitido pagar durante los años 2013 y 2014 la cifra de 7.472.252,96 euros al Cabildo de Lanzarote y a los ayuntamientos citados, de los que se han abonado 2.338.664,79 al Ayuntamiento de Haría durante estos dos años. Estas cantidades no se podrían haber satisfecho si la empresa no hubiera dado el drástico cambio de pasar de pérdidas elevadas a beneficios.



El tránsito de pérdidas a rentabilidad

La ejecución del PE 2013-2014 ha permitido a la Entidad dar un importante cambio a su rentabilidad.

Después de un periodo de seis años de fuertes pérdidas -entre 2007 y 2012-, la aplicación del PE en su primer año permitió pasar de pérdidas elevadas a beneficios, gracias a una profunda reducción de costes realizada en los años 2012 y 2013, los más duros de toda la crisis. Esta política, combinada con el gran impulso comercial que se le dio a la Entidad, ha permitido cerrar el ejercicio 2014 con un resultado extraordinario de 1.822.520 euros de beneficio después de cánones, que representa una mejoría sobre el resultado ya positivo del 2013 del 509%.

Este gran cambio se fundamenta en ha-



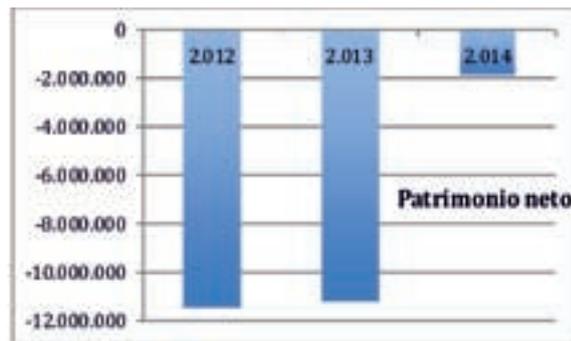
CUADRO 17. FUENTE: CACT

ber conseguido una empresa con una estructura de costes reducida, más flexible y con un gran impulso comercial, reflejado en un crecimiento constante mes a mes de su cifra de negocio y, lo que es aún más importante, en el incremento del gasto medio por visitante.

