Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal

Estudio

7 de marzo de 2018

Estudio sobre empresas y fundaciones públicas autonómicas de Cantabria

La Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) nace con la misión de velar por el estricto cumplimiento de los principios de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera recogidos en el artículo 135 de la Constitución Española.

Contacto AIReF:

C/José Abascal, 2, 2º planta. 28003 Madrid, Tel. +34 910 100 599

Email: Info@airef.es.

Web: www.airef.es

ÍNDICE

Resumen ejecutivo 3
1. Introducción 6
2. Metodología 7
2.1. Cuadro de Mando Integral (CMI) 7
2.2. Benchmarking 8
2.3. Business Case 9
3. Diagnóstico 10
3.1. Actividades que actualmente desarrollan y perfil 12
3.2. Clasificación por actividad clave y orientación 15
3.3. Dimensión económica del SPEF respecto del Gobierno de Cantabria 16
3.4. Dimensión según Balance 18
3.5. Análisis por cuenta de Resultados 19
3.6. Conclusiones 21
4. Propuestas de mejora 23
4.1. Matriz de priorización de estrategias de mejora en tres niveles de acciones 23
4.2. Nivel I: Principales palancas de mejora 25
4.2.1. Gastos 26
4.2.2. Ingresos 28
4.2.3. Balance 31
4.2.4. Puesta en Valor 31
4.2.5. Selección de directivos del SPEF 32
4.3. Nivel II: Cambios estructurales, mejoras de eficiencia y sinergias básicas 34
4.3.1. MARE 36
4.3.2. FPMDV Y FCSBS 38
4.3.3. SRECD 38
4.3.4. FIS Y SRECD 38
4.3.5. SAICC y FCC 39
4.3.6. PCTCAN, SICAN, GESVICAN, CITRASA 40
4.3.7. SODERCAN e ICAF 40
4.3.8. CEP-OPE 41
4.3.9. SODERCAN 41
4.4. Nivel III: Oficina Central de Gestión y Centro de Servicios Compartidos 42
4.4.1. Sinergias 42
4.4.2. Nueva estrategia y nueva estructura 46
4.4.3. Modelo propuesto 47
ANEXO

Resumen ejecutivo

El presente estudio se realiza a petición del Gobierno de Cantabria con el objeto de analizar y evaluar la reestructuración de las Empresas y Fundaciones Públicas Autonómicas, para evitar duplicidades y reducir los costes de la estructura pública autonómica.

La **metodología** empleada se fundamenta en tres pilares:

- **Cuadro de Mando Integral**: que implica tener en cuenta la perspectiva financiera, pero también la de los clientes, los procesos internos de gestión y la formación y crecimiento.
- **Benchmarking**: Comparación de datos de ingresos, costes, beneficios y uso de capital con los de otras Entidades análogas de otras Comunidades Autónomas, principalmente de Principado de Asturias, La Rioja y Comunidad Foral de Navarra, que son también uniprovinciales.
- **Business Case**: Elaboración de una estimación del impacto cuantitativo de cada medida propuesta en cada entidad.

El **diagnóstico** parte de la clasificación de las actividades que realizan las Entidades del Sector Público Empresarial y Fundacional (SPEF). Para ello, no basta con tomar nota de su objeto social, sino que en ocasiones a éste se superpone una encomienda del Gobierno. Por ello, se ha realizado el análisis de actividad a partir de las entrevistas mantenidas, de las cuentas anuales e información complementaria.

Del análisis realizado se desprende que existe una amplia diversidad de actividades asociadas, reunidas principalmente en cinco sectores: Salud y Bienestar, Medio Ambiente, Cultura y Turismo, Financiación y Desarrollo regional y Proyectos Exteriores. Complementariamente, las entidades se clasifican de acuerdo con su orientación o tipo de actividad: Servicio Público, Orientación Mercantil, Gestión de Activos, Relaciones Internacionales y, finalmente, Formación e I+D+i.

En términos globales, el SPEF analizado genera unos costes directos para Cantabria de 72,3 millones de euros en 2016, un 0,6% del PIB regional. El total del Patrimonio Neto sin consolidar asciende a 246 millones de euros y la dimensión del activo sin consolidar, 708 millones de euros. Salvo las Entidades que desarrollan la actividad de Servicio Público de Medio Ambiente, el resto registraron pérdidas en 2016.

Las principales **conclusiones** que se extraen del diagnóstico son:

1. **Existen ciertos solapamientos** entre actividades realizadas por diferentes Entidades, aunque no son graves, y una actividad impropia inmobiliaria.

2. Muchas Entidades **ejecutan actividades extraordinarias**, no relacionadas con su objeto social.

3. Cada entidad ejecuta sus actividades de manera independiente sin intercambio de conocimientos o recursos, **sin crear sinergias.** Ahora bien, es cierto que también existen Entidades que colaboran entre sí.

4. **El número de Entidades no es excesivo**, tanto en términos absolutos, como relativizados en función del tamaño de la población de Cantabria.

5. La gestión de la tesorería está descentralizada.

6. Los procesos de seguimiento contable y control se realizan a un nivel básico.

7. Existen **múltiples conflictos relacionados** con la fiscalidad, comunes a muchas Entidades, pero no abordados conjuntamente.

8. Los regímenes de concesiones y otros contratos con proveedores externos no son óptimos.

Las propuestas de mejora efectuadas se establecen en tres niveles, en función de su rapidez de implantación.

El **Nivel I** recoge actuaciones ejecutables a corto plazo encaminadas a reducir gastos, aumentar ingresos, realizar ajustes en balances y poner en valor infraestructuras. Las actuaciones propuestas comportarían una mejora estimada de unos **14 millones de euros**. De este total, 5,2 millones de euros se corresponden a reducciones de gasto, originadas principalmente renegociando las concesiones de recogida de residuos. Por el lado de los ingresos, se ha estimado una capacidad de incrementarlos en 6,9 millones de euros en las actividades mercantiles de Turismo. Asimismo, los ajustes en Balance tendrían un impacto favorable, pero reducido. Por último, la puesta en valor de infraestructuras, creando nuevas concesiones al objeto de reducir las pérdidas recurrentes, podrían reducir éstas en 1,8 millones de euros a medio plazo.

Finalmente, se añade una propuesta orientada a garantizar la calidad en la selección de directivos, basada en los principios de profesionalidad, transparencia y concurrencia.

El **Nivel II** comprende cambios societarios y estructurales, cuyo impacto se estima en **11 millones de euros** de beneficio creciente desde el segundo año. Concretamente, se plantean nueve acciones, de las que cuatro suponen fusiones entre Entidades. La más relevante desde el punto de vista económico es la adecuación de los ingresos por los servicios de MARE a su coste real.

El **Nivel III** consiste en la creación de un Centro de Servicios Compartidos: Es una propuesta racionalizadora, a largo plazo y que reportaría beneficios estimados ligeramente inferiores a **1,8 millones de euros a corto plazo (año 1), 19,5 millones de euros a medio plazo (año 4) y de 26,1 millones de euros a medio y largo plazo (año 8).**

Dado que requiere más tiempo e implica un cambio más sustancial, se propone realizarlo en dos fases:

1. Crear una oficina Central de Gestión, Seguimiento y Apoyo
2. Constituir un Centro de Servicios Compartidos

Este centro debe tener una habilitación legal suficiente para gestionar los intereses de todo el SPEF desempeñando las funciones de:

- Gestión integral de compras
- Administración, contabilidad y fiscal
- Recursos humanos
- Marketing y promoción
- Gestión de edificios de uso propio
- Gestión de concesiones
- Calidad y riesgo operacional
- Asesoría jurídica y compliance

Dado que los ahorros crecen en el tiempo, de implementarse todos los niveles, **el beneficio global para el Gobierno de Cantabria se cifra en 44,7 millones de euros al final del periodo de cuatro años, lo que supone un ahorro del 62% del coste anual** para el Gobierno de Cantabria de su sector empresarial y fundacional. Sin embargo, algunas medidas de centralización de gestión (medida de Nivel III), principalmente en el área de recursos humanos, tienen un mayor plazo de implementación, 8 años, incrementando el ahorro potencial hasta el 71%.

Actuación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
TOTAL IMPACTO ESTRATEGIAS NIVEL I	13.031.665	13.480.322	13.779.678	14.170.966
TOTAL IMPACTO ESTRATEGIAS NIVEL II	1.739.849	10.807.157	10.999.877	10.999.877
TOTAL IMPACTO ESTRATEGIAS NIVEL III	1.790.393	9.099.876	14.311.446	19.523.017
TOTAL IMPACTO ESTRATEGIAS DE MEJORA	16.561.907	33.387.355	39.091.001	44.693.860
% SOBRE COSTE SPEF	23%	46%	54%	62%

1. Introducción

Mediante Acuerdo de Consejo de Gobierno del 1 de junio, la Comunidad Autónoma de Cantabria ha solicitado a la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) la realización de un estudio para analizar y evaluar la reestructuración de las Empresas y Fundaciones Públicas Autonómicas, para evitar duplicidades y reducir los costes de la estructura pública autonómica.

Según el artículo 5 de la Ley Orgánica 6/2013, de 14 de noviembre, de creación de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal, la AIReF podrá realizar estudios que soliciten las Comunidades Autónomas y las Entidades Locales. Asimismo, se constata que el objeto del estudio se circunscribe a su ámbito competencial y no afecta a competencias propias de otras Administraciones como exige el mencionado artículo.

La AIReF ha procedido a la elaboración del estudio con plena independencia de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica 6/2013. De igual forma, la AIReF ha definido la metodología, los criterios objetivos y los aspectos específicos a valorar en el estudio.

Para las labores de recogida y tratamiento de la información de las sociedades empresariales y fundacionales, se requirió la colaboración directa, bajo coordinación de la AIReF, de personal del Instituto de Finanzas de Cantabria (ICAF) cuya dedicación debe ser agradecida y subrayada. Asimismo, fue necesaria la colaboración y suministro de información de las Entidades incluidas del estudio, así como de los correspondientes órganos de tutela. Por otra parte, la AIReF procedió a la contratación de Accenture como asistencia técnica externa para colaborar en la realización del estudio.[1]

La estructura del documento se compone de tres partes:

- Metodología, en la que se detallan los elementos básicos del enfoque: cuadro de mando integral, benchmark y business case.

- Diagnóstico, donde se parte de un enfoque macro de la estructura de las entidades dependientes de las comunidades autónomas, sigue un análisis de las actividades realizadas por las entidades estudiadas para posteriormente establecer las grandes magnitudes del sector estudiado. En consecuencia, se extraen conclusiones de este análisis.

- Propuestas de mejora, que se establecen en tres niveles. En el primer nivel las palancas de cambio se centran en los gastos, ingresos, gestión del balance, puesta en valor y selección de directivos. En el segundo nivel se abordan cambios estructurales, mejoras de eficiencia y sinergias básicas. En el tercer nivel se propone la creación de una Oficina Central de Gestión y posteriormente un Centro de Servicios Compartidos.

Finalmente se añade un anexo de información complementaria.

[1] Expediente de contratación: PN 002/2017: Servicios de asistencia técnica a la AIReF para la elaboración de un estudio sobre las empresas y fundaciones públicas autonómicas de Cantabria

2. Metodología

La metodología empleada combina dos análisis diferentes: interno y externo. El **análisis interno** emplea la metodología denominada Cuadro de Mando Integral (CMI) que analiza las Entidades desde dentro, en cuatro ejes vertebradores.

Ahora bien, resulta especialmente relevante el **análisis externo** para determinar la eficiencia comparada con otras Entidades que ejecutan actividades similares en otras Comunidades Autónomas. Para ello se realiza un análisis comparado o "Benchmarking".

Adicionalmente el tercer elemento empleado en el estudio ha sido desarrollar un "business case" para determinar el impacto cuantitativo de las diferentes propuestas.

2.1. Cuadro de Mando Integral (CMI)

CMI es una metodología consolidada a nivel mundial y que se ha aplicado tanto a empresas como a diversas Entidades de carácter público. Sus principales ventajas son:

Fija objetivos estratégicos comunes a todas las entidades	Traduce la estrategia y la visión en indicadores de actuación práctica con seguimiento.	Parte en actividades, su coste y beneficio ordenando con criterio único.	Vincula y ordena los aspectos de recursos humanos, operaciones, visión del cliente, aspectos financieros mediante un mapa estratégico
Determina lo que es estratégico y no	Usa de indicadores para medir cuantitativamente los resultados	Permite identificar mejoras en operaciones, recursos humanos, marketing añadiendo valor al usuario/cliente, mejorando la calidad y reduciendo costes	Persigue maximizar las sinergias derivadas de desarrollar servicios comunes y de la interacción entre entidades

Ilustración 1. Ventajas de Metodología CMI

El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco que traduce la visión y estrategia de una entidad o de un conjunto de Entidades en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Aunque la mayor parte de las Entidades mantienen una misión y visión explícita, no son suficientes. Se trata de crear una estrategia común a las diferentes Entidades, ordenarlas mediante objetivos e indicadores organizados conforme a cuatro perspectivas diferentes:

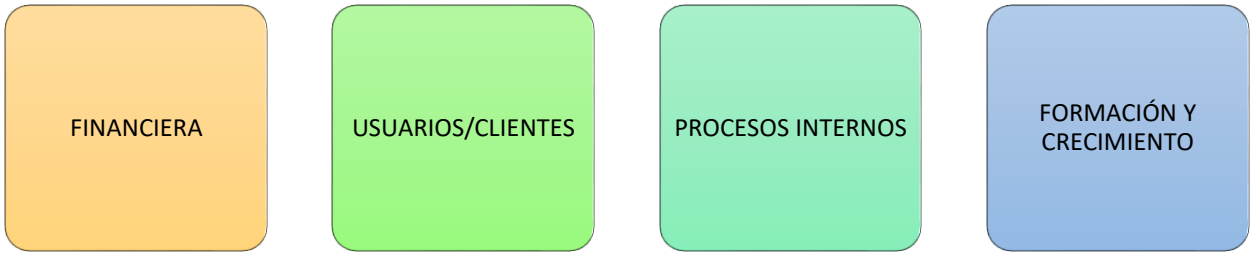


Ilustración 2. Perspectivas del CMI

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre el corto y el largo plazo, entre los resultados y los inductores de actuación de estos resultados, así como entre las valoraciones objetivas y las subjetivas. El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y estrategia, utiliza las mediciones para informar a los empleados y a los demás interesados acerca del éxito actual y futuro.

Al articular los resultados que la organización desea y los inductores de esos resultados, los directivos esperan canalizar todos los esfuerzos de las Entidades y departamentos en la consecución de los objetivos a largo plazo.

Especialmente, se trata de coordinar las iniciativas individuales de diferentes Entidades y de alinearlas con la estrategia.

2.2. Benchmarking

Para evaluar la eficiencia comparada en términos de ingresos, costes, beneficios y uso de capital, conviene efectuar un proceso de comparación o “benchmarking” con entidades de carácter análogo o similar.

Adicionalmente, permite determinar aquellas actividades que:

- En Cantabria se desempeñan por un Ente específico similar a otras Comunidades Autónomas. Por ejemplo, el servicio de mediación, arbitraje y conciliación en las relaciones laborales existe como Ente específico en muchas otras Comunidades Autónomas.
- En Cantabria son delegadas a una Entidad mientras que en otras Comunidades se gestionan directamente por la Consejería.

2.3. Business Case

Para analizar cada una de las veinticinco Entidades y ver el impacto cuantitativo que tienen las medidas propuestas, se desarrollan casos de negocio con cada entidad y medida propuesta. Los objetivos que se persiguen con el Business Case tienen una doble perspectiva:

- Dar soporte numérico a la selección de escenarios y a la definición de objetivos estratégicos, a través de un análisis de la relación coste / beneficio de cada uno de los escenarios identificados.
- Una vez establecida la aspiración y los objetivos para el SPEF, se profundiza en detalle sobre el escenario objetivo, y se realizarán estimaciones de estados financieros y ratios a varios años.

La elaboración de estudios de negocio, como tarea transversal a la ejecución del proyecto, proporciona información de base a las siguientes tareas que se desarrollan de forma paralela:

- Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.
- Segmentación del SPEF.
- Planteamiento de escenarios de negocio.
- Propuestas de racionalización y reestructuración del SPEF.
- Propuestas de reducción del gasto.
- Análisis de viabilidad económica-financiera y sostenibilidad a medio-largo plazo de las propuestas.

Las principales tareas y actividades en la fase de estudio de negocio preliminar se usan como base a la toma de decisión de objetivos estratégicos:

- Análisis del histórico de los estados financieros de cada ente del SPEF.
- Valoración de las áreas de mejora y requerimientos identificados para cada ente en el diagnóstico inicial.
- Consolidación por escenario de cálculos asociados a las áreas de mejora, con el objetivo de calcular el potencial ahorro e inversión asociado a cada escenario.

3. Diagnóstico

Para elaborar el diagnóstico se han tenido en cuenta los siguientes elementos:

- Una visión top-down del sector de las entidades dependientes de las comunidades autónomas en España, que contextualice la estructura del SPEF.
- Un análisis detallado de las diferentes actividades que desempeñan las entidades, evaluando especialmente tres aspectos: posibles solapamientos de actividades, similitudes y diferencias con otras comunidades autónomas.
- Una dimensión económica en términos de dimensión de balance, cuenta de resultados y coste para la comunidad autónoma.

En el presente documento se recogen exclusivamente las características más relevantes, pudiendo consultarse un mayor detalle en el anexo.

Para la realización del diagnóstico se han analizado las cuentas anuales de varios ejercicios tanto del propio SPEF como de entidades similares en otras comunidades autónomas. En ocasiones el análisis ha requerido información comparada con entidades del sector privado similares, en orden a establecer un benchmarking de costes, de ingresos y resultados.

De acuerdos con los datos del Inventario de Entes Dependientes de las Comunidades Autónomas referido a 2016, la complejidad y heterogeneidad del sector resulta elevada, próxima a los 2000 Entes. De esta cifra, una cuarta parte aproximadamente son Fundaciones y otra cuarta parte Sociedades Mercantiles.

Atendiendo a esta complejidad, **se ha optado por analizar las Comunidades Autónomas próximas y de ámbito uniprovincial como Principado de Asturias, Comunidad Foral de Navarra y La Rioja y, en algún caso, Extremadura o Aragón.** En todo caso, el número de Entidades existentes en Cantabria no parece elevado ni en términos absolutos, ni en proporción a su población residente.

A continuación, se inventaría el listado de todos los Entes analizados del SPEF de la C.A. de Cantabria:

Entidad	Nombre complete	Entidad	Nombre completo	Entidad	Nombre completo
FCSBS	Fundación Cántabra para la Salud y el Bienestar Social	CANTUR	Sociedad Cántabra de Promoción Turística	SODERCAN	Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria, S.A.
FPMDV	Fundación Pública Marqués de Valdecilla	ELSOPLAO	El Soplao, S.L.	PCTCAN	Sociedad Gestora del Parque Científico-Tecnológico de Cantabria, S.L.
IDIVAL	Fundación Instituto de Investigación Valdecilla	SRECD	Sociedad Regional de Cultura y Deporte, S.L.	SICAN	Suelo Industrial de Cantabria S.L.
HVV	Hospital Virtual Valdecilla, S.L.U.	FIS	Fundación Pública del Festival Internacional de Santander	GESVICAN	Gestión de Viviendas e Infraestructuras en Cantabria S.L.
112 Cantabria	112 Cantabria	A.J.2017	Año Jubilar 2017	CITRASA	Ciudad del Transportista de Santander, S.A.
ORECLA	Fundación para la Resolución Extrajudicial de Conflictos Laborales	FCC	Fundación Comillas del Español y la Cultura Hispánica	FCTL	Fundación Centro Tecnológico en Logística Integral de Cantabria
MARE	Medio Ambiente, Agua, Residuos y Energía de Cantabria, S.A.	SAICC	Sociedad de Activos Inmobiliarios Campus Comillas, S.L.	CEP-OPE	Oficina de Proyectos Europeos
FIHAC	Fundación Instituto de Hidráulica Ambiental de Cantabria	ICAF	Instituto de Finanzas de Cantabria	SOGIESE	Sociedad Gestora del Interreg Espacio Sudoeste Europeo
				FFCC	Fundación Fondo Cantabria Coopera

3.1. Actividades que actualmente desarrollan y perfil

Para alcanzar unas conclusiones sobre el estado actual del SPEF se ha procedido en primer lugar a analizar las actividades. La clave de este análisis es que permite para cada entidad, a la vez:

- Determinar qué hace una entidad concreta.
- Cuáles son las Entidades con las que se complementa, se solapa o compite.
- Qué recursos de capital utiliza.
- Con qué resultados económicos.

Y a su vez, se analizan las actividades desde varias fuentes distintas:

- El objeto social formal.
- La Misión, Visión y Valores en aquellas Entidades que lo han explicitado.
- La cuenta de resultados y su balance, para observar la realidad de sus cifras con relación a los dos puntos anteriores.

En esta parte del análisis, resulta primordial tener en cuenta la perspectiva del usuario/cliente. Esta es la perspectiva básica de muchas prestaciones de servicio de los entes, especialmente de aquellos que tienen que ver con servicios básicos como Bienestar Social, Educación, Atención al Dependiente. Por tanto, cabe diferenciar las actividades realizadas por las Entidades entre básicas y accesorias, y entre actividades que puede proveer la iniciativa privada o sólo la pública:

	Básicas	**Accesorias**
De Provisión Pública necesaria	Mejoras de Eficiencia y Calidad	Estudio Coste/Beneficio
De posible Provisión Privada	Evaluar Alternativas de Provisión	Evaluación de Puesta en Valor

Las actividades básicas que sólo puede proveer la iniciativa pública deben buscar esencialmente la eficiencia operacional y financiera (por ejemplo, el servicio de emergencias del 112).

Las actividades accesorias que sólo pueda proveer la iniciativa pública deben basarse en el estudio de mercado previo de usuarios potenciales y precios, la posible esponsorización y la concesión administrativa de su explotación.

Las actividades accesorias que puede proveer la iniciativa privada en régimen de competencia han de justificarse mediante un proceso de puesta en valor (por ejemplo, tener en propiedad un campo de golf sólo tendría sentido si fuese más rentable que venderlo o concesionarlo).

En cualquier actividad, la perspectiva del cliente/usuario debe incluir indicadores fundamentales como número de usuarios, coste público del servicio por usuario/mes, cuota de mercado (cuando coexista con una actividad privada en competencia) y nivel de satisfacción del cliente. Una de las debilidades actuales y uno de los objetivos de la reorganización futura del SPEF debe ser tener la capacidad de obtener estos datos y evaluarlos periódicamente.

Ahora bien, del detalle de las actividades realizadas por el SPEF podemos extraer dos conclusiones:

- La diversidad de las actividades es elevada, abarcando muchos campos diferentes
- No se producen solapamientos graves ni duplicidades

A continuación, se detalla la clasificación de los entes del SPEF de Cantabria:

PERFIL DE LAS ENTIDADES

Salud y Bienestar

FCSBS	Fundación Cántabra para la Salud y el Bienestar Social	Servicios Públicos	• Apoyo a las personas mayores • Rehabilitación de drogadictos • Gestión de pisos para personas con enfermedades mentales
FPMDV	Fundación Pública Marques de Valdecilla	Salud & Servicios Públicos	• Banco de Sangre y Tejidos • Observatorio de Salud, educación a la ciudadanía y programas de salud (Detección de Cáncer de Mama) • Estancias de los menores con problemas, colegio para niños con dificultades en educación y servicio tutelar
IDIVAL	Fundación Instituto de Investigación Valdecilla	I+D+I & Formación	• Investigación y formación sanitaria en biomedicina • Asistencia a los alumnos del grado, postgrado, los especialistas en formación y los profesionales sanitarios
ORECLA	Fundación para la Resolución Extrajudicial de Conflictos Laborales	Servicios Públicos	• Resolución de conflictos laborales para evitar el juzgado
HVV	Hospital Virtual Valdecilla, S.L.U.	I+D+I & Formación	• Educación del personal sanitario
112 Cantabria	112 Cantabria	Servicios Públicos	• Servicio de bomberos y emergencias

Medio Ambiente

FIHAC	Fundación Instituto de Hidráulica Ambiental de Cantabria	I+D+I	• I+D+I del sector público nacional e internacional relacionado con el ciclo de agua • Programas oficiales de grado, master y doctorado y cursos de capacitación y apoyo I+D+I a las empresas privadas
MARE	Medio Ambiente, Agua, Residuos y Energía de Cantabria, S.A.	Servicios Públicos	• Gestión de basura y saneamiento de agua • Proyectos medioambientales

Ilustración 3. Clasificación de Entes de SPEF de Cantabria en base a colaboración propia

PERFIL DE LAS ENTIDADES

Cultura y Turismo

CANTUR	Sociedad Cántabra de Promoción Turística	Mercantil & Servicio Público	• Gestión de instalaciones turísticas y hostelería Servicio de información turística
ELSOPLAO	El Soplao, S.L.	Mercantil	• Gestión del complejo turístico Cueva de El Soplao Ferias, deportes y conciertos
SRECD	Sociedad Regional de Cultura y Deporte, S.L.	Mercantil + Servicio Público	• Explotación del Palacio de Festivales y centros culturales Explotación de Cuevas de Cantabria Gestión de guarderías y aulas de 2 años
FIS	Fundación Pública del Festival Internacional de Santander	Mercantil	• Programar, organizar y efectuar el Festival Internacional de Santander
A.J.2017	Año Jubilar 2017	Mercantil	• Actividades dirigidas a difusión, promoción y conmemoración del Año Jubilar Lebaniego
FCC	Fundación Comillas del Español y la Cultura Hispánica	Mercantil	• Gestión de un instituto de enseñanza de Español localizado en el Palacio de Marques de Comillas
SAICC	Sociedad de Activos Inmobiliarios Campus Comillas, S.L.	Gestión de activos	• Gestión y mantenimiento del Campus Comillas (titular del activo)

Proyectos Exteriores

CEP-OPE	Oficina de Proyectos Europeos	Relaciones y proyectos Internacionales	• Prestación de asesoramiento, consultoría, análisis, diseño, desarrollo e implantación de proyectos relacionados con los diferentes programas europeos
SOGIESE	Sociedad Gestora del Interreg Espacio Sudoeste Europeo		• Gestión del Programa Operativo Interreg IV Espacio Sudoeste Europeo 2007-2013: desarrollo regional con Fondo Europeo
FFCC	Fundación Fondo Cantabria Coopera		• Impulso de actuaciones integrales en materia de cooperación internacional al desarrollo y favorecer la máxima participación ciudadana de la Comunidad

Ilustración 4. Clasificación de Entes de SPEF de Cantabria en base a elaboración propia

Financiación y Desarrollo

ICAF	Instituto de Finanzas de Cantabria	Gestión de Activos	• Financiación de las entidades públicas y privadas Consolidación y coordinación de las entidades públicas
SODERCAN	Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria, S.A.	Gestión de Activos, Servicios Públicos	• Apoyo financiero a proyectos de desarrollo regional Asesoramiento y elaboración de estudios de negocio y de mercado y construcción de nuevas entidades
PCTCAN	Sociedad Gestora del Parque Científico-Tecnológico de Cantabria, S.L.	Gestión de Activos	• Proyectos de obra y alquiler de los edificios privados ubicados en los parques empresariales y científicos • Servicios de consultoría e información a las empresas residentes de los parques
SICAN	Suelo Industrial de Cantabria S.L.	Gestión de Activos	• Adquisición de bienes e inmuebles de suelo industrial Construcción de edificios y obras Asesoramiento para proyectos de obras y construcción Gestión de las instalaciones de producción de energía eléctrica (incluyendo renovables) y venta de la misma
GESVICAN	Gestión de Viviendas e Infraestructuras en Cantabria S.L.	Gestión de Activos, Servicios Públicos	• Construcción y gestión de viviendas de protección social Alquiler y venta de las viviendas Construcción y gestión de carreteras, aparcamientos, centros de salud, puertos
CITRASA	Ciudad del Transportista de Santander, S.A.	Gestión de Activos	• Gestión, explotación y administración de la Ciudad de Transportes de Santander
FCTL	Fundación Centro Tecnológico en Logística Integral de Cantabria	Formación/ I+D+I	• Realización de proyectos competitivos para investigación y desarrollo tecnológico, logística y telecomunicaciones

Ilustración 5.Clasificación de Entes de SPEF de Cantabria en base a elaboración propia

3.2. Clasificación por actividad clave y orientación

Para comprender mejor la diversidad y las posibilidades de solapamiento de las Entidades del SPEF, determinamos primero las actividades más destacadas por su objeto social y por su volumen de negocio.

Así, concluimos que las áreas clave, o clasificación sectorial, se estructuran en: Salud y Bienestar, Medio Ambiente, Financiación y Desarrollo Regional, Proyectos Exteriores.

A su vez, dependiendo de su orientación al mercado o a dar servicio al ciudadano, los podemos clasificar en: Servicio Público, Orientación Mercantil, Gestión de Activos, Relaciones Internacionales y Captación de Fondos, Formación/I+D+i.

De la conjunción de estos dos ejes, surge una tabla conjunta que indica grupos de Entidades relacionadas entre sí en mayor o menor medida.

Mapa de las sociedades y fundaciones de sector público Cantabria

		CLASIFICACIÓN SECTORIAL				
		Salud y Bienestar	Medio Ambiente	Cultura y Turismo	Financiación y Desarrollo Regional	Proyectos exteriores
ORIENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD	Servicios Públicos	FCSBS FPMDV 112 Cantabria ORECLA	MARE			
	Orientación Mercantil (Turismo)			CANTUR SRECD EL SOPLAO FIS AJ 2017		
	Orientación Mercantil (Formación)	HVV		FCC		
	Gestión de Activos Financieros				ICAF SODERCAN	
	Gestión de Activos Inmobiliarios			SAICC	PCTCAN SICAN GESVICAN CITRASA	CEP-OPE
	Relaciones Internacionales y captación de fondos					SOGIESE FFCC
	Formación/ I+D+I	IDIVAL	FIHAC		FCTL	

3.3. Dimensión económica del SPEF respecto del Gobierno de Cantabria

El diagnóstico parte de evaluar la dimensión actual del SPEF en términos de coste que supone para la Comunidad Autónoma, de su balance (como suma de balances, no como balance consolidado) y del total de los recursos humanos directamente implicados.

El objetivo primordial del proyecto en su definición inicial pasa por reducir los costes en que incurre la Comunidad Autónoma de Cantabria de forma que se liberen recursos de forma ordenada y racional para el presupuesto y contribuir a la sostenibilidad de las finanzas públicas. Por lo tanto, la función objetivo a minimizar es la de financiación a Entidades dependientes de la Comunidad Autónoma de Cantabria.

Para ello, hay que comenzar por sumar todas las vías por las que se financian a estas Entidades. En primer lugar, en los capítulos de aportación de capital; en segundo lugar, en las actividades que se entienda que deben estar subvencionadas, hay que añadir en los ingresos una estimación de la subvención, partiendo de la base de cálculo de la prestación de servicios efectuada. Y, en tercer lugar, otras transferencias restantes o posibles subvenciones.

Como complemento, esta cuenta de transferencias públicas, que salen de la Comunidad Autónoma de Cantabria y van hacia las Entidades, son un flujo de salida que debe ponderarse con los ingresos la valoración de las externalidades positivas que se generen. Sin embargo, salvo excepciones, la estimación de las externalidades positivas que genera la actividad del SPEF requieren la realización de estudios que no existen actualmente y que se sitúan más allá del alcance de este informe.

En definitiva, el SPEF está compuesto por 25 Entidades, que generan un gasto agregado para Cantabria de 198,4 millones de euros en 2016, lo que supone un 1,6% del PIB regional. Ahora bien, el coste para el Gobierno de Cantabria es menor, dado que una parte de los gastos se financian por terceros (ciudadanos, entes locales, clientes de actividades mercantiles).

En cuanto a los ingresos, hay que determinar el importe neto de los negocios de SPEF con terceros distintos del Gobierno de Cantabria. Para ello partimos de la cifra agregada de ingresos netos de 111,7 millones de euros, a la que se sustrae la facturación que MARE efectúa al Gobierno de Cantabria, que alcanza los 58,7 millones de euros.

No obstante, se debe adicionar el importe que el Gobierno de Cantabria repercute a las entidades locales y a los ciudadanos mediante tasas, precios públicos y canon de saneamiento por la actividad desarrollada por MARE por un importe de 52,5 millones de euros. En consecuencia, los ingresos netos de negocio que obtiene el Gobierno de Cantabria por el SPEF ascienden a 105,5 millones de euros.

De dicha cifra hay que sumar los demás ingresos del SPEF, por importe de 20,6 millones de euros por lo que finalmente los ingresos para el Gobierno de Cantabria ascienden a 126,1 millones de euros. Si del total de gastos restamos el total de ingresos, el coste alcanza los 72,3 millones de euros, un 0,6% del PIB regional.

Coste para el Gobierno de Cantabria		
datos en miles de euros		
TOTAL GASTOS SPEF	**-**	**198.361**
Importe negocios SPEF		111.665
Importe de MARE		62.559
Facturación MARE a Gob Cant	-	58.672
Recuperación Entes y Canón		52.538
Importe neto con terceros		**105.531**
Resto Ingresos SPEF		**20.579**
TOTAL INGRESOS		**126.110**
COSTE GOBIERNO CANTABRIA	**-**	**72.251**

Una segunda forma de estimar el coste del SPEF es en términos de contabilidad nacional partiendo de los presupuestos del Gobierno de Cantabria. Esta segunda estimación arroja resultados algo diferentes.

Desde el presupuesto de Cantabria se computa una cifra global de empleos de 168,3 millones de euros que incluye gastos corrientes, transferencias corrientes y de capital, así como aportaciones de capital con impacto en déficit. Por otra parte, la capacidad de financiación de las entidades analizadas en términos de Contabilidad Nacional es de 28 millones de euros, lo que arroja un gasto de 137,3 millones de euros.

Finalmente, restamos los ingresos que el Gobierno de Cantabria obtiene por las actividades desarrolladas por MARE, 52,5 millones de euros, y obtenemos una cifra final de 84,8 millones de euros de impacto en déficit en términos de Contabilidad Nacional.

Con todo, y, en conclusión, ambas estimaciones del coste del SPEF para las arcas del Gobierno de Cantabria, son convergentes aun siendo metodologías diferentes.

El desglose por Entidades y capítulos de gasto presupuestario se describe en la tabla adjunta y la cuenta de resultados se analiza en el siguiente apartado.

	COSTE DEL SPEF EN LOS PRESUPUESTOS DE CANTABRIA 2016						
	Nombre	Capítulo 2	Capítulo 4	Capítulo 6	Capítulo 7	Capítulo 8	Total (miles de euros)
		Gastos en bienes corrientes y de servicios	Transferencias corrientes	Inversiones reales	Transferencias de capital	Activos financieros	
Salud y Bienestar	FCSBS	73	2.297	0	293	No aplica	2.663
	FPMDV	4.160	5.909	0	109	No aplica	10.179
	IDIVAL	0	2.179	0	0	No aplica	2.179
	HVV	23	200	0	0	No aplica	223
	112 CANTABRIA	0	6.165	0	800	No aplica	6.965
	ORECLA	0	921	0	2	No aplica	923
Medio ambiente	MARE	57.281	0	0	259	No aplica	57.540
	FIHAC	0	0	515	0	No aplica	515
Cultura y Turismo	CANTUR	No aplica	2.257	No aplica	6.139	4.495	12.892
	ELSOPLAO	0	0	0	0	No aplica	0
	SRECD	1.641	6.645	0	0	No aplica	8.286
	FIS	0	600	0	0	No aplica	600
	A.J. 2017			*Sin actividad*			
	FCC	0	4.245	0	0	No aplica	4.245
	SAICC	0	0	0	0	No aplica	0
Financiación y Desarrollo	ICAF	0	0	0	299	11.346	11.645
	SODERCAN	0	2.150	0	7.958	7.000	17.108
	PCTCAN	No aplica	163	No aplica	500	0	663
	SICAN	No aplica	0	No aplica	3.000	3.379	6.379
	GESVICAN	0	500	2.066	1.500	61	4.127
	CITRASA	No aplica	0	No aplica	0	No aplica	0
	FCTL	0	0	307	3.373	No aplica	3.680
Proyectos Exteriores	CEP-OPE	1.117	350	15.885	0	No aplica	17.352
	SOGIESE	0	40	0	0	No aplica	40
	FFCC	0	81	0	0	No aplica	81
		64.294	**34.701**	**18.773**	**24.232**	**26.282**	**168.281**

3.4. Dimensión según Balance

El patrimonio neto del conjunto de las Entidades estudiadas asciende a 246 millones de euros, de los cuales, la mitad corresponde a las Entidades de Gestión de Activos. El total del Activo asciende a 708 millones de euros, que comparado con la cifra de Patrimonio Neto transmite una idea de solvencia elevada. Asimismo, como resulta lógico, dos terceras partes del Pasivo no Corriente corresponden a Gestión de Activos.

Las Actividades de Cultura y Turismo destacan por un activo corriente inferior al pasivo corriente. Por orientación, corresponden a las de Orientación Mercantil.

A continuación, se recoge el análisis del balance de las Entidades por asignación sectorial y orientación.

Cantabria	Total	Bienestar y Salud	Medio Ambiente	Cultura y Turismo	Financiación y Desarrollo	Proyectos Exteriores
		Agrupación Sectorial				
Nombre de compañía						
*Datos en Miles de Euros						
A) ACTIVO NO CORRIENTE	433.536	19.215	112.750	112.256	177.870	11.443
B) ACTIVO CORRIENTE	274.429	22.520	42.117	23.605	172.177	14.010
TOTAL ACTIVO (A+B)	708.055	41.735	154.868	135.952	350.047	25.454
A) PATRIMONIO NETO	246.381	26.443	64.817	38.251	105.082	11.788
B) PASIVO NO CORRIENTE	329.659	4.834	65.760	55.915	192.708	10.442
C) PASIVO CORRIENTE	132.015	10.459	24.289	41.786	52.257	3.224
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	708.055	41.735	154.868	135.952	350.047	25.454

	Total	Servicios Públicos	Orientación Mercantil	Gestión de Activos	RRII y captación de fondos	I+D+I & Formación
		Agrupación por Actividad				
Nombre de compañía						
*Datos en Miles de Euros						
A) ACTIVO NO CORRIENTE	433.536	93.305	70.180	231.210	83	38.757
B) ACTIVO CORRIENTE	274.429	45.070	17.344	185.323	3.261	23.431
TOTAL ACTIVO (A+B)	708.055	138.376	87.615	416.533	3.344	62.187
A) PATRIMONIO NETO	246.381	54.461	31.537	120.571	2.666	37.146
B) PASIVO NO CORRIENTE.	329.659	56.628	19.698	238.622	500	14.211
C) PASIVO CORRIENTE	132.015	27.286	36.380	57.340	178	10.830
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	708.055	138.376	87.615	416.533	3.344	62.187

3.5. Análisis por cuenta de Resultados

La cuenta de Pérdidas y Ganancias nos define que los ámbitos con superávit son, por Sectores, Medio Ambiente con 5,8 millones de euros y Proyectos Exteriores, con 0,34 millones de euros. Si lo analizamos por Actividad, quienes más beneficios obtienen son, Servicios Públicos e I+D+i/Formación, mientras que los restantes sectores tienen pérdidas.

Si ponemos en relación Cuenta de Resultados y Recursos Propios, vemos que Turismo y Cultura es la principal fuente de pérdidas. Ello se debe a la Sociedad Regional de Cultura y Deporte (SRECD) que sufre un cierto desamparo contable al financiarse vía transferencias de capital, pero incurrir previamente en gastos. Especialmente, se deriva de la encomienda de las Aulas de menores de 2 años, que están drenando tesorería, generando artificialmente pérdidas dado que no se transfiere su coste por un procedimiento estándar de compensar gastos con ingresos.

*Datos en Miles de Euros

Nombre de compañía	Total	Bienestar y Salud	Medio Ambiente	Cultura y Turismo	Financiación y Desarrollo	Proyectos Exteriores
		Agrupación Sectorial				
1. Importe neto de la cifra de negocios.	111.665	9.924	66.026	24.850	8.865	2.000
2. Variación de existencias de productos	-2.624	-70	0	0	-2.554	0
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	1.748	0	16	180	1.551	0
4. Aprovisionamientos.	-66.458	-9.820	-37.517	-6.948	-12.149	-25
5. Otros ingresos de explotación.	55.348	19.104	7.232	17.759	9.035	2.218
6. Gastos de personal.	-50.895	-13.987	-11.845	-19.460	-4.708	-895
7. Otros gastos de explotación.	-46.721	-4.718	-9.539	-20.140	-9.189	-3.134
8. Amortización de inmovilizado.	-13.988	-1.785	-6.087	-4.006	-1.910	-199
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado	4.312	1.558	2.066	169	138	381
10. Excesos de provisiones.	3.092	231	33	0	2.828	0
11. Det.y resultado por enajenaciones del inmov.	-3.132	-35	-3.226	54	75	0
Otros resultados	-2.253	-1.616	-923	-582	618	251
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-9.905	-1.213	6.236	-8.126	-7.400	597
12. Ingresos financieros.	4.388	9	288	137	3.613	341
13. Gastos financieros.	-11.078	-1	-621	-2.378	-3.741	-4.337
14. Variación de valor razonable en	0	0	0	0	0	0
15. Diferencias de cambio.	17	-5	23	-2	0	0
16. Det. y result. por enajenaciones de inst. fin.	415	0	-47	103	361	-2
B) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16).	-2.513	3	-357	-2.158	234	-234
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	-12.418	-1.210	5.879	-10.284	-7.166	363
17. Impuestos sobre beneficios.	-1.214	-59	-53	-331	-751	-21
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+17)	-13.632	-1.268	5.826	-10.615	-7.917	342

*Datos en Miles de Euros

Nombre de compañía	Total	Servicios Públicos	Orientación Mercantil	Gestión de Activos	RRII y captación de fondos	I+D+I & Formación
		Agrupación por Actividad				
1. Importe neto de la cifra de negocios	111.665	69.330	25.952	10.533	0	5.850
2. Variación de existencias de productos	-2.624	-70	0	-2.554	0	0
3. Trabajos realizados por la empresa para su	1.748	0	180	1.551	0	16
4. Aprovisionamientos.	-66.458	-45.216	-7.485	-10.021	-25	-3.711
5. Otros ingresos de explotación.	55.348	19.752	13.685	12.275	855	8.780
6. Gastos de personal.	-50.895	-19.092	-19.634	-4.571	-567	-7.030
7. Otros gastos de explotación.	-46.721	-11.006	-19.707	-12.642	-339	-3.027
8. Amortización de inmovilizado.	-13.988	-5.819	-2.981	-3.119	-31	-2.037
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado	4.312	1.946	206	388	71	1.702
10. Excesos de provisiones.	3.092	264	0	2.824	0	4
11. Det.y resultado por enajenaciones del inmov.	-3.132	-3.224	54	75	0	-37
Otros resultados	-2.253	-2.676	-575	868	-0	131
A) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-9.905	4.190	-10.306	-4.395	-36	642
12. Ingresos financieros.	4.388	89	96	3.994	2	207
13. Gastos financieros.	-11.078	-325	-384	-6.304	-3.768	-297
14. Variación de valor razonable en	0	0	0	0	0	0
15. Diferencias de cambio.	17	0	-7	0	0	23
16. Det. y result. por enajenaciones de inst. fin.	415	0	103	359	0	-47
B) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16).	-2.513	-235	-210	-1.951	-1	-114
C) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A+B)	-12.418	3.955	-10.516	-6.346	-38	528
17. Impuestos sobre beneficios.	-1.214	-53	-71	-1.089	0	0
D) RESULTADO DEL EJERCICIO (C+17)	-13.632	3.902	-10.588	-7.436	-38	528

El detalle más profundo del diagnóstico financiero-operacional del conjunto de las Entidades (plantilla, gastos de la comunidad y presupuestos, resultado de explotación, liquidez, solvencia, dimensionamiento del balance, estructura del patrimonio) se recoge en el Anexo en las páginas 23 a 41.

3.6. Conclusiones

1. **Existen solapamientos entre las actividades realizadas por diferentes Entidades.**

   Aunque no son graves, existe una curiosa tendencia a tener bienes inmuebles en balance en un volumen explicable por la historia, más que por su objeto social. Esta dosis extra de actividad inmobiliaria tiene difícil justificación.

2. **Muchas de las Entidades realizan actividades extraordinarias, no relacionadas con sus principales líneas de negocio.**

   El uso de las encomiendas por parte de las consejerías genera alteraciones sustantivas en la actividad. Así, la encomienda de Aulas de menores de 2 años hace que la SRECD bascule desde una visión de mercado hacia un objeto social instrumental de la Consejería. Lo mismo ocurre con las Oficinas de Turismo, incluidas en CANTUR. En otros casos, se ha detectado que un negocio extraordinario distorsiona la actividad básica de la Entidad, como es el caso de CEP-OPE, que alquila un inmueble, lo cual distorsiona su cuenta de resultados. En el caso de FCTL, las actividades principales de facturación son accesorias a su objeto social.

3. **Cada compañía ejecuta sus actividades de manera independiente, sin intercambio de conocimientos o recursos y creación de sinergias financieras u operacionales.**

   El funcionamiento en forma de silos de recursos, de balances, de conocimientos, de clientes, es lo habitual. No obstante, existen algunas Entidades que sí que han establecido espontáneamente un sistema de servicios comunes compartidos. La posibilidad de aprovechar sinergias mediante una Sociedad de Servicios Compartidos es elevada.

4. **El número de Entidades no es excesivo.**

   Comparada con la complejidad de otras Comunidades Autónomas, en número de Sociedades Públicas y Fundaciones en Cantabria es de los más reducidos de España. Solo Castilla – La Mancha y La Rioja tienen menos Entes.

5. La gestión de la tesorería queda totalmente descentralizada.

El anterior punto, deriva en que, mientras algunas Entidades sufren de asfixia tesorera otras se encuentran cómodas. Además, no se optimizan los gastos financieros de Entidades bancarias. A su vez, se trabaja con muy diferentes Entidades financieras, para diferentes propósitos. La gestión tesorera moderna aconseja centrarse en menos proveedores bancarios y exigirles tanto mejores condiciones económicas de activo y pasivo, como sobre todo mecanizar los procesos de cargos y abonos de forma que se integren con la conciliación contable.

6. Los procesos de seguimiento y control se realizan con un nivel de análisis básico.

La contabilidad, salvo excepciones, también está descentralizada, utilizando una gran variedad de aplicativos de diferente nivel técnico y usabilidad. Sería aconsejable usar sistemas contables convergentes que permitiesen tener casi en tiempo real los cierres mensuales a la vez que visualizar el conjunto del SPEF mediante un proceso de consolidación al uso.

7. Existen múltiples conflictos relacionados con la deducibilidad del IVA e ineficiencias en la aplicación del impuesto sobre beneficios de sociedades.

Una derivada de la no integración de sistemas contables y de la especialización en la actividad es la falta de una potente área fiscal, que cree los perímetros fiscales de consolidación oportunos y, además, litigue en las diferentes áreas impositivas como renta de Sociedades, IVA e incluso IBI. Quizás los casos más notorios son los de SAICC y SODERCAN, donde hay un volumen elevado de gastos no deducibles en Sociedades y, además, de repercusión de IVA entre sociedades del SPEF. Adicionalmente, en MARE, tras el reciente cambio fiscal del IVA, se aconseja repensar su forma societaria buscando una figura más adecuada.

8. Existen contratos de concesión y otros contratos con proveedores y acreedores a largo plazo que pudieran haber dejado de ser competitivos.

Las operaciones de aprovisionamiento, servicios exteriores y concesiones de explotación requieren una especialización tanto en su diseño como en su gestión y monitorización. El total de los Aprovisionamientos del SPEF asciende a 66,5 millones de euros, mientras que Otros Gastos de Explotación son 46,7 millones de euros. Su relevancia es notoria si se compara con los Ingresos netos de negocios, que suponen 111,7 millones de euros.

9. El total de los gastos que le supone al gobierno cántabro los servicios que se prestan asciende a 72,3 millones de euros, un 0,6% del PIB regional.

Salvo Medio Ambiente, que es superavitario, el resto de sectores no lo son globalmente. Se requiere tomar decisiones para mitigar el actual nivel de pérdidas y limitarlo a una cuantía más asumible.

4. Propuestas de mejora

Efectuado el diagnóstico, procede la propuesta de una batería de medidas que comprenden todos los aspectos relevantes de balance, cuenta de resultados, reestructuración societaria, reorganización de funciones y creación de nuevas Entidades.

4.1. Matriz de priorización de estrategias de mejora en tres niveles de acciones

Dada la complejidad de las acciones propuestas, se han organizado en tres niveles, organizados de acuerdo a una matriz de doble entrada:

- Según la complejidad en la toma de decisiones para implementar la medida, ordenando de menor a mayor. Como ejemplo, aumentar una tarifa en un servicio de mercado requiere una complejidad baja frente a fusionar un conjunto de Entidades que conlleva implicaciones de mayor envergadura.
- Según el plazo de implementación de acciones más próximas al presente a las que requieren plazos más largos de ejecución e incluso de creación exnovo.