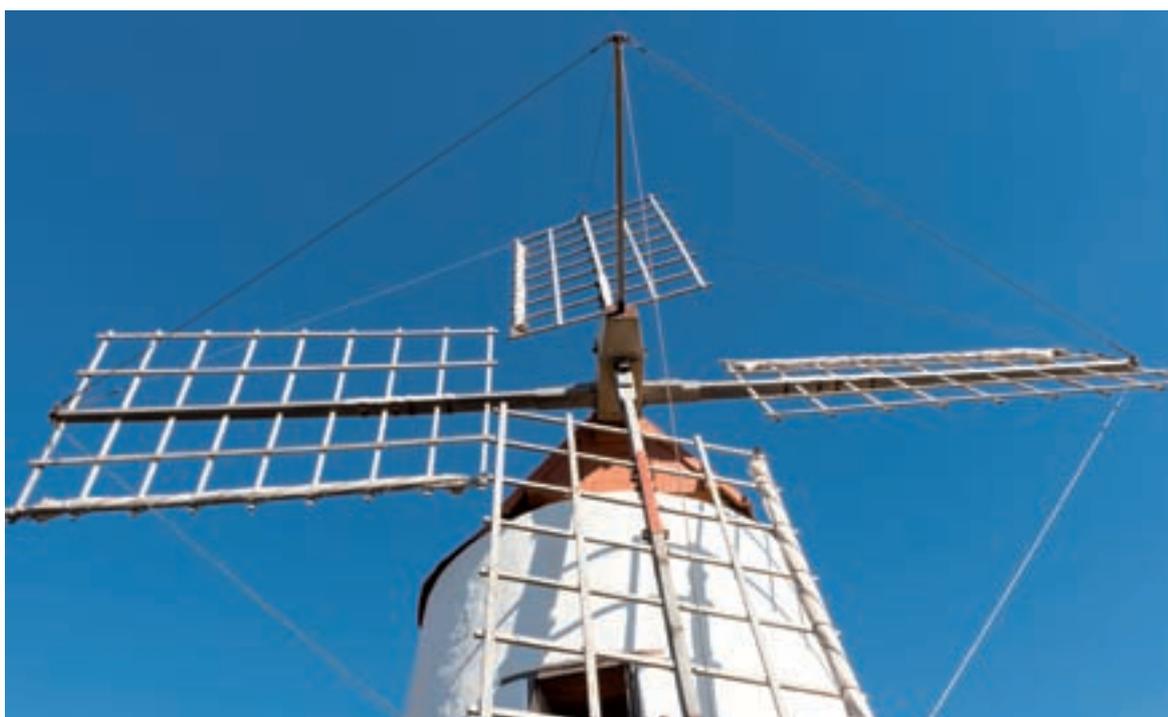


El saneamiento del Patrimonio

Si el resultado se puede calificar de extraordinario por el gran cambio dado a la rentabilidad de la Entidad desde lo más profundo de la crisis, mayor, si cabe, es el cambio dado a la situación patrimonial, que ha pasado de un inasumible patrimonio neto de -11.380.495 euros a 31 de diciembre de 2012, a un patrimonio neto negativo de -1.850.012 euros a 31 de diciembre de 2014, gracias a que se consiguió llevar a cabo la propuesta de revisión de cánones incluida en el PE 2013-2014 en lo referente al Cabildo de Lanzarote, y al importante resultado positivo de los ejercicios 2013 y 2014. Esta evolución permitirá, en el ejercicio 2015, alcanzar un patrimonio neto positivo y eliminar cualquier duda pasada sobre la solvencia de la Entidad.

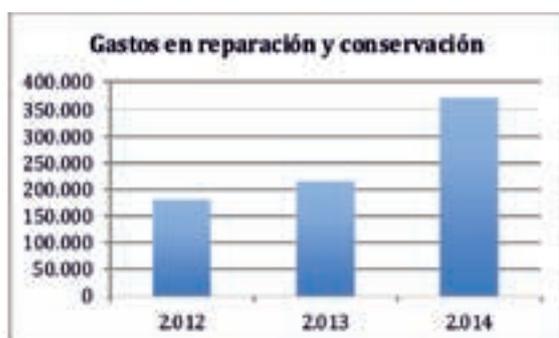


CUADRO 18. FUENTE: CACT



Importancia de la conservación y el mantenimiento de la obra

En periodo de ejecución del PE, y a medida que la rentabilidad de la Entidad fue mejorando, se ha incrementado notablemente el esfuerzo en reparación y conservación del patrimonio de la Entidad, incrementando este gasto en un 105%, pasando de 179.764 euros en 2012 a 369.117 euros en 2014.

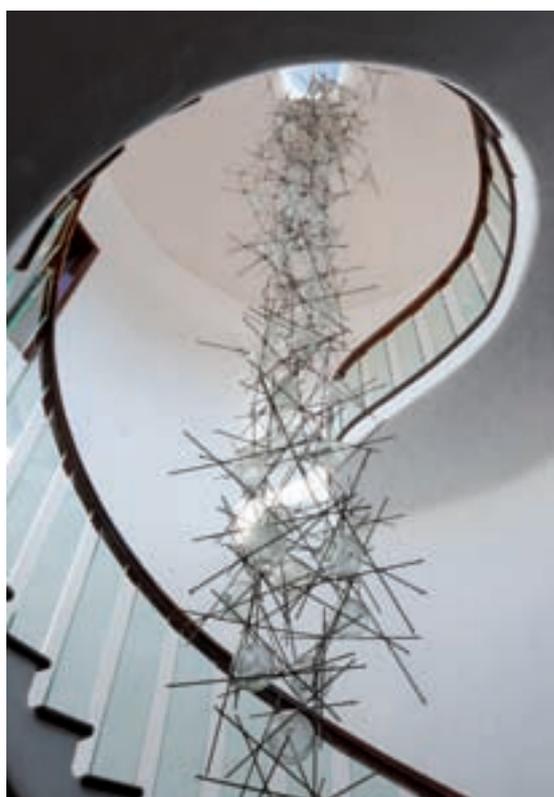


CUADRO 19. FUENTE: CACT

Tan importante como el incremento de recursos económicos ha sido la creación del puesto de Conservador, su dotación por promoción interna y el desarrollo del reglamento que regula las intervenciones en el patrimonio de la Entidad.

Importante también ha sido el fortalecimiento de la labor de asesoramiento y supervisión de las intervenciones en los Centros realizada por la Comisión CACT-FCM-Cabildo.

Por último, señalar la creación del consejo asesor honorífico que, entre otras funciones por estatutos, tiene la misión de velar por la conservación del patrimonio de la Entidad.





Principales intervenciones realizadas y proyectos

- Auditorio de Jameos del Agua.
- Rehabilitación del molino del Jardín de Cactus.
- Restauración del mural del bar del Jardín de Cactus.
- Restauración de la Cabeza del monstruo del Jardín de Cactus.
- Restauración de la Escultura Arañas del Mirador del Río.
- Reparación de los géiseres de Montañas del Fuego.
- Sustitución depuradora Jameos del Agua por línea impulsión EDAR Punta Mujeres.
- Reacondicionamiento aljibe Jameos del Agua.
- Adaptación nueva legislación de todas las instalaciones de Jameos del Agua.
- Adquisición de dos vehículos eléctricos para la Entidad.
- Reforma de la piscina de Jameos.
- Reasfaltado del aparcamiento de Jameos del Agua.
- Rehabilitación de la escultura Pájaro-Pez del Mirador del Río.
- Instalación de la Tahona en el Monumento al Campesino.
- Instalación de placas solares en el Taro de Montañas del Fuego.
- Instalación de medidas alternativas contraincendios y BÍES en el MIAC-Castillo de San José.

Proyectos de futuro: los retos de la Entidad

Durante los años 2013 y 2014, se han elaborado los siguientes proyectos, algunos de ellos aún en fase de ejecución:

- Museo Atlántico (en ejecución, prevista finalización 2016).
- Propuesta de ordenación y mejora de calidad de la visita a Montañas del Fuego.
- Proyecto de mejora de los accesos de servicios al Auditorio de Jameos del Agua.
- Nuevo Modelo de Negocio del Monumento al Campesino (prevista su implantación 2º semestre 2015).
- Museo Casa Amarilla (prevista apertura en abril 2015).





TEMPO LANZAROTE

UN ESPECTÁCULO MUSICAL, VISUAL Y ESCÉNICO
SOBRE LA HISTORIA DE LANZAROTE

BENITO CABRERA
y LA ORQUESTA CLÁSICA DE LANZAROTE

CICLO de REAPERTURA
AUDITORIO JAMEOS del AGUA



CENTROS de
ARTE, CULTURA
y TURISMO
CABIDO de LANZAROTE

NOCHES PARA SOÑAR DESPIERTOS

www.centrosturisticos.com

**CENTROS de
ARTE, CULTURA
y TURISMO**
CABILDO de LANZAROTE

MARTES y SÁBADOS
**NOCHES
de JAMEOS**
MENÚ GASTRONÓMICO
y CONCIERTO
de TIMPLE

**QUÉ
MUAC**

RESTAURANTE
CASTILLO DE SAN JOSÉ

RESTAURANTE
19:00-23:00 h.
(Viernes y Sábado)

MENÚ
DEGUSTACIÓN
15,00 € por persona

SAMPLE MENU
€15,00 per person

21:30 - 01:00 h. (Viernes y Sábado) BAR TAPAS MUSIC VIDEOCREACIONES