Conforme a estos dos criterios, nos encontramos acciones de:

Nivel I: Principales palancas de mejora. Se centran en reducir gastos, aumentar ingresos, realizar ajustes en los balances y poner en valor infraestructuras o actividades. Su plazo de toma de decisión es corto y su implementación menos compleja que la de los restantes niveles. Su impacto económico a corto plazo es elevado.

Nivel II: Cambios estructurales, mejoras de eficiencia y sinergias básicas. Agrupa a un conjunto de actuaciones que pasan por cambiar la naturaleza estatutaria de alguna sociedad, fusionar otras que trabajan en la misma área de actividades o recuadrar alguna actividad en la Consejería en vez de en el SPEF.

Nivel III: Centralización de gestión (Oficina Central y Centro de Servicios Compartidos – CSC). Existen muchos ámbitos de posibles sinergias por explotar tanto entre diferentes Entidades con actividades conexas, como en usuarios, procesos internos y recursos humanos. La forma idónea de crear sinergias es a través de un Centro de Servicios Comunes CSC que faciliten acceso a recursos y el conocimiento necesario a Entidades que, por su reducida dimensión, no podrían alcanzar por sí mismas. Por lo tanto, su fase de desarrollo requiere un plazo elevado, entre tres y ocho años, pero permite alcanzar una arquitectura de gestión más adecuada que proporciona ganancias a largo plazo tanto en crecimiento de la facturación, como en optimización de recursos. El planteamiento se hace por fases.

Ilustración 6. Clasificación por niveles de propuestas de mejora para el SPEF de Cantabria

La suma total de las estrategias a los tres niveles, durante los primeros cuatro años, asciende a 44,7 millones de euros cifra (y 51,3 millones de euros al final del año 8), que resulta razonable comparar con 72,3 millones de euros de total coste anual para el Gobierno. En definitiva, las medidas propuestas supondrían un ahorro del 62% de los costes actuales del SPEF en el año 4.

A continuación, se presenta un resumen de estos:

Actuación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
TOTAL IMPACTO ESTRATEGIAS NIVEL I	13.031.665	13.480.322	13.779.678	14.170.966
TOTAL IMPACTO ESTRATEGIAS NIVEL II	1.739.849	10.807.157	10.999.877	10.999.877
TOTAL IMPACTO ESTRATEGIAS NIVEL III	1.790.393	9.099.876	14.311.446	19.523.017
TOTAL IMPACTO ESTRATEGIAS DE MEJORA	16.561.907	33.387.355	39.091.001	44.693.860
% SOBRE COSTE SPEF	23%	46%	54%	62%

4.2. Nivel I: Principales palancas de mejora

Las palancas de actuación parten de cuatro líneas básicas:

- Reducir gastos
- Aumentar ingresos
- Simplificar balances
- Poner en valor activos

Las dos primeras inciden directamente en la cuenta de resultados de la Entidad, mientras que las dos finales persiguen optimizar la gestión, organizando el balance, para ser más eficiente.

En todo el conjunto del SPEF existe una capacidad de **reducir los gastos**. En las Entidades que ofrecen Servicios Públicos resulta especialmente relevante, dado que no buscan la maximización de los beneficios, sino que sus ingresos permitan mantener su estructura de costes manteniendo la calidad del servicio prestado. La capacidad de reducción de sus costes es, por lo tanto, el eje que reduce la demanda de recursos por parte del Gobierno de Cantabria. Entre los costes contemplados se incluyen los gastos por tributos, donde existe gran recorrido de mejora.

La capacidad de **aumentar los ingresos** es máxima en las Sociedades Mercantiles, que trabajan para clientes que no forman parte del perímetro de la Administración Pública, y actúan en régimen de competencia. En muchos casos, se ofrecen precios inferiores a los de mercado, lo que no solo distorsiona éste, sino que, además, reduce la capacidad de introducir ingresos externos del SPEF.

Simplificar los balances busca aportar claridad en la gestión. En algunos casos de los analizados, una Entidad aporta financiación a otra fuera del perímetro del SPEF, mientras recibe financiación de una segunda Entidad del SPEF, a la vez que ambas mantienen posiciones deudoras y acreedoras con el Gobierno de Cantabria. Esto origina una suerte de inflación de balances, en la cual la suma de los balances individuales resulta inferior al balance consolidado del SPEF. Este hecho tiene un doble efecto: dificulta el análisis de la necesidad de aportación neta de recursos e impide la determinación de gastos e ingresos financieros asociados.

En otros casos, alguna Entidad es propietaria de un activo inmobiliario que alquila (incluso al propio Gobierno de Cantabria), de forma que su cuenta de resultados refleja no tanto las operaciones relativas al objeto social por el que fue creada, como, en este ejemplo, una operación de alquiler inmobiliario que aporta ingresos recurrentes a la Entidad, pero que conforma una estructura anómala de la cuenta de resultados.

En algunos casos hay que **poner en valor** los activos improductivos o que no aporten rentabilidad. Como se manifestó anteriormente, las actividades accesorias, de posible provisión privada, deben ser valoradas para su puesta en valor de forma que se calcule el valor actual de sus beneficios futuros frente a su concesión o venta. **A su vez, las concesiones deben ser objeto de un seguimiento y vigilancia específico, de forma que se equilibren los beneficios que reporta al SPEF y los que dejan al concesionario.**

En conjunto, las actuaciones de Nivel I propuestas puede reducir el coste para el Gobierno de Cantabria en unos 14,1 millones de euros en el cuarto año.

Adicionalmente, se propone un cambio a corto plazo en el proceso de selección de los directivos del SPEF.

4.2.1. Gastos

A la hora de identificar palancas en este ámbito, cabe diferenciar dos tipos distintos de actividades, de servicio público y de mercado.

En las Entidades con actividad de servicio público, donde los ingresos proceden fundamentalmente del Gobierno de Cantabria, se propone ajustar los costes. En consecuencia, reducir los gastos en la Entidad se traslada a una reducción de los costes para el Gobierno de Cantabria.

En las Entidades con actividades de mercado, debería aumentarse el beneficio (o reducir las pérdidas) de la entidad, con lo que disminuirán las necesidades de financiación desde el Gobierno. Un objetivo a largo plazo pasa por que estas actividades se autofinancien.

Las acciones propuestas, por su valor cuantitativo se concentran en:

- Reducir el coste de estancias concertadas a largo plazo en 1,1 millones de euros.
  La FPMDV tiene encomendado la gestión de estancias concertadas. Esta se concierta con otras entidades a largo plazo, de forma que haya capacidad disponible permanentemente dado que el servicio ha de prestarse siempre, por obligación legal (ver página 44 del Anexo).
  Los costes de estancias concertadas tienen un rango de precio de 65€ a 170€ por día por persona, creando un gasto anual total de 5 millones de euros. Además, el 90% de los costes son fijos, ya que se pagan también las plazas no utilizadas.

- Reducir la partida de servicios externos que actualmente supone 35,6 millones de euros, y se estima que puede rebajarse en unos 3,3 millones de euros. Es indudable que, actualmente, al ajustarse los contratos en vigor a lo establecido en el TRLCSP facilita la consecución de costes contenidos, especialmente cuando el objeto son bienes que pueden ser proporcionados por múltiples oferentes (por ejemplo, adquisición de material de oficina). En el caso de los servicios de recogida de residuos, por su naturaleza, suelen registrar pocos oferentes por lo que suele existir un margen de reducción de costes sobre todo derivado de la curva de aprendizaje que permite al proveedor ir reduciendo sus costes internos. Adicionalmente, aunque no puede generalizarse a todos los sectores, es cierto que costes relevantes para el proveedor como los salariales han ido cayendo en los últimos años de forma continuada. Por lo tanto, si hubo una negociación en 2012, puede estar indicado proceder a una renegociación actualmente.

- ORECLA, en comparación con otras Entidades semejantes, podría reducir sus gastos operacionales en 0,3 millones de euros (conforme se desprende del benchmark de la página 49 y el análisis de la página 50 del Anexo)

- Durante la temporada más baja, los costes de tener abiertas la instalación en Cabárceno son elevados. Debe plantearse cerrar al público al menos los servicios deficitarios de restauración. Una estimación inicial lo cifra en 0,5 millones de euros. En definitiva, se trata de tener cerrado un servicio durante el tiempo en el que sus costes superan ampliamente a sus ingresos.

Además de las medidas contempladas, (resumidas en la página 89 del Anexo) resulta necesario llevar a cabo un análisis en profundidad de las subvenciones a aerolíneas, (como se considera en la página 90 del Anexo). En este sentido, el Gobierno de Cantabria debe repensar esta partida de gasto en base a los siguientes planteamientos:

1. De fondo: Toda partida de gasto relevante debe estar soportada en un análisis profundo de sus efectos económicos. No existe un análisis riguroso de coste-beneficio que lo soporte. Un análisis preliminar indica que podría justificarse. De la comparación con otras Comunidades Autónomas se desprende que algunas lo descartan, mientras otras mantienen estas ayudas.

2. De forma: Aunque existiera el análisis coste beneficio y lo justificase, son ayudas que no cuentan con el nivel de transparencia adecuado. Además, pueden tener dificultades de justificación en virtud de la normativa europea de ayudas de estado. En estos momentos, para instrumentar la subvención se está usando una sociedad que no consolida, y otra Fundación de dudosa viabilidad de no ser usada instrumentalmente para este cometido.

3. Supuesto que haya un análisis coste beneficio que lo soporte y que sean perfectamente legales, entonces no hay motivo para que no sea asumido directamente por la Consejería de adscripción con su Presupuesto

En el caso del SPEF, se han identificado 2 millones de coste en FCTL y desde CANTUR (vía publicidad) les llegan más recursos. El coste total estaría en 3,2 millones de euros.

A continuación, se presenta el impacto cuantitativo de las medidas propuestas:

	Actuación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Entidad
REDUCIR COSTES	Ahorro anual estancias concertadas	1.052.648	1.052.648	1.052.648	1.052.648	FPMDV
	Reducir coste de la actividad externalizada	3.288.213	3.288.213	3.288.213	3.288.213	MARE
	Reducir costes operacionales	347.734	347.734	347.734	347.734	ORECLA
	Cerrar cafeterías en Cabárceno durante temporada baja	467.249	467.249	467.249	467.249	CANTUR
	Pasar servicio de guías a voluntarios	47.438	47.438	47.438	47.438	FCC
	Externalizar servicio de alojamiento y manutención de alumnos	33.505	33.505	33.505	33.505	FCC
	Racionalizar cuentas bancarias	7.200	7.200	7.200	7.200	VARIOS
	TOTAL REDUCCIÓN GASTOS	**5.243.988**	**5.243.988**	**5.243.988**	**5.243.988**	

4.2.2. Ingresos

El aumento de los ingresos tiene sentido en las actividades que se realizan para terceros relativas a venta de servicios.

El total del aumento estimado de ingresos para el primer año se cifra en 6,9 millones de euros, que se concentran en las Entidades que viven de la facturación por sus servicios, en concreto CANTUR.

CANTUR es una sociedad que merece especial relevancia dado que tiene varias instalaciones con ventajas competitivas sostenibles:

- La actividad en Cabárceno es única en España, con poca competencia en Europa y, por lo tanto, debería ser capaz de atraer visitantes especialmente de fuera de Cantabria.
- El teleférico de Fuente Dé genera un gran tráfico de turistas, con una experiencia única en su género en España.
- El Hotel Aliva, en plenos Picos de Europa y en el corazón del Parque Nacional, tiene una ubicación extraordinaria.

No resulta extraño, por tanto, que sean razonablemente rentables. Sin embargo, cabe recorrido de mejora en este sentido.

El resto de las instalaciones no muestran ventajas competitivas extraordinarias y, en general, tienen capacidad infrautilizada, por lo que el principal ajuste para que entren en rentabilidad pasa por aumentar sus usuarios.

A su vez, del análisis de la cuenta de resultados por instalación, tras un proceso de valoración y de comparación, se concluye que existen grandes posibilidades de incremento de facturación, sin incrementar los gastos, básicamente fijos.

A continuación, se muestra una tabla de análisis de la cuenta de resultados por línea de actuación:

	Actuación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Entidad
INCREMENTAR INGRESOS	Unificar tarifas Cabárceno	3.248.312	3.248.312	3.248.312	3.248.312	CANTUR
	Incrementar ingresos en restauración de Cabárceno	1.357.765	1.357.765	1.357.765	1.357.765	CANTUR
	Establecer convenios con colegios (Alto Campoo)	571.646	571.646	571.646	571.646	CANTUR
	Incrementar ingresos en restauración de Abra del Pas	363.588	363.588	363.588	363.588	CANTUR
	Normalizar tarifas Alto Campoo	305.558	305.558	305.558	305.558	CANTUR
	Mejora concesión El Soplao	279.052	279.052	279.052	279.052	EL SOPLAO
	Subir precios y cerrar cuevas en temporada baja	251.178	251.178	251.178	251.178	*SRECD*
	Incrementar precios a clientes privados	250.200	250.200	250.200	250.200	MARE
	Mejorar ingresos Nestares	173.678	173.678	173.678	173.678	CANTUR
	Aumentar precios de cursos	120.148	120.148	120.148	120.148	HVV
	Abrir hotel en Cabárceno en régimen de concesión				201.229	CANTUR
	TOTAL INCREMENTO INGRESOS	**6.921.126**	**6.921.126**	**6.921.126**	**7.122.355**	

Del análisis efectuado, se desprenden las siguientes propuestas particulares en CANTUR:

- Reajustar las tarifas de Cabárceno, incrementando los ingresos totales. En septiembre de 2017 se ha ejecutado una subida de tarifas en Cabárceno, en línea con la propuesta. Los datos de tarifa base en los que se basó el estudio proceden de la página Web del Parque referida a septiembre/octubre de 2017. Por lo tanto se trata de un incremento sobre el nivel actual. Para elevar el nivel de ingresos hasta lo propuesto existen varias soluciones. Especialmente se puede segmentar poniendo un precio más elevado en los meses cresta y de paso evitar la saturación del recinto. Colateralmente puede plantearse una ampliación del horario en los meses de verano, para aumentar el número de visitantes.
- Poner un objetivo fundamental de incremento de facturación InPark en Cabárceno, especialmente en restauración
- Establecer medidas que fomenten el uso de Brañavieja. Por ejemplo, realizar convenios a gran escala con colegios a nivel Comunidad Autónoma y ampliables a otras zonas limítrofes para facilitar que los estudiantes aprendan y disfruten del esquí por un módico precio. La propuesta parte del hecho de que, en días laborables, existe una capacidad infrautilizada de uso de la estación.

La demanda a largo plazo de la estación de esquí depende especialmente del fomento de este deporte entre los más jóvenes. Por tanto, esta propuesta es clave, en la medida en que los que hoy son niños, dentro de quince años serán esquiadores de fin de semana y aportarán margen de beneficio.
La estimación que se hace en el Estudio parte sólo de estudiantes de Cantabria y no en todos los niveles de educación, calculando 57.000 alumnos y apenas un día al año de esquí. Incluso con sesenta días escolares al año de uso, la estación aún está lejos de sus límites de ocupación máxima.
Por estar al margen de su objetivo, no se valora en el Estudio que una actividad extraescolar como ésta generará además unos 120 puestos de trabajo en temporada, exclusivamente por monitores a los que hay que añadir personal de avituallamiento, transporte y seguridad.

- Reformular y elevar las tarifas de remontes de esquí en Brañavieja, por comparación con sus estaciones competidoras. Ya se ha implementado una subida en la dirección apropiada en la temporada 2017.La presente temporada parece que puede ser un buen ejercicio para la estación y, en la medida en la que se han incrementado las tarifas en la dirección propuesta, será posible apreciar el impacto favorable en la cuenta de resultados. En la página 59 del Anexo se recogen datos de su comparativa.
- Incrementar los ingresos por restauración en Abra del Pas. Sin duda no es un objetivo fácil debido a la intensa competencia en la zona y dado que los clientes proceden de un entorno cercano, lo cual subraya la necesidad de ampliar el radio del cual proceden los usuarios, que redundará adicionales ingresos en esta línea.
- Especialmente relevante a medio y largo plazo, es la generación de beneficios colaterales en Cabárceno. En el entorno de Cabárceno no existen hoteles, por lo que podrían desarrollarse en el entorno próximo a su ubicación, combinándolos con pases de más de un día. El caso más comparable es el de Port Aventura. Lo aconsejable es que esta actividad sea promovida por una joint-venture y desarrollada por una entidad hotelera con experiencia, mejor que en gestión directa.

Respecto a otras Entidades que podrían incrementar sus ingresos significativamente:

- Revisar los ingresos que se perciben por la concesión de El Soplao dado que se desequilibran contra los intereses del Gobierno
- Incrementar los ingresos de las Cuevas de SRECD, donde se ha efectuado un análisis detallado por cada emplazamiento. También se pueden reducir costes, cerrando en las semanas de baja demanda.
- En MARE, se estima que existe posibilidad de incrementar la facturación a empresas del sector privado por los servicios de recogida y vertido.
- En el Hospital Virtual de Valdecilla, cabría pensar en aumentar los precios de los cursos.

En las páginas 91 a 94 del Anexo figuran más detalladas las propuestas y su alcance.

4.2.3. Balance

Reorganizar los balances es una tarea que comporta más de racionalización que de ahorro sustanciales a corto plazo. La única operación que supone una cifra relevante de mejora económica es la sustitución de los créditos más caros de SICAN por otros más baratos que pudiera facilitar ICAF, por valor de 10.058 euros.

	Actuación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Entidad
BS	Reestructurar deuda	10.058	10.058	10.058	10.058	SICAN
	TOTAL MEJORA BALANCE	**10.058**	**10.058**	**10.058**	**10.058**	

Al cierre de este informe, ya se ha iniciado esta acción.

No obstante, hay que añadir más operaciones relativas al balance que deben considerarse, aunque no generen beneficio económico a corto plazo:

- Según las cuentas anuales, FIHAC no tiene asegurado su Inmovilizado Material específico valorado en 11 millones de euros. Debe procederse sin demora.
- FPMDV mantiene en su balance acciones cotizadas. Carece de sentido económico, tanto desde el punto de vista de su objeto social como desde una perspectiva de rentabilidad ajustada a riesgo. Dado que se valoran a mercado en balance, se trataría de venderlas al mejor precio posible.
- Debe replantearse el uso de vehículos de capital riesgo para fomentar el crecimiento de las empresas regionales, como se comenta más adelante.

4.2.4. Puesta en Valor

De la intensa actividad que mantiene el SPEF, la vinculada a mercado, que puede ser ofrecida por el sector privado, debe perseguir claramente ser rentable para el Gobierno de Cantabria o, al menos, no arrojar pérdidas. Aunque el estudio se basa fundamentalmente en datos del ejercicio 2016, las estimaciones para el cierre de 2017 son más favorables de lo previsto.

Con todo, como criterio racional, si una determinada actividad mercantil puede ser desarrollada por el propio impulso privado, carece de sentido que sea impulsada por el sector público regional salvo que se identifiquen claramente externalidades positivas que lo justifiquen.

En aplicación del anterior criterio, nos encontramos un conjunto de instalaciones que arrojan pérdidas, al menos en 2016. Una posible opción pasaría por su venta a un tercero, si bien se propone una solución menos radical, que pasa por concesionarlas a un gestor privado, con un primer objetivo claro de evitar pérdidas futuras elevadas y recurrentes a la vez que otro secundario de mantener la propiedad.

A continuación, se presenta una tabla donde se analizan las puestas en valor de las distintas actuaciones:

	Actuación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Entidad
CONCESIONES Y VENTAS	Concesionar Alto Campoo	263.724	395.587	461.518	494.483	CANTUR
	Concesionar Cuevas	37.831	81.967	148.171	197.823	SRECD
	Concesionar Campo Abra del Pas	243.160	364.740	425.530	455.925	CANTUR
	Concesionar hostelería Alto Campoo	143.934	215.900	251.884	269.875	CANTUR
	Concesionar Campo de Golf Nestares	78.185	117.278	136.824	146.597	CANTUR
	Concesionar restaurantes Fuente Dé	43.615	65.423	76.327	81.779	CANTUR
	Concesionar comedor CEEP y cafeterías FCSBS	35.850	35.850	35.850	35.850	FPMDV/FCSBS
	Concesionar Áliva	10.194	28.406	68.403	112.232	CANTUR
	TOTAL PUESTA EN VALOR	**856.494**	**1.305.151**	**1.604.506**	**1.794.566**	

El impacto total es creciente, en la medida en que la propuesta en CANTUR se concreta en efectuar concesiones con el objeto de ir reduciendo las pérdidas progresivamente, para que se frenen hasta reducirlas a cero en cinco años.

Consistiría en obtener un ingreso fijo más uno variable, en función de los resultados, que incentiva al gestor a cambiar el rumbo de la cuenta de resultados y obtener cuanto antes números negros.

La referencia base se cifra en las pérdidas registradas de 2016, y en definitiva se hace al concesionario partícipe de las mejoras económicas. En el caso de las Cuevas, se trata de mejorar el margen. Y en el caso de los comedores del Centro de Educación Especial y de las cafeterías de FCSBS, no hay datos disponibles suficientes, si bien suponen cantidades menores.

Finalmente, MARE hereda unos inmuebles procedentes de una operación no ordinaria ajena a su objeto social y deberían ser vendidos a un tercero o transferidas al Gobierno por el importe en que se adquirió.

En el Anexo en las páginas 94 a 98 se contiene un detalle de las propuestas individualizadas.

4.2.5. Selección de directivos del SPEF

Adicionalmente a las medidas descritas, se aconseja introducir modificaciones en los criterios de selección y gestión de la capa directiva del SPEF. En este sentido, se proponen cambios en el modelo de contratación, para hacerlo centralizado, transparente y trazable que se pueden implementar a corto plazo sin esperar a otras medidas de implementación de políticas que se propondrían.

Resulta clave establecer mediante circular, resolución u orden, los siguientes **principios y procedimiento para las nuevas contrataciones.**

En este sentido los principios serían:

1. **Profesionalidad y experiencia** previa adecuada para el puesto

2. Escala de **retribuciones fijas máximas** establecida a nivel SPEF y en línea con las establecidas en la Comunidad Autónoma

3. Las **retribuciones variables complementarias** serán objetivas en función de la consecución de objetivos cuantitativos vinculados a la cuenta de resultados y mejora de rentabilidad sobre patrimonio neto

4. La duración del **contrato será indefinida o temporal**. Si fuere temporal, el plazo mínimo será de cinco años, prorrogables.

5. Para los puestos de dirección general y comité ejecutivo:

- La mitad al menos de las vacantes serán cubiertas por personal de fuera del SPEF.
- En igualdad de condiciones se preferirá a personas provenientes de otra empresa pública o fundación respecto de la propia.
- En el caso de acceder desde la propia empresa, el director general cuando cesa en su puesto será reasignado a otro puesto en otra empresa pública o fundación diferente de la de origen.

El procedimiento para la selección de directivos del SPEF sería el siguiente:

1. En el caso de contratación de directivos de primer nivel (Comité de dirección) el director general peticionará, con el visto bueno de su presidente, al Consejero de adscripción la contratación de un nuevo perfil.

2. En el caso de los Directores Generales corresponde al presidente de la entidad del SPEF peticionar la contratación al Consejero de adscripción de la entidad.

3. El documento de petición de selección de directivos contendrá:

    a. Una justificación de las causas del cambio. En especial si se produce por compensación de una baja o por otros motivos. También la fecha en la que se desea esté cubierta la plaza.

    b. Una descripción detallada del perfil buscado: formación, experiencia, conocimientos, habilidades requeridas.

    c. Una descripción detallada de las condiciones retributivas (fijas y variables), laborales, extracontractuales del puesto ofertado.

    d. Si existen candidatos posibles de promoción interna (con un máximo de tres), se aportarán sus currículos.

4. La Consejería de Economía, Hacienda y Empleo aprobará (en su caso) la plaza a cubrir y designará a una entidad especializada en la selección de directivos para que proceda a su selección en el plazo que se le encomiende.

5. La entidad especializada, en orden a seleccionar candidatos, usará de sus bases de datos propias y dará publicidad suficiente, siguiendo un principio de transparencia. Así se publicará en medios de comunicación, en la página web de la entidad, en la correspondiente del Gobierno de Cantabria y en páginas de búsqueda de empleo por internet.

6. La entidad especializada ofrecerá al menos tres candidatos para cada puesto. Dicha terna será presentada conjuntamente a la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo, a la Consejería de adscripción de la Empresa Pública o Fundación y al peticionante quienes, de común acuerdo, determinarán finalmente al elegido y al segundo y tercer candidato, por si se produjera una renuncia del primero.

7. La designación oficial se hará por el Consejero de la Consejería de adscripción o, en su caso, por el Consejo de Gobierno de Cantabria.

8. La Empresa Pública o Fundación contactará al candidato y formalizará el contrato.

9. Los gastos externos derivados de la selección serán por cuenta de la empresa pública o fundación interesada.

4.3. Nivel II: Cambios estructurales, mejoras de eficiencia y sinergias básicas

Además de las palancas básicas, por razones fiscales, organizativas y de economías de escala, se proponen cambios en las personas jurídicas. Estas modificaciones requieren en todo caso una actividad legal de toma de acuerdos societarios y de aprobación por el órgano de decisión correspondiente. En consecuencia y en general, no llevan acarreados beneficios a corto plazo.

Son situaciones que afectan en concreto a sociedades o fundaciones por lo que se exponen la Entidad(es) implicada(s), la causa que lo justifica, los beneficios aportados y el procedimiento a seguir, en su caso. En las páginas 100 y 101 del Anexo se amplían detalles.

A continuación, se muestra una tabla con los resultados de los cambios estructurales de las diferentes líneas de actuación:

	Actuación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Entidad
CAMBIOS ESTRUCTURA	Ajustar tarifas de MARE a costes reales		9.067.308	9.067.308	9.067.308	MARE
	Parar actuaciones no presupuestadas	571.599	571.599	571.599	571.599	SRECD
	Crear entidad gestora de activos	681.872	681.872	681.872	681.872	PCTCAN/ SICAN/ GESVICAN/ CITRASA
	Fusionar FIS con SRECD	166.981	166.981	166.981	166.981	FIS/SRECD
	Devolver aulas de 2 años a Consejería	86.070	86.070	86.070	86.070	SRECD
	Ahorro IVA	233.327	233.327	233.327	233.327	SAICC
	Abrir paradores en régimen de concesión			192.720	192.720	SAICC
	TOTAL CAMBIOS DE ESTRUCTURA	**1.739.849**	**10.807.156**	**10.999.876**	**10.999.876**	

El total de los beneficios identificados en este Nivel II, asciende a 1,7 millones de euros el primer ejercicio.

El modelo estructural propuesto se presenta en el siguiente esquema:

A continuación, se profundizará en las medidas estructurales concretas propuestas para cada entidad.

4.3.1. MARE

El caso de MARE es especial por tres razones:

- El papel de la comunidad autónoma es diferencial respecto de otras y actualmente genera subvenciones.
- El volumen cuantitativo de su actividad resulta significativo.
- Presenta problemas derivados de la no deducibilidad del IVA soportado

MARE trabaja para la el Gobierno de Cantabria, proporcionándole servicios, con un determinado coste. En otras comunidades autónomas algunos de los servicios que presta MARE son proporcionados a los Ayuntamientos o Mancomunidades directamente, en virtud de sus competencias.

A su vez el Gobierno de Cantabria cumple una doble tarea: abona a MARE lo establecido en las encomiendas y carga a ayuntamientos o usuarios finales por los servicios de recogida de residuos (tasas o precios públicos) o de saneamiento (canon).

Ajustar los ingresos a los costes reales

Esta medida es clave, si bien no es tanto una medida de eficiencia, como una de política de gestión de la Comunidad Autónoma, acorde con los principios de racionalidad y transparencia establecidos para toda entidad pública. Parte del criterio que los precios que paguen los usuarios deben reflejar los costes reales de los servicios y por lo tanto conlleva una subida a los usuarios finales hasta eliminar las subvenciones.

A partir del análisis realizado, se ha constatado que los precios repercutidos a los clientes finales de los servicios (entidades locales, empresas y ciudadanos) son inferiores que los abonados a MARE, justificados a partir de la contabilidad de costes de esta última. Según los datos aportados por MARE, el coste neto de MARE para el Gobierno de Cantabria en 2016 fue de 9,1 millones de euros. Este coste incluye tanto las pérdidas estructurales de MARE, 2,9 millones de euros como la diferencia entre las encomiendas facturadas por MARE 58,6 millones de euros y los ingresos de 52,5 millones de euros que obtiene el Gobierno de Cantabria.

Este déficit se deriva de tres principales fuentes. Por un lado, el Gobierno de Cantabria paga a MARE determinadas encomiendas de gestión que no repercute a las entidades locales beneficiadas. Este es el caso de la gestión de los Puntos Limpios por un importe de 4,1 millones de euros que no es transferida a los entes locales beneficiados.

Por otro lado, el Gobierno de Cantabria bonifica a los ayuntamientos por la gestión y tratamiento de residuos urbanos, puesto que las tarifas que imputa están por debajo de los precios de coste, por importe de 4,0 millones de euros. A su vez, mitiga parte del déficit mediante una recaudación por el canon de saneamiento por encima de los costes estimados por MARE.

IMPORTE BONIFICACIONES	PRECIO COSTE	TARIFAS	BONIFICACION ESTIMADA
RECOGIDA RSU	4,3383	3,60	1.133.244,87
TRATAMIENTO RSU	94,9346	83,19	2.832.217,74
			3.965.463

Por lo tanto, la propuesta a efectuar al Gobierno de Cantabria sería ajustar los ingresos a los costes reales asumidos por los servicios prestados en línea con la normativa sobre precios públicos y tasas, evitando en lo posible las subvenciones cruzadas entre actividades. Esta medida podría suponer un incremento neto de los ingresos de 9,1 millones de euros asumiendo constantes los costes de MARE. Supondría un incremento del diecisiete por ciento en los ingresos del Gobierno de Cantabria por este concepto.

El momento apropiado para esta medida es el actual, teniendo en cuenta la particular coyuntura de los entes locales derivada de la conjunción de un ajuste en los gastos efectuado durante la crisis más una bonanza de los ingresos percibida en los últimos tiempos y que les sitúa en mejores circunstancias presupuestarias que a la propia Comunidad Autónoma.

Cambio de personalidad jurídica, Entidad Pública Empresarial e IVA.

Aunque en el Impuesto de Sociedades está exento en un 99%, MARE tiene un problema emergente con el Impuesto de Valor Añadido, IVA. La Ley 28/2014 que modifica la Ley del IVA se da nueva redacción del artículo 7. 8º que implica la no sujeción a este impuesto de las actividades realizadas en virtud de encomiendas de gestión.

Por lo tanto, a partir de 2015, todos los servicios prestados por MARE a favor del Gobierno de Cantabria pasan a no estar sujetos a IVA. Por consiguiente, el IVA soportado correspondiente no es deducible para la sociedad, lo que se convierte en un mayor coste de los servicios prestados.

El impacto sobre la cuenta de resultados de MARE es elevado, por cuanto los servicios de recogida de residuos urbanos de los contenedores verdes facturan con IVA, además de los aprovisionamientos convencionales.

La propuesta que se plantea es el cambio de forma jurídica societaria, hacia un Ente Público Empresarial, que facilitaría la deducibilidad del IVA de las actividades sujetas a este impuesto. Por otra parte, esta medida facilitaría la implementación de la anterior haciendo más transparentes los costes reales de prestación de los servicios y cumplir con la nueva normativa sobre contratación pública.

4.3.2. FPMDV Y FCSBS

Ambas Entidades coexisten en un ámbito colindante, el de bienestar social. Posiblemente, existan capacidades de gestión que se potencien si actuase conjuntamente. Sin embargo, esto no genera resultados económicos visibles a corto plazo.

Como posibles acciones se propone:

- Pasar la actividad de bienestar social a FCSBS y centrar la actividad de FPMDV en salud o bien
- Fusionar FCSBS y FPMDV para crear una única compañía de gestión de bienestar y salud

En todo caso, debe regularizarse la situación de FPMDV, que no está registrada en el Registro de Fundaciones, siendo una situación irregular y prolongada en el tiempo.

4.3.3. SRECD

SRECD ha heredado la gestión de las aulas de 2 años. Esta actividad queda fuera de su alcance ordinario y produce conflictos en términos de convenios laborales. Adicionalmente, perjudica la posibilidad de desgravación del IVA de sus actividades mercantiles.

De otra parte, es notorio que SRECD recibe solicitudes ad-hoc para actuaciones de marketing y promoción de la Consejería. Algunas de estas actividades vienen subvencionadas, pero reducen en una manera significativa el rendimiento de la Sociedad, ya que las subvenciones se reciben con retraso y las actividades se tienen que pagar con la actividad propia. Esto crea demoras en pagos a los proveedores (llegó de tener una DPO de 90 días).

En consecuencia, se propone devolver las aulas de 2 años a la Consejería. Es la práctica en las Comunidades Autónomas usadas como benchmarking.

Adicionalmente, debe liberarse a SRECD de las actividades extraordinarias bajo petición del gobierno, lo que le supondría 0,6 millones de euros de menor gasto, asumido por la Consejería.

También beneficiaría en 0,1 millones de euros por razón de IVA de sus actividades mercantiles.

4.3.4. FIS Y SRECD

Ambas Entidades comparten actividad e incluso ubicación. Su dotación humana es reducida, por lo que su integración contribuye a dotarlas de una dimensión más adecuada.

Se estima que podría mejorarse su rentabilidad en 0,2 millones de euros.

Se propone fusionar FIS con SRECD para optimizar el uso de los recursos durante todo el año y para crear sinergias para explotación del Palacio de Festivales.

4.3.5. SAICC y FCC

SAICC es una sociedad participada de la Fundación Comillas del Español y la Cultura Hispánica (FCC), de la cual depende. SAICC fue creada al objeto de tener y mantener los activos inmobiliarios del Campus Comillas.

SAICC está en el centro de un problema de gestión que implica tanto a FCC como a ICAF:

- La Fundación Comillas, dedicada a la promoción cultural del castellano, que es su inquilino y cliente.
- ICAF le concedió financiación para acometer las obras de mejora para su uso educativo y con quien tiene préstamos a largo plazo.
- SAICC tiene una dimensión de activo de 49,3 millones de euros, de los cuales 35,4 corresponden a inversiones inmobiliarias. Para acometer éstas se endeudó, teniendo que hacer frente a estos pagos. Su Patrimonio Neto ascendía al cierre de 2016 a 5,6 millones de euros.
- SAICC tiene en vigor un contrato de alquiler con la FCC que, junto con otros servicios, le reportó a su socio único unos ingresos de 4,3 millones de euros en 2016.
- A su vez, FCC presentó un resultado negativo por 1,0 millones de euros en 2016 y un Patrimonio Neto negativo por 1,0 millones de euros, derivado de que sus ventas y otros ingresos de la actividad educativa apenas suponen 0,5 millones de euros. Estos ingresos no cubren ni siquiera los gastos de personal y aprovisionamientos. Gracias a las Subvenciones (4,3 millones de euros) y a los ingresos de promociones y patrocinadores (0,6 millones de euros), se puede paliar su precaria situación financiera.
- Dicha precaria situación se traduce en una liquidez muy reducida, por lo que FCC debe a SAICC 4,3 millones de euros. A su vez, SAICC tiene un pasivo no corriente de 35,7 millones de euros con ICAF derivado de tres préstamos de 41,5, 2,0 y 0,6 millones de euros que debe atender, siendo las deudas a corto plazo con el ICAF al cierre de 2016 de 2,2 millones de euros.

Por tanto, SAICC se encuentra abocada a una delicada situación de liquidez hasta que no le abonan los alquileres y no puede atender fácilmente a los préstamos con el ICAF. Además, su saldo de Efectivo cae conforme pasa el tiempo por lo que resulta urgente resolver el problema en 2017-18.

De otra parte, ICAF, para otorgar el crédito, obtuvo recursos a partir de una emisión de activos que realizó en marzo de 2010 en colaboración con JP Morgan, por 40 millones de euros y vencimiento a 18 años. Inicialmente su tipo estuvo vinculado a la inflación española más un diferencial. Posteriormente, en octubre de 2010, se complementó con un derivado a largo plazo con JP Morgan, que transformó el tipo de interés variable en fijo del 4,24%, a un tipo similar al del préstamo.

SAICC tiene ingresos por alquiler, que ha devengado, aunque no cobrado. A su vez, paga un crédito al ICAF, por el que se deduce los intereses. Sin embargo, previsiblemente, tendrá, dificultad para abonar al ICAF los pagos. Por tanto, desde el punto de vista fiscal, tiene resultados positivos con una base imponible de 1,3 millones de euros, de las que las Diferencias Temporales son 0,9 millones de euros. Éstas se derivan de la limitación a la deducción de gastos financieros, establecida por la legislación fiscal que rige los ejercicios impositivos iniciados a partir del 1 de enero de 2012.

En conclusión, SAICC paga una factura elevada de Impuesto sobre Sociedades, aunque no esté realmente recibiendo los pagos y, además, sufre por un cambio legislativo sobre deducibilidad fiscal de intereses.

Se propone:

- Traspasar la participación del patronato de FCC al Gobierno de Cantabria, para reorientar el objeto funcional de SAICC al mercantil (alquiler de salas a universidades, hostelería, hotel, etc.).
- Fusionar SAICC con FCC con estudio previo sobre el impacto de regularización del IVA de los años anteriores.
- Simplificar la cadena de financiación, de forma que los créditos con ICAF se mantienen, y reducir los tipos de financiación a los préstamos que suscribió SAICC y, con ello, minorar los intereses no deducibles y mejorar la fiscalidad en su Impuesto sobre Sociedades.
- Integrar el inmueble de SAICC en el ámbito principal de la gestión de activos, dentro de la reorganización que se contempla posteriormente y localizarlo en un perímetro de consolidación fiscal más favorable.
- Poner en valor el activo inmobiliario. De las propuestas evaluadas, la más conveniente pasa por llegar a un acuerdo con Paradores u otra cadena de hoteles privada. La dimensión del edificio, su mantenimiento y baja ocupación comportan costes elevados para el Gobierno. Adicionalmente, el edificio permitiría a Paradores o a otra cadena hotelera tener un nuevo buque insignia en Cantabria, en una ubicación extraordinaria.

4.3.6. PCTCAN, SICAN, GESVICAN, CITRASA

Estas Entidades se dedican a un ámbito común de gestión de activos inmobiliarios. Comparten una localización común y posibles sinergias de aprovisionamientos, servicios exteriores e incluso propuesta comercial de venta.

Se propone centralizar la gestión de los activos inmobiliarios en una única entidad gestora inmobiliaria.

El beneficio económico se estima en 0,7 millones de euros de reducción de costes.

Se debería además buscar una manera de dinamizar las ventas ya que el ritmo de venta está muy por debajo del mercado. Para ello resulta conveniente llegar a acuerdos con especialistas privados en venta de inmobiliario e ir con una oferta unificada.

4.3.7. SODERCAN e ICAF

Tanto SODERCAN como ICAF proporcionan financiación a Entidades privadas. En muchos casos, ICAF financia SODERCAN para que SODERCAN financie a terceros.

Se propone una especialización en consultoría para SODERCAN y en gestión de activos para ICAF.

Para ello, debe traspasarse la actividad financiera (préstamos, ayudas, etc.) a ICAF, dejando SODERCAN como primer eslabón de la cadena de valor, como consultora para proyectos de desarrollo e incubadora de nuevas empresas y ofreciendo soporte en búsqueda de financiación.

En todo caso, esta operación de deslinde queda supeditada a la validación del efecto económico sobre los impuestos implicados de IVA y Sociedades.

4.3.8. CEP-OPE

Por razones históricas, la Entidad es propietaria de un inmueble por el que ingresa una cantidad sustantiva de ingresos en concepto de alquiler y siendo el inquilino una Consejería del Gobierno de Cantabria. Su relevancia económica es tal que distorsiona su cuenta de resultados.

Se propone traspasarlo o bien a la Entidad Gestora de Inmuebles o bien devolverlo al Gobierno de Cantabria.

4.3.9. SODERCAN

Actualmente, SODERCAN invierte en un fondo de capital riesgo de Banco Santander, pero esta actuación produce pérdidas. Tal y como se comentó anteriormente, debe considerarse un reenfoque de la inversión en capital riesgo, incluso constituyendo una Sociedad Gestora de Capital Riesgo.

Respecto de este último apartado, el resultado cosechado con el FCR del Santander no es favorable. Sin embargo, sería posible un nuevo enfoque, como se hace en el SPEF de Extremadura.

A continuación, se describe un ejemplo de un análisis similar abordado en Extremadura.

Uno de los aspectos más significativos de Extremadura es que Sociedad de Fomento Industrial de Extremadura (SOFIEX) creó una Sociedad Gestora de Capital Riesgo SGCR filial, con un fondo gestionado. La SGCR es en un 80% de Extremadura y el resto de Entidades financieras privadas.

La Sociedad Extremadura Avante Inversiones SGEIC SA, es una entidad publico privada, perteneciente al grupo Extremadura Avante, regulada por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) que tiene como objeto el administrar y gestionar Fondos de Capital-Riesgo y activos de Sociedades de Capital-Riesgo.

Busca acompañar financieramente a las empresas extremeñas en las diferentes fases de su desarrollo, con el fin de que puedan ser más competitivas, impulsando el desarrollo industrial y empresarial de Extremadura.

Para ello toma participación directa en las empresas apoyadas y, en menor medida, concede préstamos participativos.

El Fondo promueve la inversión en empresas no financieras y de naturaleza no inmobiliaria, situadas preferentemente en la Comunidad de Extremadura o que reporten algún tipo de beneficio a la región.

Las múltiples ventajas que esta solución peculiar aporta al funcionamiento son:

- Ayuda a las empresas de una forma efectiva y transparente.
- El control final sobre la SGCR recae en el Gobierno de la Comunidad.
- Profesionalización supervisada por la CNMV y adquisición de conocimiento interno. El objetivo de la SGCR es ganar dinero con el FCR, además de favorecer la financiación de las empresas regionales.
- Granularidad. La supervisión de la CNMV obliga a mantener unos principios rigurosos de diversificación de riesgos, evitando su concentración.
- La contabilidad es estándar, el vehículo es transparente y apropiado para el objeto de la inversión.
- Los costes son transparentes, dado que el ingreso de la SGCR es gasto del FCR
- Implica y tracciona a más bancos y ayuda a los bancos a acceder a operaciones de financiación más importantes, puesto que pueden ceder al FCR el exceso de importe de una operación sobre sus límites propios.
- Permite que más inversores privados se sumen a su FCR, de tener éxito.

4.4. Nivel III: Oficina Central de Gestión y Centro de Servicios Compartidos

4.4.1. Sinergias

En la mayoría de las organizaciones conviven muchas unidades de negocio, así como unidades de servicios compartidos (o unidades de apoyo). En el caso del SPEF de Cantabria, las dimensiones medias de las diferentes Entidades son reducidas y no existen unidades de apoyo. Por ello, es crítico optimizar las sinergias mediante la integración de actividades de soporte común, que podemos denominar Centro de Servicios Compartidos.

Para su máxima efectividad, las estrategias de las Entidades y sus objetivos deben estar alineados y vinculados ente sí. En esto consiste la estructura estratégica de la organización. Se trata de describir de qué forma la organización crea sinergias mediante la integración de actividades que, de otra manera, quedarían segregadas e independientes.

Las sinergias, siguiendo la metodología CMI, se pueden clasificar en las siguientes perspectivas: financiera, del usuario/cliente, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento.

4.4.1.1. Sinergias de perspectiva financiera

Estas sinergias, se aplican de forma clara, como en temas de la gestión de la tesorería. Si cada entidad abre una cuenta operativa en el banco de su elección tendremos menos ingresos financieros, más gastos (por menor capacidad de negociar buenas condiciones) e, incluso, es posible que tengamos a la vez posiciones deudoras y acreedoras con graves costes financieros netos. En el análisis de las Entidades del SPEF, se ha constatado la diversidad de bancos con los cuales se opera y las diversas situaciones acreedoras y deudoras que con ellos mantienen.

Además, como derivada menos evidente, pero de gran repercusión, dificulta la descentralización financiera, la auditoría interna y externa y, sobre todo, la gestión automatizada de pagos y cobros. Trabajar con menos Entidades, pero más estrechamente, permitiría, por ejemplo, hacer pooling de tesorería y reducir el nivel de endeudamiento y sus gastos financieros. Por ello, resulta lógico reducir el número de Entidades con las que se trabaja para facilitar la automatización de pagos y cobros y el acceso en tiempo real a los movimientos y saldos, aparte de mejorar las condiciones económicas. Es muy difícil que emprendan esta tarea, estando cada entidad, por separado, mientras que un Centro de Servicios Compartidos (CSC) es capaz de alcanzar la dimensión requerida para abordar este proyecto.

Otra área que permitiría reducir gastos y aumentar efectividad sería operar con menos proveedores de auditoría, de forma que las cuentas anuales resultasen menos gravosas y, adicionalmente, permitiesen la organización de la información pública contable de una forma más estandarizada, integrable y transparente.

Un tercer elemento común sería el uso y gestión de inmuebles en propiedad y de alquiler. En las Entidades del SPEF, nos encontramos Entidades que trabajan en una sede en alquiler, mientras algunas poseen inmuebles asignados que alquilan a terceros. Otras no disponen de inmuebles propios, pero podrían ocupar inmuebles del SPEF en alquiler. Incluso, una entidad ocupa un inmueble en precario y sin contrato. Un CSC organiza y racionaliza la gestión de inmuebles, haciendo más transparente la cuenta de resultados y el activo de las Entidades del SPEF.

Con la dimensión conjunta que supone el SPEF, los inmuebles de uso propio deben compartir una gestión común que además impute costes adecuadamente a sus usuarios.

4.4.1.2. Sinergias de perspectiva del usuario/cliente

En esta área, se han constatado grandes oportunidades de mejora. Especial referencia merece la innovación que las nuevas tecnologías podrían proporcionar. Estas, irían, por ejemplo, desde la posibilidad de una teleasistencia mejorada a la gestión online de las reservas para asistir a un evento cultural.

Referido exclusivamente a las áreas de Cultura y Turismo, actualmente, se aprecian tres grandes carencias:

- Una base de datos de clientes que permita conocer el perfil del cliente y efectuar una venta cruzada de todas las Entidades del SPEF que ofrecen servicios de cultura y turismo.

- Una oferta dirigida a los clientes, basada en la base de datos anterior que permita aumentar la recurrencia, especialmente, en las Entidades que ofrecen eventos culturales periódicamente.
- La coordinación sistemática de acciones de venta sobre el mismo público objetivo.

El uso de las nuevas tecnologías resulta especialmente indicado para conocer mejor a los clientes, ofrecerles un abanico de productos diferentes de manera proactiva (en vez de esperar a que nos contacten), que demanden más veces y que no se solapen las acciones sobre los mismos.

Una sinergia por potenciar de forma común es el seguimiento de la calidad del servicio ofrecido. En cualquier actividad, la perspectiva del cliente debe incluir indicadores fundamentales como número de usuarios, coste público del servicio por usuario/mes, cuota de mercado (cuando coexista con una actividad privada en competencia) y nivel de satisfacción del cliente.

La existencia de sistemas de calidad que midan la calidad objetiva y la percibida por el cliente son requisito indispensable para el buen gobierno del servicio público. Si bien esto debe hacerse de forma sistemática en todas las áreas, debe reforzarse especialmente en las Entidades de Turismo y Cultura por su orientación a mercado.

4.4.1.3. Perspectiva de proceso interno

El conjunto del SPEF presenta diferencias en la gestión operativa, que van desde Entidades que actúan autónomamente a otras que se adhieren a contratos ya suscritos por otras de mayor dimensión.

Por un lado, tenemos los aprovisionamientos:

- En aprovisionamientos fácilmente integrables como, son los comunes de teléfono, energía y limpieza, pueden obtener mejores precios por economías de escala.
- Asimismo, los contratos de seguridad y de mantenimiento mejorarían con la escala.
- Además, permiten, por ejemplo, ser integrados dentro de otros contratos más amplios que tenga suscritos el Gobierno de Cantabria, de forma que el aprovisionamiento sea aún más competitivo y reduciendo la carga administrativa.

Los seguros constituyen otra área donde las ventajas de disponer de escala permiten obtener mejores ofertas y con menor coste:

- Se han constatado algunas Entidades cuyos costes son elevados, mientras que otras no han contratado los seguros básicos para su inmovilizado material específico.

4.4.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Las perspectivas del usuario y del proceso interno identifican los factores más críticos para lograr el éxito actual y futuro. Pero es poco probable que las Entidades logren alcanzar por sí solas, objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes, utilizando las tecnologías, conocimientos y capacidades actuales.

Por consiguiente, hay que estar muy atentos a las necesidades que nos demanda el futuro. Para avanzar hacía mejoras en el futuro, las Entidades necesitarán recalificar empleados, potenciar sistemas y cambiar procedimientos, todo ello, bajo un prisma estratégico común del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Las sinergias que pueden potenciarse provienen de un refuerzo en cuatro áreas:

- Selección de recursos humanos común, conforme a procedimientos modernos, estandarizados y transparentes. Especialmente en los niveles más elevados de la dirección, que requieren de una intensa capacidad técnica y de gestión. Este factor cobra especial relevancia, como ya se apuntó en el apartado 4.2.5 y su definición y establecimiento debería priorizarse en la fase uno.
- La coherencia de los incentivos de los empleados con la revisión de objetivos de la entidad, tanto financieros, de procesos internos críticos, de prestación de servicio y de atención a usuarios.
- Detección, ejecución y evaluación de las necesidades de formación, para adecuar en cada momento los perfiles existentes a los que demanda la entidad.
- Compartición de las mejores prácticas de gestión y soluciones tecnológicas, extendiendo su conocimiento y facilitando su implantación.

4.4.1.5. Conclusiones

Existen muchos ámbitos de posibles sinergias por explotar tanto entre diferentes Entidades con actividades conexas, como en usuarios, procesos internos y recursos humanos. La fórmula más adecuada consiste en crear sinergias a través de la creación del Centro de Servicios Comunes CSC que facilitan el acceso a recursos y el conocimiento necesario a Entidades que por su reducida dimensión no podrían alcanzar por sí mismas.

Estos requieren previamente un acuerdo de servicio entre la Entidad y la CSC acerca del nivel de servicio y de calidad requerida, un claro deslinde de responsabilidades de servicio sin dejar nada en tierra de nadie y un seguimiento y medición sistemática.

A continuación, se resume en un esquema las sinergias a explotar:

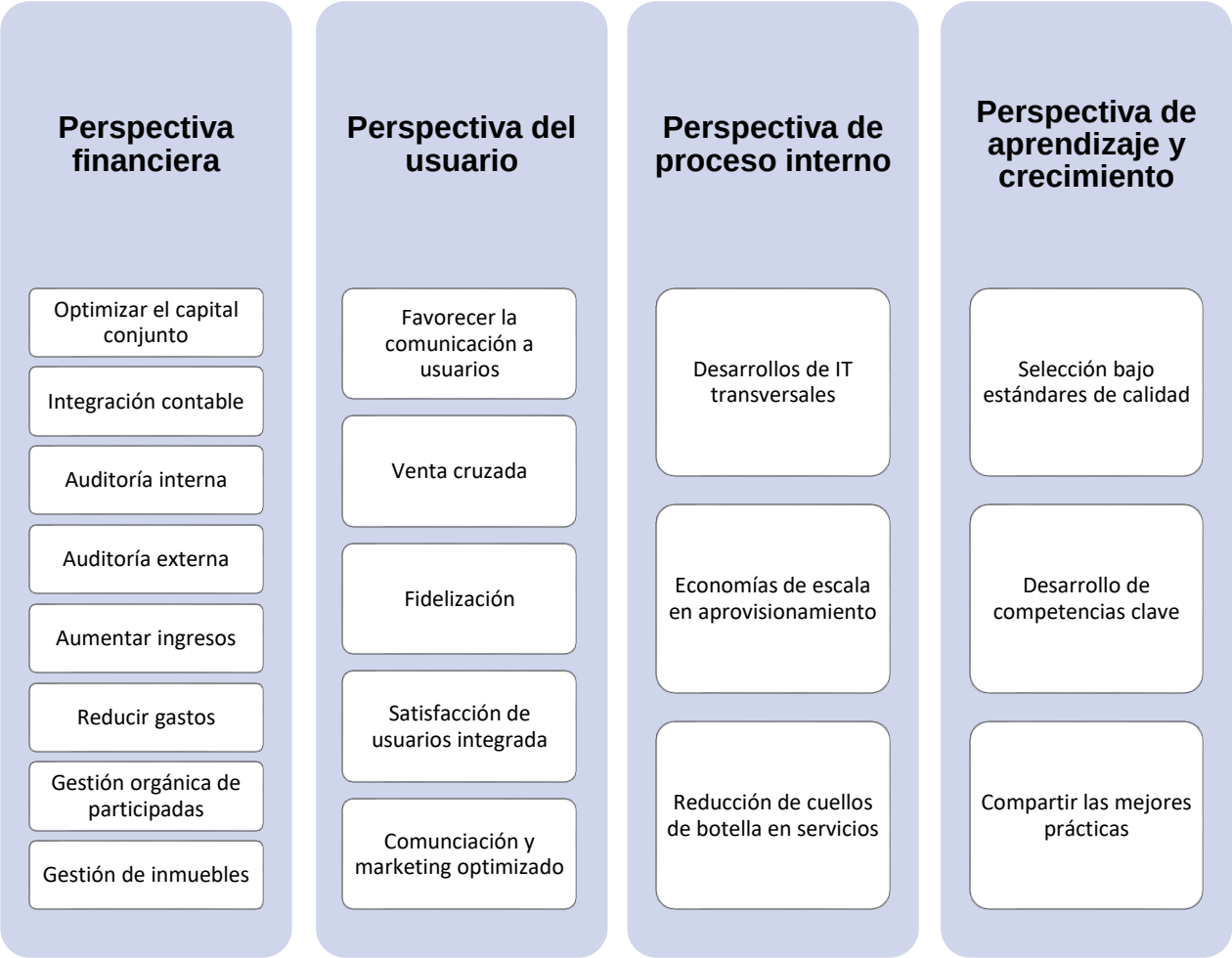


Ilustración 7. Medidas asociadas a las perspectivas CMI para el SPEF de Cantabria

4.4.2. Nueva estrategia y nueva estructura

Muchas Entidades de las analizadas no disponen de una estrategia articulada y coordinada, al menos, en los aspectos básicos. La situación actual en este sentido es asimilable a la de grandes corporaciones multiempresas con diferentes Unidades Estratégicas de Negocio, donde éstas trabajan en silos autónomos, estancos e incomunicados entre sí.

Es necesario definir una estrategia que preceda y defina la Estructura aconsejable para el SPEF, adaptada a la primera para perseguir los objetivos que ésta plantee. Conviene recalcar que una estrategia no consiste sólo en decir que se va a hacer, sino también que no se va a hacer. Significa centrar esfuerzos y recursos, no dividirlos.

En los casos de diversificación de actividades poco relacionadas (actividades muy heterogéneas, atendiendo a usuarios/clientes muy diferentes, en relaciones de mercado o de servicio, con procesos específicos poco conexos), la existencia de una entidad holding común podría plantearse para obtener información de cada entidad, asignar recursos y personal.

El objetivo que plantea la estrategia a nivel corporativo es identificar la forma en que un Centro de Servicios Comunes y objetivos comunes pueden crear sinergias entre sus diferentes unidades que aumenten sus ingresos, reduzcan los gastos, simplifiquen la gestión, compartan conocimientos y respondan a principios de eficiencia en el uso de los recursos.

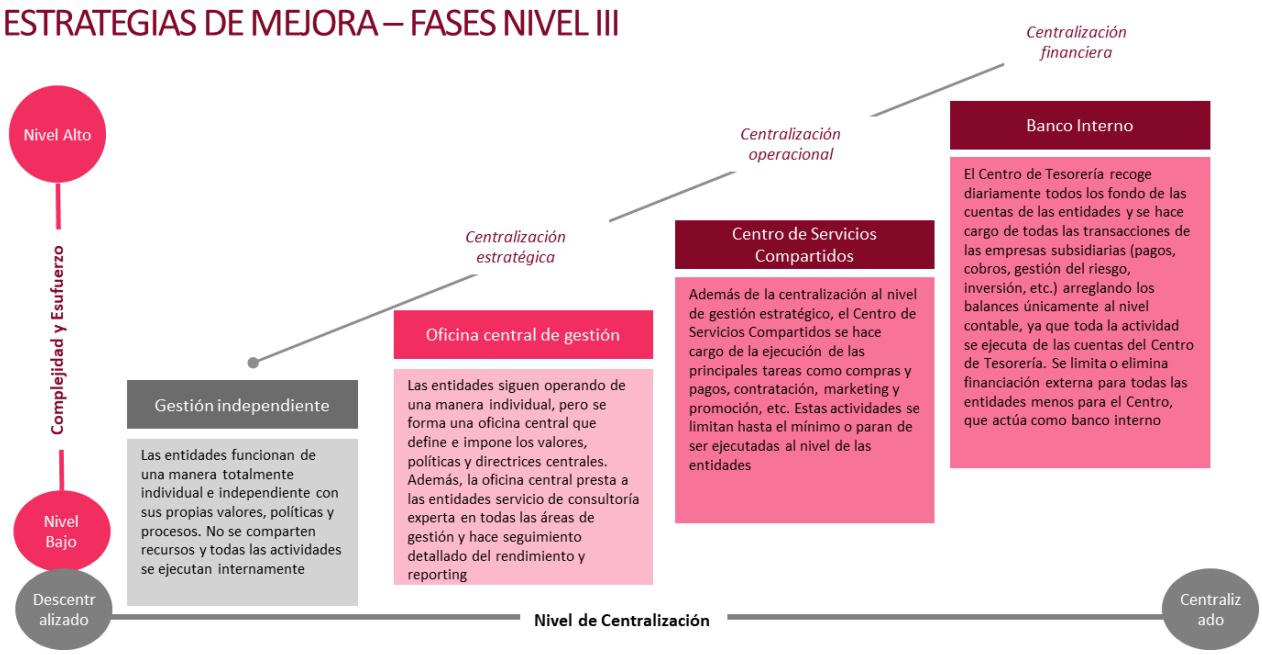
Por tanto, los mapas estratégicos de todas las Entidades deben compartir los elementos básicos de estrategia de grupo (empezando por los objetivos financieros) y buscar las economías de escala y de red posibles.

Adicionalmente, se debe crear una imagen de marca, un propósito común que permita transformar la forma de trabajar desde un formato de silos a un formato de colaboración. Para ello, debe crearse una misión, visión y valores propios del SPEF de Cantabria.

4.4.3. Modelo propuesto

El modelo que se propone busca a largo plazo establecer un Centro de Servicios Compartidos CSC. Pero, dado que es un modelo muy avanzado y que, por tanto, está lejos del momento actual, se plantea realizar dos fases. En una primera, se trata de crear una Oficina Central que de soporte. En una segunda fase, se crea una institución más sólida como es un Centro de Servicios Compartidos. Finalmente cabe añadir una tercera, a largo plazo, con la creación de un banco interno.

El siguiente esquema muestra las propuestas de mejora asociadas a la centralización de funciones en distintos niveles de madurez:



4.4.3.1. Primera fase: Oficina Central de Gestión, Seguimiento y Apoyo

Una oficina, con perfil técnico elevado que dé soporte a todo el grupo del SPEF, con ocho líneas de trabajo.

1. Determinar la dirección estratégica para todo el "Grupo".

- Para ello, se debe comenzar por definir misión, visión y valores comunes para asegurar la alineación de las actuaciones de cada empresa con la estrategia del Gobierno de Cantabria.
- Además, todas las empresas públicas, y no solo algunas, deberían tener un plan estratégico (que no director) con una misión clara, una visión alcanzable y objetivos y metas claros y medibles conocidos por todos que arrojaran resultados anualmente. A título de ejemplo, una formulación de la Misión, Visión y Valores podría ser la recogida en el Anexo.

2. Determinar políticas de las áreas principales de gestión

- Elaborar y hacer un seguimiento y control de los presupuestos.
- Determinar la manera óptima para elaborar presupuestos.
- Evitar que se presupueste más o menos de lo necesario.

3. Crear Comités independientes de Financiación, inversión y gestión del riesgo

- Evitar inversiones en proyectos deficitarios o bajo indicación de los consejeros.
- Reducir riesgos financieros.
- Crear Comité de Riesgo para otorgación de créditos y avales e inversión.

4. Crear centro de referencia profesional y experimentada para dar servicio de consultoría, dirección y apoyo a las Entidades en:

- Compras y contratación de proveedores:
  - Evitar conflictos de intereses, diferencias en el tratamiento de los proveedores, ineficiencias y gaps en los contratos, etc.
  - Crear Comité de Gestión Integral de Gastos con Terceros e implementar sistema de aprobación del gasto.
- Concesiones, convenios, colaboraciones y joint ventures.
  - Definir criterios de análisis de la situación para decidir si entrar en una concesión
  - Definir las directrices para contratos de concesión según mejores prácticas.

5. Recursos Humanos

- Estandarizar procesos de selección, avanzando un paso más en la homogeneización de la gestión de la política sobre lo ya sugerido en el apartado 4.2.5
- Asegurar cumplimiento con procesos básicos de selección (descripción del puesto de trabajo, posteo en portales de empleo, transparencia, etc.)
- Estandarizar, en la medida posible, las condiciones laborales (salarios, días de vacaciones, horas semanales, etc.)
- Reglamentar contratación de personal temporal
- Asegurar igualdad de las oportunidades de promoción interna y formación

6. Control de calidad y riesgo operacional

- Asegurar niveles homogéneos de calidad de servicios/ productos en todas las empresas
- Definir y aprobar las normativas y certificaciones necesarias
- Definir directrices para definición y gestión de los acuerdos de nivel de servicio (SLA)
- Reglamentar la gestión de riesgo operacional y asegurar disponibilidad de la documentación estándar (planes de contingencia, procesos detallados, etc.)

7. Asesoramiento jurídico y fiscal

- Asegurar un correcto tratamiento fiscal
- Dar soporte a todos los departamentos y áreas de negocio: recursos humanos, Compras, Concesiones, etc.

8. Habilitar analítica de negocio y control económico para incrementar:

- Control y seguimiento del rendimiento financiero y operacional
- Control y seguimiento del presupuesto
- Centralización de comunicación con los órganos del Gobierno para presupuestación y transferencias de subvenciones
- Asegurar que las cuentas de las empresas públicas están disponibles en formatos legibles, armonizados y comprensibles

4.4.3.2. Segunda fase crear un Centro de Servicios Compartidos CSC

La creación de este CSC debe tener suficiente habilitación legal con atribución de funciones para que sea efectivo. Los recursos humanos y materiales deben proceder de las propias Entidades del SPEF.

Las funciones básicas por desarrollar para todo el conjunto de Entidades son:

1. **Gestión integral de compras para:**

- Centralizar la contratación y gestión de proveedores para asegurar cumplimiento con las políticas y procesos definidos, crear eficiencias y permitir profesionalización
- Racionalizar los proveedores de compras y servicios comunes (limpieza, material de oficina, auditoría, material sanitario, servicios de guía, etc.) para optimizar los precios y simplificar y estandarizar la gestión
- Controlar el gasto a través de un Comité de Gestión Integral de Gastos con Terceros

2. **Administración, Contabilidad y Fiscal que incluye:**

- Posteo automático o semi-automático con un ERP centralizado
- Centralizar los procesos de gestión de auditoria interna y externa
- Consolidar los procesos contables
- Estandarizar los formatos y contenido de publicaciones exteriores
- Centralizar los procesos de gestión fiscal
- Centralizar los procesos de comunicación con los órganos del Gobierno

3. **Recursos Humanos con:**

- Gestión de la búsqueda y contratación de recursos, sobre todo directores/ gerentes
- Centralización de recursos de búsqueda (bolsas de trabajo, ETT, etc.)
- Control del proceso de contratación y del presupuesto
- Control y estandarización de las condiciones laborales
- Formación sistemática y formalizada
- Pool de recursos entre compañías para des-estacionar los costes
- Gestión del cambio organizativo

4. **Marketing y Promoción:**

- Centralización de marketing y promoción en un proveedor (renegociar costes)
- Optimización de la red de comerciales y guías turísticas
- Aplicación de Gestión de Clientes (CRM analitics) y venta cruzada

5. **Real Estate de edificios propios:**

- Identificar los inmuebles propios y su uso
- Determinar el nivel de eficiencia en cuando al uso de inmuebles para actividad propia de las empresas
- Imputar un gasto contable explícito por su uso.

6. **Gestión de concesiones:**

- Asegurar la aplicabilidad de la estrategia de concesión
- Centralizar el análisis y negociación de las concesiones en personal especializado y experimentado
- Optimizar potencial de obtener un acuerdo con condiciones óptimos de concesión de actividades deficitarias y con alta complejidad de gestión, creando "paquetes" con actividades rentables de otras empresas
- Asegurar cumplimiento de las políticas del Grupo y homogenización de las condiciones
- Seguir y controlar la concesión para asegurar cumplimiento de las condiciones y mantener la competitividad de los acuerdos

7. **Gestión de calidad y riesgo operacional:**

- Asegurar la correcta implementación y comunicación de las medidas de control de riesgo
- Impulsar la obtención de certificaciones de calidad en forma óptima
- Ejecutar seguimiento y control y asistir en la mejora continua

8. **Asesoría jurídica y Compliance:**

- Societario
- Litigios
- Cumplimiento
- Ley Orgánica de Protección de Datos

El business case arroja unos resultados crecientes en función del progresivo desarrollo de las ventajas de compartir servicios comunes, yendo desde 1,8 millones de euros a 26,1 millones de euros. El horizonte contemplado es de los próximos cuatro años, salvo para la gestión de recursos humanos en el que se eleva a ocho años, por requerir una ejecución temporal más dilatada.

Se ha estimado que, fundamentalmente, las mejoras económicas provienen de una mejor gestión de los recursos humanos, centralizando la contratación, mejorando el nivel de profesionalización y técnico de los directivos, definiendo los perfiles y mejorando los sistemas de búsqueda de recursos. Aunque se ha avanzado en la posibilidad de definición de políticas previas a la centralización.

	Actuación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Entidad
	Captación de beneficios	*30%*	*50%*	*75%*	*100%*	
OFICINA CENTRAL	Implementación política de compras	1.110.900	1.851.499	2.777.249	3.702.998	TODAS
OFICINA CENTRAL	Homogenización política RRHH	661.633	1.323.266	2.315.715	3.308.164	TODAS
OFICINA CENTRAL	Centralizar y automatizar reporting	17.861	29.768	44.652	59.536	TODAS
CSSCC	Gestión integral de compras		2.180.104	3.270.157	4.360.209	TODAS
CSSCC	Administración y contabilidad central		1.543.254	2.314.880	3.086.507	TODAS
CSSCC	Gestión integral de RRHH		1.323.266	2.315.715	3.308.164	TODAS
CSSCC	Centralización gestión del marketing y ventas		848.719	1.273.079	1.697.439	TODAS
	TOTAL CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN	**1.790.393**	**9.099.876**	**14.311.446**	**19.523.017**	

Resulta especialmente relevante cuantitativa y cualitativamente la selección de recursos humanos, como se desprende de la tabla anterior.

Puede analizarse con mayor detalle en el Anexo en las páginas 102 a 111.

El volumen agregado de los recursos humanos del SPEF aconseja la constitución en el plazo más breve posible de una unidad centralizada que desempeñe las siguientes tareas (siguiendo el ciclo del empleado):

1. **Reclutamiento**, usando métodos de selección estandarizados que garanticen los principios de competencia, profesionalización, independencia y equidad en el acceso.

2. Formación continua actualizada.

3. Organización de los sistemas de personas en **prácticas y temporales**.

4. Elaboración de **un plan de carrera** al objeto de formar jóvenes valores que accedan a los puestos directivos a largo plazo y aumentar la retención de valor.

5. **Movilidad** entre empresas públicas y fundaciones cuando sea posible, de forma que se adquiera experiencia en varias Entidades.

6. Establecer una base de datos única con el **registro individualizado de empleados**, usando medios tecnológicamente avanzados de seguimiento y custodia de los datos.

7. **Establecer las necesidades** de recursos humanos, los perfiles apropiados y las herramientas de búsqueda que permitan adelantarse en la búsqueda de personas.

8. Realizar un estudio de las plantillas en relación con las edades previstas de jubilación para favorecer el **relevo generacional y ser proactivo** en la preparación de su relevo.

EL PRESIDENTE DE LA
AUTORIDAD INDEPENDIENTE
DE RESPONSABILIDAD FISCAL

José Luis Escrivá Belmonte

Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal

ANEXO:

ESTUDIO SOBRE EMPRESAS Y FUNDACIONES PÚBLICAS AUTONÓMICAS DE CANTABRIA

CONTENIDO

1 **INTRODUCCIÓN: OBJETIVOS DEL PROYECTO Y METODOLOGÍA APLICADA** **pág. 3**

2 **DIAGNÓSTICO DEL SECTOR PÚBLICO DE CANTABRIA** **pág. 23**

3 **DIAGNÓSTICO DEL RENDIMIENTO POR EMPRESA** **pág. 42**

4 **PROPUESTA DE ACTUACIÓN** **pág. 85**

- ESTRATEGIAS DE MEJORA
- PRINCIPALES PALANCAS DEL RENDIMIENTO
- CAMBIOS DE ESTRUCTURA
- CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN

5 **SITUACIÓN FINAL** **pág. 132**

INTRODUCCIÓN
OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

ALCANCE Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

EJES DEL ANÁLISIS

OBJETIVOS

1. Elaborar un informe detallado del diagnóstico de la situación actual del SPEF* de Cantabria
2. Elaborar recomendaciones de estrategias de mejora y el business case asociado
3. Proporcionar un plan de actuación al alto nivel

(*) Sector Público Empresarial y Fundacional Cantabria

METODOLOGÍA APLICADA

Definición del alcance del análisis, objetivos y metodología → Análisis financiero-estratégico inicial → Segmentación de las entidades → Análisis financiero-estratégico detallado → Análisis de mercado y benchmark → Determinación áreas de mejora y definición de estrategias → Cálculo del business case y plan de actuación

25 Entidades Públicas

- 9 Fundaciones
- 16 Sociedades

Pérdidas y Ganancias | Actividad Financiera
Balance | Fiscalidad
Organización | Presupuestos

Entrevistas con principales 8 entidades

Detalle de la actividad | Políticas y procesos
Estrategia de Gestión

Salud y Bienestar

Medio Ambiente

Cultura & Turismo

Financiación & Desarrollo

Proyectos Exteriores

Documentación detallada de las entidades

↓

Resumen de la actividad operacional y financiera

↓

Definición de los indicadores clave de rendimiento

- Navarra
- La Rioja
- Asturias
- Extremadura

Entidades públicas y privadas del sector

Palancas de mejora:

- Disminución gastos
- Incremento ingresos
- Saneamiento del balance
- Puesta en valor
- Mejoras estructurales
- Centralización de gestión

Consideraciones:

- Benchmark con el mercado
- Rentabilidad y eliminación de pérdidas
- Ventaja competitiva de la entidad
- Racionalización de la actividad
- Optimización de recursos

Julio '17 *Lanzamiento del proyecto*

28/08 *Lanzamiento del análisis*

20-21/09 *Entrevistas con entidades*

25/09-13/10 *Recepción de la información detallada*

9/10 *Workshop del análisis de propuestas*

24/10 *Entrevistas con Navarra y Extremadura*

31/10 *Finalización y entrega del análisis*

03/11 *Entrega informe*

METODOLOGÍA APLICADA
ANÁLISIS INICIAL Y SEGMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS

- El análisis inicial ha sido realizado en base a la comprensión y estudio de los **informes anuales**, complementado con toda la información extra facilitada por cada ente

- Posteriormente, se seleccionó los entes más relevantes según nivel de gasto -9- con quienes se realizó una **entrevista** presencial e individualizada en Santander

- Tras este punto inicial se procedió a segmentar las empresas en dos ejes principales: sector y actividad; con el objetivo de detectar tendencias estructurales, así como impulsar la comparabilidad con los *benchmark* seleccionados

- La **segmentación por sector** está formada por cinco agrupaciones: bienestar y salud, medio ambiente, cultura y turismo, financiación y desarrollo, y proyectos exteriores

- Respecto a la **segmentación por actividad**, ésta está compuesta también por cinco grupos: servicios públicos, orientación mercantil, gestión de activos, relaciones internacionales (RRII) y captación de fondos, e I+D+i y formación

METODOLOGÍA APLICADA
ANÁLISIS INICIAL Y SEGMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS

Tipología de Actividad

División Sectorial	Salud y Bienestar	Medio Ambiente	Cultura y Turismo	anciación y Desarrollo	Proyectos Exteriores
Servicios Públicos	Atención a la ciudadanía en materia sanitaria y social	Servicios de recogida de residuos, puntos limpios, tratamientos y gestión de aguas,…	Oficinas de turismo	Servicios tecnológicos y estudios económicos	Realización de proyectos de servicios públicos al nivel global
Orientación Mercantil	Formación y cursos sanitarios con fin de lucro	Comercialización de materia prima, servicios de medio ambiente con fin de lucro	Organización de eventos, promociones, etc.	Comercialización de tecnologías especializadas	*No aplica*
Gestión de Activos	Gestión de infraestructuras sanitarias o del uso social	Gestión de activos agriculturales y/o de uso medioambiental	Tenencia de inmuebles históricos	Activos financieros y/o inmobiliarios con el objetivo de dinamizar	Construcción y/o gestión de activos en la arena internacional
RRII y Captación de Fondos	Realización de proyectos sanitarios y de bienestar social al nivel global	Realización de proyectos medioambientales al nivel global	Promoción de turismo regional en la arena internacional y captación de inversión	Búsqueda de inversión extranjera para desarrollo regional y venta transfronteriza de activos	Realización de proyectos y programas internacionales
Formación & I+D+I	Centros de investigación sanitaria, observatorios de salud y bienestar público	Centros de investigación medioambientales	Estudios e investigaciones para promover la cultura	Proyectos I+D+I vinculados a la dinamización de un sector	Proyectos de investigación de ámbito europeo y mundial sin impacto local

METODOLOGÍA APLICADA
ANÁLISIS INICIAL Y SEGMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS
PERFIL DE LAS FUNDACIONES Y ACTIVIDAD ACTUAL

Entidad	Año de creación	Participación Gobierno	Consejería	Líneas y resumen de la actividad
FCSBS Fundación Cántabra para la Salud y el Bienestar Social	1999	100%	Universidades, Investigación, Medio Ambiente y Política Social	• Apoyo a la autonomía personal y del entorno familiar y social: teleasistencia, transporte adaptado, servicio de ayuda a domicilio y catering social • Viviendas supervisadas: gestión de pisos para personas con enfermedades mentales • Realización de programas de salud pública sobre tabaquismo, y jóvenes y drogas
FPMDV Fundación Pública Marques de Valdecilla	1969	100%	Sanidad	• Encargada del Banco de Sangre y Tejidos • Atención social: servicio tutelar a mayores de edad y a familias desestructuradas • Gestión del Colegio de Educación Especial de Parayas: apoyo a alumnos y atención en estancias, manutención y transporte • Observatorio de Salud, Escuela Cántabra de Salud, educación a la ciudadanía y programas de salud (Detección de Cáncer de Mama)
IDIVAL Fundación Instituto de Investigación Valdecilla	2013	100%	Sanidad	• Investigación y formación sanitaria en biomedicina y en proyecto de innovación • Captación de recursos financieros de organismos de investigación nacional e internacional • Asistencia a los alumnos del grado, postgrado, los especialistas en formación y los profesionales sanitarios
ORECLA Fundación para la Resolución Extrajudicial de Conflictos Laborales	1996	56%	Economía, Hacienda y Empleo	• Resolución extrajudicial de conflictos laborales mediante la mediación, conciliación y arbitraje • Desarrollo de actividades para contribuir en la potenciación de las relaciones laborales, al fortalecimiento de la negociación colectiva y al aumento de la calidad en el empleo y la competitividad de las empresas

METODOLOGÍA APLICADA
ANÁLISIS INICIAL Y SEGMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS
PERFIL DE LAS FUNDACIONES Y ACTIVIDAD ACTUAL

Entidad	Año de creación	Participación Gobierno	Consejería	Líneas y resumen de la actividad
FIHAC Fundación Instituto de Hidráulica Ambiental de Cantabria	2007	100%	Innovación, Industria, Turismo y Comercio	• I+D+I del sector público nacional e internacional relacionado con el ciclo de agua • Programas oficiales de grado, master y doctorado y cursos de capacitación, y apoyo I+D+I a las empresas privadas
FCC Fundación Comillas del Español y la Cultura Hispánica	2005	30%	Economía, Hacienda y Empleo	• Investigación, formación y difusión de la lengua o culturas hispanas desde Cantabria hacia todo el mundo • Promoción, desarrollo y gestión de un campus de enseñanza de Español
FCTL Fundación Centro Tecnológico en Logística Integral de Cantabria	2005	100%	Innovación, Industria, Turismo y Comercio	• Concesión de ayudas económicas y subvenciones a instituciones con actividades similares • Promoción del progreso, desarrollo e innovación tecnológica del sector del transporte pudiendo colaborar con la Administración y otros empresas públicas o privadas • Prestación de servicios con carácter general a las empresas del sector, tanto en asistencia tecnológica como formativa
FFCC Fundación Fondo Cantabria Coopera	2008	100%	Educación, Cultura y Deporte	• Actuaciones de educación para el desarrollo y ejecución de proyectos de cooperación • Realización de intervenciones de cooperación para el desarrollo en los países y sectores seleccionados por el patronato

METODOLOGÍA APLICADA
ANÁLISIS INICIAL Y SEGMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS
PERFIL DE LAS FUNDACIONES Y ACTIVIDAD ACTUAL

Entidad	Año de creación	Participación Gobierno	Consejería	Líneas y resumen de la actividad
FIS Fundación Pública del Festival Internacional de Santander	1980	65%	Educación, Cultura y Deporte	• Programar, organizar y efectuar las representaciones del Festival

METODOLOGÍA APLICADA
ANÁLISIS INICIAL Y SEGMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS
PERFIL DE LAS SOCIEDADES Y ACTIVIDAD ACTUAL

Entidad	Año de creación	Participación Gobierno	Consejería	Líneas y resumen de la actividad
MARE Medio Ambiente, Agua, Residuos y Energía de Cantabria	1991	100%	Universidades, Investigación, Medio Ambiente y Política Social	• Abastecimiento, saneamiento y depuración de agua • Gestión de residuos urbanos e industriales • Proyectos medioambientales • Gestión de la producción energética derivada de sus actividades
CANTUR Sociedad Cántabra de Promoción Turística	1969	100%	Innovación, Industria, Turismo y Comercio	• Promoción del turismo y el deporte de alta montaña • Gestión de diez instalaciones turísticas, como: Parque de Cabárceno, Teleférico Fuente Dé, estación de esquí Alto Campoo, hoteles, campos de golf y museos
SRECD Sociedad Regional de Educación, Cultura y Deporte	2007	100%	Educación, Cultura y Deporte	• Encargada de la explotación de todos los elementos y servicios del Palacio de Festivales • Promoción, organización y ejecución de actuaciones relacionadas con el patrimonio natural, histórico, cultural y deportivo de Cantabria • Gestión de las aulas de dos años
SODERCAN Sociedad para el Desarrollo Regional de Cantabria	1984	91,97%	Universidades, Investigación, Medio Ambiente y Política Social	• Ofrecer apoyo financiero a través de la concesión de préstamos, de participar en el capital de sociedades y de entregar subvenciones • Asesoramiento a emprendedores y en materia de internacionalización • Realización de estudios y promoción de inversiones • Promoción y constitución de entidades mercantiles

METODOLOGÍA APLICADA
ANÁLISIS INICIAL Y SEGMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS
PERFIL DE LAS SOCIEDADES Y ACTIVIDAD ACTUAL

Entidad	Año de creación	Participación Gobierno	Consejería	Líneas y resumen de la actividad
ICAF Instituto de Finanzas de Cantabria	2008	100%	Economía, Hacienda y Empleo	• Actividad crediticia: otorgamiento de financiación, aseguramiento y garantías a entidades pertenecientes al sector público y privado de Cantabria • Asesoramiento, coordinación y control de la gestión financiera del sector público empresarial y fundacional autonómico
112 Cantabria 112 Cantabria	1998	100%	Presidencia y Justicia	• Servicio de bomberos, urgencias y emergencias, además de la realización de actividades de instalación, coordinación y consultoría, entre otros, sobre estos servicios • Prestación de los servicios de gestión y coordinación de los Parques de Atención de Emergencias de Cantabria instalados
PCTCAN Sociedad Gestora del Parque Científico-Tecnológico de Cantabria	2004	99,96%	Innovación, Industria, Turismo y Comercio	• Adquisición, tenencia, administración y explotación de terrenos y fincas para la creación y construcción de parques científicos-tecnológicos, y en especial, el Parque Científico y Tecnológico de Cantabria • La prestación de servicios de asesoramiento comercial, técnico, jurídico y económico a parques científicos-tecnológicos
CEP-OPE Oficina de Proyectos Europeos	2016	100%	Economía, Hacienda y Empleo	• Representación institucional de la Comunidad Autónoma de Cantabria en Europa y sus instituciones • Acoge la realización de Becas de especialización en asuntos europeos • Prestación de asesoramiento, consultoría, análisis, diseño, desarrollo e implantación de proyectos relacionados con los diferentes programas europeos

METODOLOGÍA APLICADA
ANÁLISIS INICIAL Y SEGMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS
PERFIL DE LAS SOCIEDADES Y ACTIVIDAD ACTUAL

Entidad	Año de creación	Participación Gobierno	Consejería	Líneas y resumen de la actividad
GESVICAN Gestión de Viviendas e Infraestructuras en Cantabria	1993	100%	Obras Públicas y Vivienda	• Adquisición, construcción, rehabilitación y tenencia de toda clases de bienes inmuebles, carreteras e infraestructuras y equipamientos; además de la gestión, explotación, conservación y mantenimiento de los inmuebles del parque público de viviendas en alquiler de la CCAA • Asesoramiento, asistencia y redacción de estudios, proyectos e informes relacionados con la arquitectura, la vivienda, el urbanismo y la emergencia habitacional
SICAN Suelo Industrial de Cantabria	1998	65,68%	Innovación, Industria, Turismo y Comercio	• Adquisición de bienes e inmuebles de suelo industrial y hostelero • Construcción de edificios y obras • Asesoramiento y consultoría para proyectos de obras y construcción
HVV Hospital Virtual Valdecilla	2009	100%	Sanidad	• Entrenamiento clínico y asistencial mediante simulación así como la formación en materia sanitaria
SOGIESE Sociedad Gestora del Interreg Espacio Sudoeste Europeo	2009	100%	Economía, Hacienda y Empleo	• Gestión del Programa Operativo Interreg IV Espacio Sudoeste Europeo 2007-2013: desarrollo regional con Fondo Europeo

METODOLOGÍA APLICADA
ANÁLISIS INICIAL Y SEGMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS
PERFIL DE LAS SOCIEDADES Y ACTIVIDAD ACTUAL

Entidad	Año de creación	Participación Gobierno	Consejería	Líneas y resumen de la actividad
SAICC Sociedad de Activos Inmobiliarios Campus Comillas	2005	100% (a través de FCC)	Economía, Hacienda y Empleo	• Promoción de las obras de rehabilitación de los edificios del Campus Comillas que sirven de sede a la Fundación Comillas del Español y la Cultura Hispánica
CITRASA Ciudad del Transportista de Santander	1992	51%	Innovación, Industria, Turismo y Comercio	• Encargada de la explotación del centro integrado de transportes de mercancías de Santander • Administración de la Comunidad de Titulares de la Ciudad del Transporte de Santander
EL SOPLAO El Soplao	2005	99,69%	Innovación, Industria, Turismo y Comercio	• Promoción, organización y ejecución de actuaciones relacionadas con el complejo turístico de la Cueva de El Soplao • Promoción y gestión de instalaciones e infraestructuras: Feria, Deportes, Conciertos, Trail y Congresos
AÑO JUBILAR 2017 Año Jubilar 2017	2015	100% (a través de CANTUR)	Innovación, Industria, Turismo y Comercio	• Promoción y difusión del Año Jubilar Lebaniego, sus caminos y el patrimonio cultural relacionado con los mismos • Conservación, rehabilitación y recuperación de los caminos de peregrinación al Monasterio de Santo Toribio de Liébana

METODOLOGÍA APLICADA
ANÁLISIS INICIAL Y SEGMENTACIÓN DE LAS EMPRESAS
SEGMENTACIÓN DEL SPEF CANTABRIA

	Salud y Bienestar	Medio Ambiente	Cultura & Turismo	Financiación & Desarrollo	Proyectos Exteriores
Servicios Públicos	FCSBS FPMDV 112 Cantabria ORECLA *Banco de Sangre*	MARE *Aulas de 2 años Promoción y arreglos en ayuntamientos*	CANTUR *Encomienda de Marketing & Promoción* SRECD	GESVICAN SODERCAN FCTL *Promoción (contrato Ryanair)* PCTCAN *Viviendas de protección oficial* *Consultoría a empresas tecnológicas*	
Orientación Mercantil	FPMDV HVV FCSBS *Cafeterías*	MARE *Uso de vertedero por empresas privadas*	AJ El Soplao SRECD CANTUR FIS FCC	GESVICAN PCTCAN SICAN CITRASA *Puertos, carreteras*	
Gestión de Activos			SAICC	ICAF SODERCAN PCTCAN SICAN GESVICAN CITRASA	CEP-OPE
RRII y Captación de Fondos					SOGIESE FCC
I+D+I & Formación	IDIVAL HVV FPMDV	FIHAC		FCTL	

METODOLOGÍA APLICADA
NIVELES DE ANÁLISIS KPI

Se han recogido las **principales volumetrías financieras** de las entidades para dimensionar la **situación actual del SPEF** de Cantabria

Se han determinado los **indicadores clave de rendimiento (KPI)** para identificar las **áreas de éxito y de mejora** al **nivel global del SPEF** de Cantabria y de **cada entidad**

Evolución de resultados	2014 vs 2015 & 2015 vs 2016: Ingresos, Gastos, Actividad financiera, subvenciones	ANÁLISIS GLOBAL SPEF CANTABRIA / ANÁLISIS INDIVIDUAL POR ENTIDAD
Rentabilidad	Estructura de ingresos, estructura de gastos, margen bruto, ingresos/ gastos	
Liquidez y solvencia	Estructura de activo corriente, cuentas a cobrar, activo/ pasivo	
Endeudamiento y cobertura	Estructura de la deuda, deuda/ fondos propios, coste de la deuda, cobertura	
Rendimiento del activo	Estructura del activo, Ingresos/ inmovilizado, rendimiento de inversiones, efectivo	
Gestión de la deuda comercial	Cuentas a cobrar (AR)/ cuentas a pagar (AP), AR/ ingresos, efectivo/ AP	
Dimensionamiento de la plantilla	Plantilla media, gastos de personal/ plantilla, ingresos/ plantilla, servicios exteriores	

METODOLOGÍA APLICADA
BENCHMARK Y BASE DE COMPARACIÓN

Nivel de análisis

Análisis Global SPEF Cantabria

Benchmark aplicado

Como comparativa al nivel agrupado del Sector Público Empresarial y Fundacional, se han seleccionado las Comunidades Autónomas de Navarra, La Rioja y Asturias debido a:

- Proximidad geográfica a Cantabria
- Tamaño del mercado
- Estructura actual y modelo de gestión del SPEF

Adicionalmente, se ha incorporado al nivel estratégico (sin análisis financiero detallado) Extremadura por su modelo de gestión

Estrategia del análisis

- Se ha realizado comparativa únicamente al nivel agregado de la Comunidad teniendo en cuenta las limitaciones
- Se ha eliminado de la comparativa algunos indicadores con datos insuficientes (detalle de la estructura de la deuda y de cuentas a cobrar)
- Se ha aplicado datos del 2015 para las entidades sin cuentas del 2016 publicadas (1 en La Rioja y 4 en Asturias)
- Se ha corregido manualmente descuadres importantes en las cuentas de benchmark

Consideraciones y limitaciones

- La estructura de las entidades en cada comunidad autónoma es diferente, lo que no ha permitido realizar comparativa al nivel de agrupación sectorial o por actividad. Las tablas adjuntas indican el número de entidades en cada comunidad comparable con las empresas en Cantabria vs. el número total de las entidades en el grupo

Sector	Bienestar y Salud	Medio Ambiente	Cultura y Turismo	Financiación y Desarrollo	Proyectos Exteriores
Navarra	2 de 2	1 de 4	4 de 5	5 de 8	N/A
La Rioja	2 de 4	1 de 1	2 de 2	2 de 2	N/A
Asturias	2 de 7	2 de 4	5 de 8	4 de 11	0 de 1

Actividad	Servicios Públicos	Orientación Mercantil	Gestión de Activos	RRII & Captación fondos	Formación & I+D+I
Navarra	2 de 3	3 de 7	2 de 7	N/A	1 de 2
La Rioja	4 de 6	1 de 1	2 de 2	N/A	N/A
Asturias	4 de 13	5 de 6	4 de 8	0 de 1	0 de 3

- La disponibilidad de las cuentas anuales de las empresas es limitada. Se han conseguido todas las cuentas anuales únicamente para las entidades de Navarra. Para La Rioja habían cuentas disponibles de 8 de las 9 compañías, mientras en Asturias solo 24 de 31 compañías tenían cuentas publicadas. Además, en algunos casos no se disponía de datos del año 2016
- La calidad de datos, sobre todo en las cuentas anuales de Asturias, es muy baja con diferencias importantes entre las partidas detalladas de las cuentas y los sumatorios

METODOLOGÍA APLICADA
BENCHMARK Y BASE DE COMPARACIÓN

Análisis de las Entidades

Nivel de análisis

Benchmark aplicado

Se han seleccionado para cada entidad una o más compañías públicas o privadas en base a:

- Tipología de la actividad
- Volumen de negocio
- Localización (se han utilizado únicamente empresas localizadas en España)
- Se ha dado preferencia a las entidades públicas

Consideraciones y limitaciones

- Algunas entidades como FMPDV, FCSBS, SRECD o CANTUR, tienen alta variedad en líneas de actuación, lo que no permitía hacer una comparativa con otra empresa al nivel global
- Muchas de las compañías seleccionadas para el benchmark diferían de la entidad cántabra en el tamaño y volumen de actividad
- Se han enfrentado limitaciones en información detallada disponible, sobre todo para las empresas privadas
- No se ha encontrado ninguna entidad con suficiente datos publicados para la comparativa con Fuente Dé de Cantur y FCTL
- Las entidades de proyectos exteriores actúan en una forma independiente sin potencial de influencia y aplicación de actuaciones de mejora

Estrategia del análisis

- Se han separado las actividades de FPMDV, FCSBS, SRECD y CANTUR analizando por separado las distintas líneas de negocio y realizando comparativa con empresas del benchmark para cada de estas actividades
- Se ha seleccionado un criterio para dimensionar la actividad de las entidades y se ha aplicado ratios en función de este criterio para realizar la comparativa entre entes de Cantabria y las empresas benchmark
- Se ha limitado el análisis a las volumetrías y los aspectos de negocio principales para aquellas entidades que no disponen del benchmark detallado (al nivel de las cuentas anuales). Además, en el caso de información limitada, se ha intentado incluir más de una compañía para la comparativa
- Debido a la tipología de su actividad, no se ha realizado ningún benchmark para SAICC
- Benchmark para Fuente Dé de Cantur y FCTL queda no disponible
- Se ha excluido del análisis detallado las entidades de Proyectos Exteriores: CEP-OPE, SOGIESE y FFCC

METODOLOGÍA APLICADA
BENCHMARK Y BASE DE COMPARACIÓN - CANTABRIA

Entes con equivalentes en Navarra, Rioja o Asturias | xx *Plantilla*

	Salud y Bienestar	Medio Ambiente	Cultura & Turismo	Financiación & Desarrollo	Proyectos Exteriores
Servicios Públicos	FCSBS 64 FPMDV 105 112 Cantabria 124 ORECLA 10	MARE 268			
Orientación Mercantil	HVV 10		CANTUR 403 SRECD 172 AJ 2017 2 El Soplao 3 FIS 6 FCC 13		
Gestión de Activos			SAICC 1	ICAF 9 SODERCAN 48 PCTCAN 6 SICAN 12 GESVICAN 17 CITRASA 2	CEP-OPE 7
RRII y Captación de Fondos					SOGIESE 11 FFCC 1
I+D+I & Formación	IDIVAL 116	FIHAC 111		FCTL 15	

METODOLOGÍA APLICADA
BENCHMARK Y BASE DE COMPARACIÓN - NAVARRA

No utilizado para análisis benchmark por falta de datos | *Entes con equivalentes en Cantabria* | xx *Plantilla*

	Salud y Bienestar	Medio Ambiente	Cultura & Turismo	Financiación & Desarrollo	Proyectos Exteriores
Servicios Públicos	Fundación Navarra para la Tutela de Personas Adultas 10	GAN NA NILSA 36			
Orientación Mercantil		Salinas de Navarra 250	CNAI 26 NICDO 32 Fundación Pablo Sarasate 68 Fundación Baluarte 39	NASERTIC NA TRACASA 10 INTIA 185	
Gestión de Activos		Potasas de Subiza 10	Fundación para la Conservación del Patrimonio Histórico de Navarra 1	! NASUVINSA 170 CAT 70 CEIN 20 SODENA 15 Start Up Capital Navarra 20	
RRII y Captación de Fondos					
I+D+I & Formación	NAVARRABIOMED NA			! TRACASA Instrumental NA	

METODOLOGÍA APLICADA
BENCHMARK Y BASE DE COMPARACIÓN – LA RIOJA

No utilizado para análisis benchmark por falta de datos

Entes con equivalentes en Cantabria

xx *Plantilla*

	Salud y Bienestar	Medio Ambiente	Cultura & Turismo	Financiación & Desarrollo	Proyectos Exteriores
Servicios Públicos	F. Rioja Deporte 2 F. Rioja Salud 206 F. Tutelar de La Rioja 6 F. Hospital de Calahorra 400	Consorcio de Aguas y Residuos de La Rioja NA	La Rioja Turismo NA		
Orientación Mercantil			Valdezcaray 37		
Gestión de Activos				ADER 51 IRVI 19	
RRII y Captación de Fondos					
I+D+I & Formación					

METODOLOGÍA APLICADA
BENCHMARK Y BASE DE COMPARACIÓN - ASTURIAS

No utilizado para análisis benchmark por falta de datos

Entes con equivalentes en Cantabria

xx *Plantilla*

	Salud y Bienestar	Medio Ambiente	Cultura & Turismo	Financiación & Desarrollo	Proyectos Exteriores
Servicios Públicos	FASAD 11 FUCOMI NA FAEDIS NA SASEC NA FEES NA	EPSS NA COGERSA 237 CADASA 50-250	RTPA NA	SADEI 20 SRR NA CAST NA F. Barredo NA	
Orientación Mercantil	ITVASA NA		RECREA 50-250 HOASA NA Fundatec - MUMI NA F. Oscar Niemeyer NA F. Parque Histórico del Navío NA		
Gestión de Activos	GISPASA NA		Soc. Inmobiliaria Real Sitio de Covadonga NA	IDEPA 242 SEDES NA SRP 11 VIPASA 36 VALNALÓN 21 Avilés de la Innovación NA	
RRII y Captación de Fondos					ASTUREX NA
I+D+I & Formación		FAEN NA	F. Universidad Oviedo 51	FICYT NA	

DIAGNÓSTICO
DEL SECTOR PÚBLICO
CANTABRIA

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL PLANTILLA

Volumetría Principal

- **1.567 empleados**, distribuidos entre **25 entidades** (promedio de **61** empleados por entidad). En promedio queda comparable con Navarra (60 empleados por entidad) y por debajo tanto de La Rioja (103) como Asturias (79)*
- **55%** de los trabajadores pertenecen a **CANTUR (403 empleados), MARE (268)** y **SRECD (172)**. Esta distribución queda en línea con las otras comunidades que suelen concentrar sus recursos en 2-3 entidades
- Cantabria tiene el **volumen de empleados máximo por empresa más alto** de las tres comunidades (CANTUR), con una **diferencia de 38%** con Navarra y Asturias. La Rioja cuenta con una empresa que tiene casi el mismo número de empleados que CANTUR, pero presta servicios muy diferentes, ya que es una fundación hospitalaria con alto número de personal sanitario
- Cantabria cuenta con una **Plantilla mixta**, entre fija y temporal. La entidad con más **trabajadores temporales** es **IDIVAL (116 empleados),** ya que por regulación no puede tener plantilla fija. No se dispone de la estructura de plantilla de las otras comunidades

Distribución de Recursos

- Cantabria es la **única de las tres comunidades** que concentra los recursos en las entidades de **Cultura y Turismo (40%).** De estas empresas, casi todas están orientadas a la **actividad mercantil (40%).** Queda también por destacar la alta dedicación de recursos a la actividad de **Formación & I+D+I** que cuenta con **15%** de la plantilla concentrados en 3 entidades. La única otra comunidad con recursos asignados a esta actividad es Asturias, potencialmente con una plantilla comparable (51 empleados corresponden a una de 3 entidades en Formación & I+D+I)
- Navarra concentra sus recursos principalmente en **Financiación y Desarrollo (51%)** con las compañías realizando principalmente actividad de **Gestión de Activos (51%)** y/o **Orientación Mercantil (44%)**. Alta dedicación de recursos a **Medio Ambiente (31%)** viene por la plantilla de *Salinas de Navarra (250 empleados)*
- La orientación principal de La Rioja es en los **Servicios Públicos** de **Bienestar y Salud (85%)**
- Según la información disponible, Asturias centra sus recursos principalmente en **Financiación y Desarrollo y Gestión de Activos**

Distribución de recursos

	Plantilla media/ entidad	N.º de empleados máximo	N.º de entes con >100 empleados	N.º de entes con <11 empleados
Cantabria	61	403	7 (28%)	10 (40%)
Navarra	60	250	3 (19%)	4 (25%)
La Rioja	103	400	2 (29%)	2 (29%)
Asturias	79	242	2 (25%)	0

Sector	Bienestar y Salud	Medio Ambiente	Cultura y Turismo	Financiación y Desarrollo	Proyectos Exteriores
Cantabria	435 (28%)	379 (25%)	625 (40%)	109 (7%)	19 (1%)
Navarra	10 (1%)	296 (31%)	166 (17%)	490 (51%)	0
La Rioja	614 (85%)	*No disponible*	37 (5%)	70 (10%)	0
Asturias	*No disponible*	237 (38%)	51 (8%)	330 (53%)	*No disponible*

Actividad	Servicios Públicos	Orientación Mercantil	Gestión de Activos	RRII & Captación fondos	Formación & I+D+I
Cantabria	577 (37%)	643 (40%)	102 (7%)	12 (1%)	242 (15%)
Navarra	46 (5%)	425 (44%)	491 (51%)	0	*No disponible*
La Rioja	614 (85%)	37 (5%)	70 (10%)	0	0
Asturias	254 (42%)	*No disponible*	310 (50%)	*No disponible*	51 (8%)

* En Asturias se ha identificado la plantilla únicamente para **8** de las 31 entidades

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
GASTOS DE LA COMUNIDAD Y PRESUPUESTOS

	Gasto presupuestos de la Comunidad (MM€)	*2015 (MM€)*	*2014 (MM€)*	% de cumplimiento presupuesto	% cumplimiento gastos de aprovisionamientos	% cumplimiento gastos de personal	% cumplimiento otros gastos de explotación	Gasto real de la cuenta de resultados del ente (MM€)	Gasto presupuestado del ente (MM€)
Total Cantabria	**168,3 €**	***184,4 €***	***201,7 €***	**84%**	**90%**	**100%**	**83%**	**163,4 €**	**194,6 €**
Bienestar y Salud	23,1 €	*26,2 €*	*31,8 €*	97%	111%	99%	73%	28,5 €	29,5 €
Medio Ambiente	58,1 €	*75,1 €*	*52,6 €*	87%	91%	99%	64%	58,9 €	67,8 €
Cultura y Turismo	26,0 €	*17,7 €*	*16,7 €*	110%	124%	103%	116%	45,9 €	41,8 €
Financiación y Desarrollo	43,6 €	*47,0 €*	*77,9 €*	51%	39%	92%	63%	26,0 €	51,2 €
Proyectos Exteriores	17,5 €	*18,4 €*	*22,7 €*	94%	19%	94%	96%	4,1 €	4,3 €
Servicios Públicos	78,3 €	*98,3 €*	*81,5 €*	88%	92%	98%	65%	75,3 €	85,4 €
Orientación Mercantil	26,2 €	*17,7 €*	*15,9 €*	109%	307%	103%	116%	46,1 €	42,3 €
Gestión de Activos	57,3 €	*62,8 €*	*98,7 €*	53%	36%	91%	70%	27,2 €	51,3 €
RRII y Captación de Fondos	0,1 €	*0,1 €*	*0,3 €*	83%	19%	95%	85%	0,9 €	1,1 €
Formación y I+D+I	6,4 €	*5,5 €*	*5,3 €*	95%	103%	103%	76%	13,8 €	14,5 €

> El Gobierno de Cantabria, según los presupuestos, gastó en el 2016 **168,3MM€** para mantener su Sector Público de Empresas y Fundaciones. Este coste se **ha reducido** en comparación con los años anteriores en un **9% (vs. 2015) y 17% (vs. 2014)**

> El sector con el coste **más alto es el de Medio Ambiente**, que costó a la Comunidad **58,1MM€** en 2016. La gran parte de este coste corresponde a las encomiendas de gestión de residuos y saneamiento del agua encargadas a MARE. Estas encomiendas llevan también alto coste en Servicios Públicos. El segundo sector más costoso para el Gobierno es **Financiación y Desarrollo** que contribuye con un **26% al gasto total.** Casi todas las empresas de este sector desarrollan la actividad de **Gestión de Activos** que cuenta con un **34% del gasto**. No obstante, estos dos grupos han notado la **constante disminución en el coste durante 2014, 2015 y 2016**. Por otro lado, el coste de las actividades de **Cultura y Turismo y Orientación Mercantil** ha **subido notablemente durante los últimos 3 años**, llegando en 2016 a ser **55%-65% más alto que en 2014**. Otra línea de actividad con crecimiento estable al nivel de coste es la **Formación & I+D+I**

> Al nivel global, las entidades de SPEF de Cantabria **han cumplido con el presupuesto del 2016**, pero llegando al **limite de los gastos de personal**. El único sector que sobrepasó el gasto presupuestado para el año era **Cultura y Turismo (110%).**

> Queda también por destacar la desviación de **307% en el gasto de aprovisionamientos** de las compañías de **Orientación Mercantil**

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN

	Análisis Global	Detalle Sectorial	Detalle Línea de Actividad
Ingresos	> Las entidades de Cantabria en 2016 **facturaron 124MM€** en concepto de ventas y otros ingresos de explotación que **no** corresponden a **subvenciones**. Esta cifra de ingresos se ha mantenido **estable en los últimos 3 años**. > De las otras Comunidades, tanto Asturias como Navarra superaron este importe (185MM€ y 132MM€ respectivamente). Los ingresos de La Rioja disminuyeron en 2016 15%.	> Los ingresos en Cantabria provienen principalmente del sector de **Medio Ambiente (55%)** y **Cultura y Turismo (24%).** > En el caso de Navarra, el 60% de los ingresos se generan en compañías de Financiación y Desarrollo y 30% en Medio Ambiente, mientras que el 85% de los ingresos de La Rioja se concentran en Salud y Bienestar. Los ingresos de Asturias se distribuyen más uniformemente > Queda por destacar que **ninguna de las Comunidades con las que se ha comparado ingresa más del 10% por Cultura y Turismo**	> La distribución sectorial queda reflejada también en tipología de actividad con **57%** de **ingresos** perteneciendo a **Servicios Públicos** (MARE) y **22% a Orientación Mercantil** (SRECD y CANTUR). > No obstante, se debe tener en cuenta que los ingresos de MARE (95% de ingresos de Medio Ambiente y 90% de Servicios Públicos) provienen **casi en su totalidad de las encomiendas del Gobierno de Cantabria**, por lo que no aportan fondos a la Comunidad.
Margen bruto	> A nivel de los costes de aprovisionamientos y otros gastos de explotación (sin personal), Cantabria en 2016 reportó 116,7MM€ y llegó a obtener un **margen bruto positivo de 7,2MM€**, lo que supone una **mejora importante respecto al 2015 y 2014** (-5,5MM€ y -19,2MM€ respectivamente). > No obstante, este margen **representa** únicamente el **6% de los ingresos**, en comparación con el **46% en Navarra** (61,2MM€) y el **20% en Asturias** (37,6MM€). La Rioja reportó en 2016 un margen negativo debido a una disminución en los ingresos.	> El **margen bruto más alto** de todos los sectores en Cantabria se produce en **Medio Ambiente (29%)**, seguido por **Cultura y Turismo (7%)**. > Los dos sectores que tienen **gastos de aprovisionamientos y otros gastos de explotación más altos que los ingresos** son **Salud y Bienestar (-59%) y Financiación y Desarrollo (-65%).** > A modo de comparación, las **compañías de Financiación y Desarrollo en Navarra** han obtenido en 2016 al nivel global un **margen bruto de 51%**, mientras **La Rioja** registró un **margen del 11% positivo en Salud y Bienestar**.	> Se debe destacar que **todas las líneas de actividad de Cantabria**, **excepto Servicios Públicos**, han registrado **un margen bruto negativo en el 2016,** con un resultado más bajo en Gestión de Activos (-13%). > De las otras Comunidades autónomas, **Navarra** registró un **margen positivo en todas sus líneas de actividad**, mientras La Rioja y Asturias han sufrido un margen bruto negativo únicamente en dos áreas. > No obstante, Cantabria queda como la **única Comunidad con margen bruto negativo en empresas de Orientación Mercantil**, comparado con 41% beneficio en Navarra, 55% en La Rioja y 84% en Asturias.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN

	Análisis Global	Detalle Sectorial	Detalle Línea de Actividad
Gastos de personal	> Cantabria reportó el **segundo coste más alto de personal** de las tres Comunidades, pero con una ratio de **gastos por persona inferiores**. > Al mismo tiempo, los **gastos de personal en Cantabria suponen solo un 28% de los gastos totales**, vs. 41% en Navarra y 46% en La Rioja. > No obstante, queda por destacar que además de los costes de plantilla, Cantabria gasta un **75% más en servicios exteriores**, número superado únicamente por Asturias. > Además, Cantabria queda **muy atrás**, tanto comparada con Navarra como con Asturias, en los **ingresos generados por trabajador**.	> Los **gastos de personal más elevados** se registran en las empresas de **Cultura y Turismo** (19,5MM€ - 38% del total de la Comunidad) **seguido por Salud y Bienestar** (14MM€ o 27% del gasto de personal total). > La **rentabilidad del personal (gastos/ingresos) más baja se da en Salud y Bienestar**, siendo los gastos de personal un 138% de los ingresos, y **la más alta** en **Medio Ambiente (17% s/ ing.)**. > Las entidades de **Cultura y Turismo** tienen **gastos de personal** al nivel de **66% de los ingresos**. En el **resto de Comunidades**, el rendimiento de la plantilla de esta actividad es **parecido** al de Cantabria (61% en Navarra, 41% en La Rioja y 63% en Asturias).	> Al nivel de actividad, **los gastos de personal superan los ingresos (117%) salvo en Formación & I+D+I**. Estos gastos son **altos también en Navarra**, llegando a 80% de los ingresos. > El **segundo** ratio más alto entre gastos de personal e ingresos es el de las entidades de **Orientación Mercantil (74%).**
Subvenciones & EBITDA	> Teniendo en cuenta los costes de personal y **excluyendo las subvenciones**, Cantabria tiene un **EBITDA de -44MM€**, mejorando notablemente en relación con los años anteriores (-57MM€ en 2015 y -74MM€ en 2014), gracias a una **disminución de los gastos de aprovisionamientos y otros gastos de explotación** (que suponen un 65% de los gastos totales de la Comunidad). Este resultado negativo **se cubre en su totalidad por las subvenciones**, que en 2016 subieron a **48,7MM€**, produciendo un **EBITDA positivo de 5MM€**. > **Navarra** fue la **única de las tres Comunidades que reportó un EBITDA positivo**, recibiendo solo **15,3MM€** de **subvenciones**, teniendo, además, la participación de subvenciones en ingresos más baja (10% vs. 28% de Cantabria) de las tres.	> El **sector más subvencionado** en Cantabria es el de **Salud y Bienestar**, que en 2016 recibió 20,4MM€ de subvenciones (exactamente el doble de sus ingresos). Estas subvenciones dejaron el EBITDA en 0,4MM€. > A pesar de ser el **segundo sector que más subvenciones recibe** (13,2MM€), **Cultura y Turismo** reportó en 2016 un **EBITDA negativo de 4,4MM**€. > La única Comunidad que aporta un **volumen de subvenciones** cercano a Cantabria es La Rioja y dedica sus fondos principalmente a Bienestar y Salud (49%) y Financiación y Desarrollo (38%)	> De las cuatro Comunidades Autónomas comparadas, **Cantabria es la única que reporta un EBITDA negativo** (-7,6MM€) **en las entidades** de **Orientación Mercantil**, a pesar de recibir 13,2MM€ de subvenciones. > De las otras Comunidades, **únicamente Navarra está subvencionando las compañías con Orientación Mercantil y las subvenciones están dirigidas principalmente a las Fundaciones.**

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN

Resultado de explotación

Análisis Global

> Sumando la amortización, depreciación y resultado financiero, las entidades de Cantabria, al nivel agregado, **perdieron 13,6MM€, resultado más bajo de las Comunidades comparadas**.

> Este resultado se debe principalmente a la **amortización y deterioro del inmovilizado,** que subió en 2016 a 17MM€, contribuido principalmente por **MARE (46%) y CANTUR (15%)**

Detalle Sectorial

> **Cultura y Turismo es la que más contribuye con perdidas al resultado de explotación** de Cantabria, contando con -10,6MM€ o **78%** del total de las perdidas.

> Este sector produce **resultado negativo en todas las Comunidades**, pero con un **impacto más limitado** (50% en Navarra y 29% en La Rioja), **excepto Asturias**, donde cuenta como **único sector con pérdidas**.

> Los **únicos dos sectores con resultado positivo en Cantabria** son **Medio Ambiente** (5,8MM€) y **Proyectos Exteriores** (0,3MM€).

Detalle Línea de Actividad

> La distribución de resultados por línea de actividad es similar que en el caso de división por sector, con **Orientación Mercantil**, contabilizando **78% de las pérdidas**, y **resultado positivo en Servicios Públicos** (3,9MM€) **y I+D+I** (0,5MM€).

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN

Principales tablas: Sector

		Ingresos (sin subvenciones) (MM€)	Aprovisionamientos + otros gastos de expl. (MM€)	Margen bruto (excl. subvenciones)	Gastos de personal (MM€)	EBITDA (sin subvenciones) (MM€)	Subvenciones (MM€)	EBITDA	Resultado de explotación
Total SPEF	Cantabria	123,9 €	-116,7 €	7,2 €	-50,9 €	-43,7 €	48,7 €	5,0 €	-13,6 €
	Navarra	132,3 €	-77,5 €	54,8 €	-53,4 €	1,4 €	15,5 €	16,9 €	-10,7 €
	La Rioja	36,0 €	-39,0 €	-3,0 €	-33,9 €	-36,9 €	43,3 €	6,3 €	-9,7 €
	Asturias	184,7 €	-147,1 €	37,6 €	-41,9 €	-4,4 €	38,3 €	34,0 €	-6,0 €
Salud & Bienestar	Cantabria	10,2 €	-16,2 €	-6,0 €	-14,0 €	-20,0 €	20,4 €	0,4 €	-1,3 €
	Navarra	1,6 €	-2,2 €	-0,6 €	-2,7 €	-3,3 €	3,3 €	0,0 €	-0,2 €
	La Rioja	30,6 €	-27,2 €	3,4 €	-29,0 €	-25,7 €	21,0 €	-4,6 €	-5,5 €
	Asturias	71,8 €	-40,1 €	31,7 €	-9,8 €	21,9 €	4,9 €	26,9 €	2,1 €
Medio Ambiente	Cantabria	67,7 €	-48,1 €	19,6 €	-11,8 €	7,8 €	7,7 €	15,5 €	5,8 €
	Navarra	38,1 €	-25,1 €	13,0 €	-8,8 €	4,2 €	1,2 €	5,4 €	0,2 €
	La Rioja	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*
	Asturias	56,1 €	-51,3 €	4,8 €	-12,6 €	-7,8 €	22,1 €	14,3 €	7,6 €
Cultura & Turismo	Cantabria	29,6 €	-27,7 €	1,9 €	-19,5 €	-17,5 €	13,2 €	-4,4 €	-10,6 €
	Navarra	13,2 €	-10,9 €	2,2 €	-8,1 €	-5,8 €	4,2 €	-1,6 €	-5,4 €
	La Rioja	4,1 €	-8,5 €	-4,4 €	-1,9 €	-6,4 €	5,6 €	-0,8 €	-2,8 €
	Asturias	12,5 €	-22,9 €	-10,3 €	-7,9 €	-18,2 €	1,7 €	-16,5 €	-19,8 €
Financiación y Desarrollo	Cantabria	13,1 €	-21,6 €	-8,5 €	-4,7 €	-13,2 €	5,8 €	-7,4 €	-7,9 €
	Navarra	79,4 €	-39,3 €	40,2 €	-33,8 €	6,4 €	6,7 €	13,1 €	-5,4 €
	La Rioja	1,3 €	-3,3 €	-2,0 €	-2,9 €	-4,9 €	16,7 €	11,8 €	-1,3 €
	Asturias	43,4 €	-29,8 €	13,6 €	-11,0 €	2,6 €	6,7 €	9,3 €	4,1 €
Proyectos Exteriores	Cantabria	3,3 €	-3,2 €	0,1 €	-0,9 €	-0,8 €	1,6 €	0,8 €	0,3 €
	Navarra	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
	La Rioja	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
	Asturias	0,8 €	-2,9 €	-2,1 €	-0,7 €	-2,8 €	2,8 €	0,0 €	0,0 €

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN

Principales tablas: Actividad

		Ingresos (sin subvenciones) (MM€)	Aprovisionamientos + otros gastos de expl. (MM€)	Margen bruto (excl. subvenciones)	Gastos de personal (MM€)	EBITDA (sin subvenciones) (MM€)	Subvenciones (MM€)	EBITDA	Resultado de explotación
Total SPEF	Cantabria	123,9 €	-116,7 €	7,2 €	-50,9 €	-43,7 €	48,7 €	5,0 €	-13,6 €
	Navarra	132,3 €	-77,5 €	54,8 €	-53,4 €	1,4 €	15,5 €	16,9 €	-10,7 €
	La Rioja	36,0 €	-39,0 €	-3,0 €	-33,9 €	-36,9 €	43,3 €	6,3 €	-9,7 €
	Asturias	184,7 €	-147,1 €	37,6 €	-41,9 €	-4,4 €	38,3 €	34,0 €	-6,0 €
Servicios Públicos	Cantabria	70,9 €	-58,9 €	12,0 €	-19,1 €	-7,1 €	20,1 €	13,0 €	3,9 €
	Navarra	19,2 €	-14,4 €	4,7 €	-6,4 €	-1,6 €	1,0 €	-0,6 €	-2,8 €
	La Rioja	33,3 €	-35,1 €	-1,9 €	-30,1 €	-32,0 €	26,6 €	-5,4 €	-7,8 €
	Asturias	59,8 €	-66,8 €	-7,1 €	-20,7 €	-27,8 €	25,5 €	-2,3 €	-11,9 €
Orientación Mercantil	Cantabria	26,6 €	-27,8 €	-1,1 €	-19,6 €	-20,8 €	13,2 €	-7,6 €	-10,6 €
	Navarra	55,6 €	-32,5 €	23,0 €	-22,1 €	1,0 €	5,1 €	6,1 €	-2,7 €
	La Rioja	1,4 €	-0,7 €	0,8 €	-0,8 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	-0,5 €
	Asturias	15,3 €	-2,5 €	12,8 €	-7,9 €	4,9 €	0,1 €	4,9 €	1,8 €
Gestión de Activos	Cantabria	20,3 €	-23,0 €	-2,6 €	-4,6 €	-7,2 €	4,0 €	-3,2 €	-7,4 €
	Navarra	45,8 €	-25,5 €	20,3 €	-15,5 €	4,8 €	5,7 €	10,5 €	-5,7 €
	La Rioja	1,3 €	-3,3 €	-2,0 €	-2,9 €	-4,9 €	16,7 €	11,8 €	-1,3 €
	Asturias	95,5 €	-66,4 €	29,1 €	-8,5 €	20,6 €	9,1 €	29,7 €	2,5 €
RRII y Captación de Fondos	Cantabria	0,0 €	-0,4 €	-0,4 €	-0,6 €	-0,9 €	0,9 €	0,0 €	0,0 €
	Navarra	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
	La Rioja	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
	Asturias	0,8 €	-2,9 €	-2,1 €	-0,7 €	-2,8 €	2,8 €	0,0 €	0,0 €
I+D+I & Formación	Cantabria	6,0 €	-6,7 €	-0,7 €	-7,0 €	-7,8 €	10,5 €	2,7 €	0,5 €
	Navarra	11,8 €	-5,0 €	6,7 €	-9,5 €	-2,7 €	3,6 €	0,9 €	0,5 €
	La Rioja	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
	Asturias	13,2 €	-8,4 €	4,8 €	-4,1 €	0,7 €	0,8 €	1,6 €	1,5 €

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
LIQUIDEZ & SOLVENCIA Y RENDIMIENTO DEL ACTIVO

Liquidez & Solvencia

	Estructura de activo corriente						Solvencia		
	Activo corriente/ total activo	% Efectivo	% Existencias	% Inversiones	% Cuentas a cobrar	Deuda con gobierno/ cuentas a cobrar	Activo/ pasivo	Activo corriente/ pasivo corriente	Activo corriente - AR/ pasivo corriente
Cantabria	39%	11%	19%	23%	47%	47%	1,5	2,1	1,1
Navarra	55%	16%	55%	17%	12%	No disponible	2,1	2,4	2,1
La Rioja	52%	3%	19%	5%	72%	No disponible	3,8	4,7	1,3
Asturias	35%	49%	9%	12%	30%	No disponible	2,1	3,0	2,1

Rendimiento del Activo

	Inmovilizado intangible	Inmovilizado material	Ingresos de expl. (exl. subv.)/ Inmovilizado	Inversiones inmobiliarias/ Inmovilizado + inv.	Ingresos de expl. (excl. subv.)/ Inversiones inmobiliarias	Ingresos financieros/ Inversiones financieras	Efectivo/ Ingresos	Efectivo/ Activo
Cantabria	1%	99%	64%	34%	124%	3%	25%	4%
Navarra	3%	97%	96%	44%	123%	1%	55%	9%
La Rioja	0%	100%	31%	0%	No aplica	7%	13%	2%
Asturias	4%	96%	32%	12%	236%	2%	107%	17%

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
DIMENSIONAMIENTO DEL BALANCE: ACTIVO

	Análisis Global	Detalle Sectorial	Detalle Línea de Actividad
Inmovilizado	> Con un **inmovilizado de 194,7MM€, Cantabria** tiene un ratio de ingresos de explotación (excl. subvenciones) por inmovilizado del 64%. > Es la **segunda Comunidad de las comparadas en rendimiento del inmovilizado**, siendo superada por Navarra, que alcanza un 96%, teniendo inmovilizado en cuantía total inferior a Cantabria. Asturias obtiene un rendimiento inferior a la mitad que el de Cantabria, debido a un inmovilizado sensiblemente superior (583MM€) > La distribución entre inmovilizado material e intangible es parecido en todas las Comunidades analizadas, **superando en todas ellas un 96% a favor del primero.**	> El mayor peso sobre el inmovilizado de Cantabria se registra en las empresas de **Medio Ambiente** (104,3MM€ - 54% del total de la Comunidad), **seguido por Cultura y Turismo** (69,3MM€ o 38% del total de inmovilizado). > En el **resto de Comunidades**, el **mayor peso** del inmovilizado recae en **Cultura y Turismo** (59% en Navarra y 48% en La Rioja), a excepción de **Asturias**, que pone el acento en inmovilizado en **Bienestar y Salud** (73%). > Cabe destacar el 29% que supone el **inmovilizado** en Navarra **para Financiación y Desarrollo**, mientras que en **Cantabria es el 1%.**	> Al nivel de actividad, **el inmovilizado en entidades orientadas a Servicios Públicos es el más elevado**, con un peso del 44%, situación análoga a la de La Rioja (donde supone un 65%). > Mientras, en Navarra el 72% del inmovilizado está en entidades con orientación mercantil, (cuando en Cantabria, supone el 33%) y en Asturias el 72% se sitúa en al Gestión de Activos.
Inversiones	> **Cantabria ha invertido en el SPEF 297,1MM€ en 2016**, reduciéndose con respecto a 2015 un 2%. Cantabria tiene, en valores absolutos, el **mayor volumen de inversiones financieras (160MM€).** > El ratio de inversiones inmobiliarias frente al total de inmovilizado e inversiones, en Cantabria, es del 34%. En Navarra alcanza el 44%, el mayor de todas las Comunidades analizadas. > Si comparamos las **inversiones inmobiliarias** con el total de ingresos de explotación (excl. Subvenciones), **Cantabria está a la par de Navarra**, en torno al 124%; Asturias las supera casi por el doble. > Atendiendo a ingresos financieros frente a inversiones financieras, el ratio de Cantabria es del 3%, superada por La Rioja, con un 7%.	> El **mayor peso de las inversiones en Cantabria se está produciendo en las entidades de Financiación y Desarrollo (224,2 €MM€),** siendo un 70% inversiones financieras. Esta inversión se ha incrementado un 14% respecto a 2015, siendo la única en crecimiento y siendo la única Comunidad de las analizadas que la ha incrementado en este sector. > Le sigue muy de lejos Cultura y Turismo (43,8MM€), siendo la mayor parte de la inversión en este área en inmovilizado. > El foco de las inversiones en estos sectores, con las prioridades descritas, se repite en el resto de Comunidades analizadas, aunque con signos distintos de crecimiento /decrecimiento respecto a años anteriores.	> **Casi la totalidad de la inversión de Cantabria (280MM€) han ido a entidades de Gestión de Activos**. En este sentido, coincide con el resto de Comunidades Analizadas. > **La inversión se ha reducido en 2016 en todas las líneas de actividad, excepto en I+D+I & Formación**, donde se ha incrementado un 15%. No obstante, queda lejos de la inversión en esta línea de Navarra o La Rioja. > Cabe destacar la inversión de Navarra en entidades orientadas a I+D+I & Formación, 28,6MM€ en 2016, cuando venía de ser inferior a 1MM€ en 2015 y 2014. La Rioja tiene una inversión sostenida en esta actividad en los últimos tres años.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
DIMENSIONAMIENTO DEL BALANCE: ACTIVO

Activo corriente

Análisis Global

> **Cantabria tiene una estructura del activo donde el activo corriente supone un 39% del total**. La mayor parte de su activo circulante son **cuentas a cobrar de la propia Comunidad Autónoma (47%).**

> Navarra y La Rioja lo mantienen por encima del 50%; mientras que en la primera, las cuentas a cobrar sólo suponen un 12%, en la segunda, son un 72%.

> La tendencia en todas las Comunidades analizadas, en los tres últimos años, es de incremento del % de activo circulante.

> **Cantabria tiene los ratios de solvencia más bajos de entre todas las Comunidades analizadas.**

Detalle Sectorial

> Por sectores, **Bienestar y Salud y Proyectos Exteriores mantienen los mayores niveles de activo corriente, en Cantabria, entorno al 55%**, aunque en el primero, se observa una ligera tendencia decreciente respecto a años anteriores.

> En Bienestar y Salud, Navarra mantiene el 100% del activo como activo corriente, mientras que La Rioja y Asturias tiene se sitúan en el extremo opuesto, con un 9% y un 3%, respectivamente.

Detalle Línea de Actividad

> Servicios Públicos es la única activad donde las entidades presentan una tendencia en % a la baja del activo circulante en los últimos años, **mientras que el resto de Comunidades analizadas lo están incrementando**.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
DIMENSIONAMIENTO DEL BALANCE: ACTIVO

Principales tablas: Sector (MM€)		Inmovilizado intangible	Inmovilizado material	Total Inmovilizado	Amortización y deterioro inmovilizado	Inversiones inmobiliarias	Inversiones en empresas del grupo	Inversiones financieras	Total inversiones	Inversiones corto plazo	Efectivos y equivalentes	Total Activo
Total SPEF	Cantabria	1,9 €	192,8 €	194,7 €	-17,1 €	99,5 €	37,2 €	160,4 €	297,1 €	62,8 €	30,7 €	708,1 €
	Navarra	4,7 €	132,7 €	137,5 €	-19,6 €	107,2 €	81,2 €	131,2 €	319,6 €	76,4 €	72,4 €	839,4 €
	La Rioja	0,1 €	114,4 €	114,5 €	-4,2 €	0,6 €	4,0 €	16,9 €	21,4 €	6,3 €	4,5 €	269,7 €
	Asturias	23,3 €	560,5 €	583,8 €	-33,0 €	78,4 €	39,7 €	78,0 €	196,1 €	48,1 €	196,7 €	1.154,2 €
Salud & Bienestar	Cantabria	0,9 €	18,0 €	18,9 €	-1,8 €	0,1 €	0,0 €	0,3 €	0,5 €	0,1 €	4,1 €	41,7 €
	Navarra	0,0 €	0,0 €	0,1 €	-0,2 €	0,9 €	0,0 €	0,5 €	1,4 €	0,5 €	2,2 €	7,1 €
	La Rioja	0,0 €	39,4 €	39,4 €	-1,7 €	0,0 €	0,0 €	0,1 €	0,1 €	0,1 €	1,7 €	43,4 €
	Asturias	0,3 €	424,3 €	424,6 €	-16,6 €	1,8 €	0,0 €	0,1 €	1,9 €	0,0 €	3,3 €	440,3 €
Medio Ambiente	Cantabria	0,2 €	104,1 €	104,3 €	-9,3 €	6,7 €	1,7 €	0,3 €	8,7 €	0,3 €	12,6 €	154,9 €
	Navarra	1,0 €	15,3 €	16,3 €	-2,6 €	0,5 €	10,4 €	19,3 €	30,2 €	0,3 €	10,8 €	76,0 €
	La Rioja	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*
	Asturias	1,8 €	114,8 €	116,7 €	-6,8 €	0,1 €	4,5 €	4,5 €	9,1 €	0,7 €	179,6 €	332,4 €
Cultura & Turismo	Cantabria	0,4 €	68,9 €	69,3 €	-4,0 €	35,4 €	7,9 €	0,6 €	43,8 €	1,2 €	3,3 €	136,0 €
	Navarra	1,9 €	79,7 €	81,6 €	-3,6 €	0,0 €	0,0 €	2,5 €	2,5 €	0,0 €	3,3 €	89,7 €
	La Rioja	0,0 €	54,9 €	54,9 €	-2,1 €	0,0 €	0,0 €	3,0 €	3,0 €	3,0 €	1,2 €	60,4 €
	Asturias	17,7 €	0,5 €	18,1 €	-3,5 €	5,3 €	0,0 €	6,4 €	11,7 €	5,8 €	3,6 €	45,3 €
Financiación y Desarrollo	Cantabria	0,4 €	1,8 €	2,2 €	-1,8 €	52,0 €	13,7 €	158,4 €	224,2 €	51,5 €	9,6 €	350,0 €
	Navarra	1,8 €	37,7 €	39,5 €	-13,1 €	105,8 €	70,8 €	108,9 €	285,4 €	75,5 €	56,2 €	666,6 €
	La Rioja	0,1 €	20,0 €	20,1 €	-0,4 €	0,6 €	4,0 €	13,9 €	18,4 €	3,3 €	1,6 €	165,9 €
	Asturias	3,5 €	20,8 €	24,3 €	-6,1 €	71,2 €	35,2 €	67,0 €	173,4 €	41,6 €	9,9 €	335,5 €
Proyectos Exteriores	Cantabria	0,1 €	0,0 €	0,1 €	-0,2 €	5,4 €	13,9 €	0,7 €	19,9 €	51,5 €	1,1 €	25,5 €
	Navarra	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	68,6 €	0,0 €	0,0 €
	La Rioja	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	3,3 €	0,0 €	0,0 €
	Asturias	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	42,3 €	0,3 €	0,6 €

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
DIMENSIONAMIENTO DEL BALANCE: ACTIVO

Principales tablas: Actividad (MM€)		Inmovilizado intangible	Inmovilizado material	Total Inmovilizado	Amortización y deterioro inmovilizado	Inversiones inmobiliarias	Inversiones en empresas del grupo	Inversiones financieras	Total inversiones	Inversiones corto plazo	Efectivos y equivalentes	Total Activo
Total SPEF	Cantabria	1,9 €	192,8 €	194,7 €	-17,1 €	99,5 €	37,2 €	160,4 €	297,1 €	62,8 €	30,7 €	708,1 €
	Navarra	4,7 €	132,7 €	137,5 €	-19,6 €	107,2 €	81,2 €	131,2 €	319,6 €	76,4 €	72,4 €	839,4 €
	La Rioja	0,1 €	114,4 €	114,5 €	-4,2 €	0,6 €	4,0 €	16,9 €	21,4 €	6,3 €	4,5 €	269,7 €
	Asturias	23,3 €	560,5 €	583,8 €	-33,0 €	78,4 €	39,7 €	78,0 €	196,1 €	48,1 €	196,7 €	1.154,2 €
Servicios Públicos	Cantabria	0,6 €	85,7 €	86,4 €	-9,0 €	6,7 €	0,0 €	0,5 €	7,2 €	0,2 €	11,0 €	138,4 €
	Navarra	0,2 €	2,8 €	3,1 €	-0,4 €	0,0 €	0,0 €	19,1 €	19,1 €	0,0 €	3,8 €	37,0 €
	La Rioja	0,0 €	74,7 €	74,8 €	-3,2 €	0,0 €	0,0 €	3,1 €	3,1 €	3,1 €	2,9 €	84,1 €
	Asturias	14,6 €	127,4 €	142,0 €	-10,0 €	0,1 €	4,6 €	0,6 €	5,3 €	0,7 €	181,2 €	367,2 €
Orientación Mercantil	Cantabria	0,5 €	63,6 €	64,1 €	-2,9 €	0,0 €	6,4 €	0,4 €	6,8 €	1,1 €	1,4 €	87,6 €
	Navarra	3,8 €	94,6 €	98,4 €	-8,3 €	0,0 €	1,2 €	3,7 €	4,9 €	2,1 €	21,9 €	144,4 €
	La Rioja	0,0 €	19,6 €	19,6 €	-0,6 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	19,7 €
	Asturias	6,5 €	14,2 €	20,6 €	-2,3 €	7,0 €	0,0 €	0,0 €	7,0 €	0,0 €	3,9 €	32,4 €
Gestión de Activos	Cantabria	0,3 €	7,1 €	7,4 €	-3,0 €	92,7 €	29,1 €	158,6 €	280,4 €	60,7 €	11,5 €	416,5 €
	Navarra	0,6 €	35,2 €	35,8 €	-10,7 €	106,3 €	60,4 €	100,4 €	267,1 €	64,5 €	42,1 €	615,5 €
	La Rioja	0,1 €	20,0 €	20,1 €	-0,4 €	0,6 €	4,0 €	13,9 €	18,4 €	3,3 €	1,6 €	165,9 €
	Asturias	2,0 €	417,8 €	419,9 €	-20,7 €	71,3 €	35,0 €	64,7 €	171,0 €	39,0 €	8,0 €	722,9 €
RRII y Captación de Fondos	Cantabria	0,1 €	0,0 €	0,1 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,7 €	0,7 €	0,7 €	0,8 €	3,3 €
	Navarra	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
	La Rioja	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €
	Asturias	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,3 €	0,6 €
I+D+I & Formación	Cantabria	0,5 €	36,4 €	36,9 €	-2,1 €	0,1 €	1,7 €	0,2 €	2,0 €	51,5 €	5,9 €	62,2 €
	Navarra	0,1 €	0,2 €	0,2 €	-0,2 €	0,9 €	19,6 €	8,0 €	28,6 €	68,6 €	4,7 €	42,5 €
	La Rioja	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	3,3 €	0,0 €	0,0 €
	Asturias	0,2 €	1,1 €	1,3 €	-0,1 €	0,0 €	0,0 €	12,8 €	12,8 €	42,3 €	3,4 €	31,0 €

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
ENDEUDAMIENTO Y COBERTURA

	Estructura de la deuda				Cobertura de la deuda					
	Deudas con entidades de crédito	Deudas con empresas del grupo	Otras deudas	% Deuda LP	Deuda/ Fondos Propios	Deuda/ Patrimonio Neto	Deuda a CP + AP/ Fondos propios	Gastos financieros/ Deuda	Gastos financieros/ EBITDA	Gastos financieros/ EBITDA + Ingresos fin.
Cantabria	52%	8%	40%	75%	2,0	1,4	0,7	3%	2,2	1,2
Navarra	*No disponible*	12%	*No disponible*	70%	0,5	0,5	0,2	3%	0,3	0,3
La Rioja	*No disponible*	0%	*No disponible*	86%	0,6	0,2	0,4	2%	0,1	0,1
Asturias	*No disponible*	26%	*No disponible*	90%	0,8	0,6	0,3	3%	0,3	0,3

Estructura de la Deuda

Análisis Global

> **La mayor parte de la deuda del SPEF de Cantabria (336,9MM€) está suscrita con entidades de crédito, un 52%.** Un 75% del total de esta deuda es deuda a largo plazo.

> Comunidades como Asturias o Navarra explotan en mayor medida la vía de suscripción de deuda entre empresas del propio grupo (26% y 12%, respectivamente), frente al 8% de Cantabria.

Detalle Sectorial

> El **mayor peso del endeudamiento** recae en entidades del sector de **Financiación y Desarrollo (237,5MM€).**

> Este patrón se repite en todas la Comunidades analizadas, a excepción de Asturias, donde la deuda recae en mayor medida en Entidades de Salud y Bienestar.

Detalle Línea de Actividad

> Al igual que el resto de Comunidades analizadas, **Cantabria concentra la mayor necesidad de financiación** en las entidades asociadas a la **Gestión de Activos**

Coste y cobertura

> **Cantabria está fuertemente apalancada si se la compara con el resto de Comunidades analizadas.**

> Los gastos financieros respecto al total de su deuda son del 3%, lo cual podría indicar un potencial recorrido de mejora hasta el 2% que tiene, por ejemplo, La Rioja.

> La **tendencia de Cantabria** en los últimos años es de **desapalancamiento**.

> **El sector más apalancado en Cantabria es el de Financiación y Desarrollo,** al igual que sucede en La Rioja.

> En cambio, en Navarra y en Asturias el sector más apalancado es el de Bienestar y Salud.

> **El mayor apalancamiento se produce en la actividad de Gestión de Activos**, tanto en Cantabria como el resto de las Comunidades analizadas.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
DIMENSIONAMIENTO DEL BALANCE: PASIVO

Principales tablas: Sector (MM€)		Deudas con empresas del grupo	Total deuda	Deuda Largo Plazo (%)	Gastos financieros	Total pasivo	Pasivo corriente
Total SPEF	Cantabria	27,0 €	336,9 €	75%	-11,1 €	461,7 €	29%
	Navarra	26,7 €	217,7 €	70%	-5,8 €	404,9 €	48%
	La Rioja	0,0 €	44,4 €	86%	-0,7 €	71,3 €	0,4 €
	Asturias	92,5 €	351,9 €	90%	-10,2 €	548,8 €	0,2 €
Salud & Bienestar	Cantabria	0,0 €	5,0 €	93%	0,0 €	15,3 €	68%
	Navarra	0,1 €	1,7 €	0%	0,0 €	4,9 €	100%
	La Rioja	0,0 €	2,3 €	10%	-0,2 €	20,6 €	85%
	Asturias	71,6 €	247,2 €	92%	-7,5 €	276,0 €	12%
Medio Ambiente	Cantabria	0,0 €	14,8 €	66%	-0,6 €	90,0 €	27%
	Navarra	9,1 €	9,8 €	93%	-0,1 €	44,7 €	23%
	La Rioja	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*
	Asturias	0,0 €	1,0 €	4%	-0,5 €	80,2 €	17%
Cultura & Turismo	Cantabria	7,2 €	69,4 €	58%	-2,4 €	97,7 €	43%
	Navarra	0,0 €	22,8 €	85%	-0,4 €	28,8 €	33%
	La Rioja	0,0 €	4,2 €	91%	0,0 €	6,9 €	42%
	Asturias	1,3 €	3,5 €	98%	-0,2 €	21,5 €	75%
Financiación y Desarrollo	Cantabria	11,3 €	237,5 €	80%	-3,7 €	245,0 €	21%
	Navarra	17,5 €	183,3 €	68%	-5,3 €	326,3 €	52%
	La Rioja	0,0 €	37,8 €	90%	-0,5 €	43,8 €	22%
	Asturias	19,6 €	100,2 €	83%	-2,0 €	170,7 €	42%
Proyectos Exteriores	Cantabria	8,5 €	10,3 €	82%	-4,3 €	13,7 €	24%
	Navarra	0,0 €	0,0 €	No aplica	0,0 €	0,0 €	No aplica
	La Rioja	0,0 €	0,0 €	No aplica	0,0 €	0,0 €	No aplica
	Asturias	0,0 €	0,0 €	0%	0,0 €	0,3 €	99%

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
DIMENSIONAMIENTO DEL BALANCE: PASIVO

Principales tablas: Actividad (MM€)		Deudas con empresas del grupo	Total deuda	Deuda Largo Plazo (%)	Gastos financieros	Total pasivo	Pasivo corriente
Total SPEF	Cantabria	27,0 €	336,9 €	75%	-11,1 €	461,7 €	29%
	Navarra	26,7 €	217,7 €	70%	-5,8 €	404,9 €	48%
	La Rioja	0,0 €	44,4 €	86%	-0,7 €	71,3 €	42%
	Asturias	92,5 €	351,9 €	90%	-10,2 €	548,8 €	25%
Servicios Públicos	Cantabria	0,0 €	2,9 €	53%	-0,3 €	83,9 €	33%
	Navarra	0,0 €	0,7 €	9%	0,0 €	32,7 €	23%
	La Rioja	0,0 €	6,6 €	62%	-0,2 €	27,4 €	74%
	Asturias	0,0 €	4,0 €	22%	-0,6 €	94,9 €	27%
Orientación Mercantil	Cantabria	6,6 €	28,9 €	16%	-0,4 €	56,1 €	65%
	Navarra	1,2 €	27,1 €	74%	-0,6 €	42,0 €	51%
	La Rioja	0,0 €	0,0 €	100%	0,0 €	0,1 €	94%
	Asturias	1,3 €	3,7 €	92%	-0,2 €	6,2 €	32%
Gestión de Activos	Cantabria	20,4 €	285,2 €	82%	-6,3 €	296,0 €	19%
	Navarra	23,7 €	186,4 €	71%	-5,1 €	321,1 €	49%
	La Rioja	0,0 €	37,8 €	90%	-0,5 €	43,8 €	22%
	Asturias	91,2 €	344,3 €	90%	-9,5 €	428,5 €	21%
RRII y Captación de Fondos	Cantabria	0,0 €	0,0 €	0%	-3,8 €	0,7 €	26%
	Navarra	0,0 €	0,0 €	0%	0,0 €	0,0 €	0%
	La Rioja	0,0 €	0,0 €	0%	0,0 €	0,0 €	0%
	Asturias	0,0 €	0,0 €	0%	0,0 €	0,3 €	99%
I+D+I & Formación	Cantabria	0,0 €	19,9 €	66%	-0,3 €	25,0 €	43%
	Navarra	1,9 €	3,5 €	0%	0,0 €	9,1 €	100%
	La Rioja	0,0 €	0,0 €	0%	0,0 €	0,0 €	0%
	Asturias	0,0 €	0,0 €	30%	0,0 €	18,8 €	97%

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO

	Análisis Global	Detalle Sectorial	Detalle Línea de Actividad
Patrimonio neto	> **El SPEF de Cantabria tiene un patrimonio neto de 246,6M€**, resultado acumulado de años anteriores de -209,4MM€. > Asturias cuenta con el mayor Patrimonio Neto, con 605,4MM€	> El **mayor peso del Patrimonio Neto se concentra en el sector de Financiación y Desarrollo, con los que 105,1MM€**, seguido de Medio Ambiente, con 64,8MM€.	> El **mayor peso del Patrimonio Neto** se concentra en la actividad de **Gestión de Activos, con los 120,6MM€**, doblando así al segundo (Servicios Públicos con 54,5MM€).
Fondos propios	> Del total de Fondos del SPEF de Cantabria, 246,4MM€, **165,7MM€ corresponde a Fondos Propios**. De estos, el 48% se corresponde con capital, un 10% son reservas y un 42% son requerimientos de otras aportaciones de los socios. **Cantabria es la Comunidad con mayor requerimiento de capital adicional de entre las comparadas**, donde únicamente Navarra acudió a él en un 12% de sus Fondos.	> El **mayor peso de Fondos Propios se concentra en entidades de Financiación y Desarrollo, 89,8MM€**, seguido de Cultura y Turismo. > Este patrón se repite en Navarra, no así, en Asturias, donde los Fondos Propios mayoritarios se encuentran en Medio Ambiente y Salud y Bienestar, y La Rioja, que los concentra en Cultura y Turismo.	> La mayor parte de **los Fondos Propios** están **asignados a entidades orientadas a la Gestión de Activos**, de forma similar como distribuye Navarra.
Subvenciones, donaciones y legados	> El SPEF de **Cantabria recibe 76,6MM€ en subvenciones, donaciones y legados**. Solo la supera Asturias, con 82,1MM€, mientras que Navarra recibe 31,4MM€ y La Rioja, 17,1MM€	> **Más de la mitad de las Subvenciones** recibidas por el SPEF de Cantabria van a entidades clasificadas dentro del **sector de Medio Ambiente**, seguido por Salud y Bienestar. > Tanto Asturias como Navarra dedican la mayor parte a Financiación y Desarrollo	> Analizado desde el punto de vista de la Actividad, **la mayor parte de las subvenciones dirigidas al SPEF de Cantabria van a Servicios Públicos,** en primer lugar, y a I+D+I & Formación, a continuación. > No ocurre así en Navarra y Asturias, donde la mayor parte se concentran en ala Gestión de Activos.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO

Principales tablas: Sector (MM€)		Patrimonio neto	Fondos propios	Resultado ejercicios (actual y anteriores)	Fondos	% Capital	% Reservas	% Otras aportaciones de socios	Subvenciones, donaciones y legados
Total SPEF	Cantabria	246,4 €	165,7 €	-209,4 €	375,3 €	48%	10%	42%	76,6 €
	Navarra	434,5 €	403,5 €	-184,0 €	474,0 €	38%	46%	16%	31,4 €
	La Rioja	198,2 €	72,7 €	24,1 €	114,1 €	82%	18%	0%	17,1 €
	Asturias	605,4 €	465,1 €	-8,1 €	309,4 €	60%	40%	0%	82,1 €
Salud & Bienestar	Cantabria	26,4 €	6,6 €	3,8 €	2,8 €	33%	13%	54%	19,9 €
	Navarra	2,1 €	0,4 €	0,0 €	0,4 €	1%	16%	83%	1,7 €
	La Rioja	22,6 €	6,7 €	-33,9 €	7,6 €	36%	64%	0%	15,9 €
	Asturias	164,3 €	154,6 €	-0,1 €	154,8 €	90%	10%	0%	9,6 €
Medio Ambiente	Cantabria	64,8 €	24,1 €	-27,2 €	51,3 €	52%	35%	13%	40,1 €
	Navarra	31,3 €	30,1 €	-0,6 €	30,7 €	52%	40%	8%	0,6 €
	La Rioja	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*
	Asturias	252,3 €	194,2 €	61,8 €	53,2 €	2%	97%	0%	1,9 €
Cultura & Turismo	Cantabria	38,3 €	34,0 €	-34,4 €	68,7 €	85%	3%	11%	4,4 €
	Navarra	60,8 €	61,0 €	-36,9 €	96,6 €	17%	69%	14%	1,0 €
	La Rioja	53,5 €	53,0 €	-32,5 €	85,5 €	100%	0%	0%	0,6 €
	Asturias	23,8 €	10,8 €	-28,9 €	20,4 €	74%	26%	0%	12,8 €
Financiación y Desarrollo	Cantabria	105,1 €	89,8 €	-151,7 €	241,4 €	38%	3%	59%	11,7 €
	Navarra	340,2 €	311,9 €	-146,5 €	346,2 €	43%	40%	17%	28,2 €
	La Rioja	122,1 €	13,0 €	90,5 €	21,0 €	24%	76%	0%	0,7 €
	Asturias	164,8 €	105,1 €	-40,9 €	80,7 €	38%	62%	0%	57,7 €
Proyectos Exteriores	Cantabria	11,8 €	11,3 €	0,1 €	11,2 €	11%	70%	20%	0,5 €
	Navarra	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	No aplica	No aplica	No aplica	0,0 €
	La Rioja	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	No aplica	No aplica	No aplica	0,0 €
	Asturias	0,3 €	0,3 €	0,0 €	0,3 €	45%	55%	0%	0,0 €

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
ESTRUCTURA DEL PATRIMONIO

Principales tablas: Actividad (MM€)		Patrimonio neto	Fondos propios	Resultado ejercicios (actual y anteriores)	Fondos	% Capital	% Reservas	% Otras aportaciones de socios	Subvenciones, donaciones y legados
Total SPEF	Cantabria	246,4 €	165,7 €	-209,4 €	375,3 €	48%	10%	42%	76,6 €
	Navarra	434,5 €	403,5 €	-184,0 €	474,0 €	38%	46%	16%	31,4 €
	La Rioja	198,2 €	72,7 €	24,1 €	114,1 €	82%	18%	0%	17,1 €
	Asturias	605,4 €	465,1 €	-8,1 €	309,4 €	61%	39%	0%	82,1 €
Servicios Públicos	Cantabria	54,5 €	21,1 €	-24,5 €	45,6 €	43%	40%	17%	33,4 €
	Navarra	4,3 €	4,2 €	-2,2 €	6,3 €	44%	51%	5%	0,1 €
	La Rioja	56,6 €	40,1 €	-55,6 €	62,6 €	92%	8%	0%	16,5 €
	Asturias	272,3 €	198,8 €	41,4 €	57,2 €	15%	85%	0%	17,5 €
Orientación Mercantil	Cantabria	31,5 €	28,8 €	-30,0 €	59,1 €	84%	2%	14%	2,7 €
	Navarra	102,5 €	101,4 €	-35,8 €	136,0 €	30%	57%	13%	1,7 €
	La Rioja	19,6 €	19,6 €	-10,8 €	30,4 €	*No disponible*	*No disponible*	*No disponible*	0,0 €
	Asturias	26,2 €	19,7 €	-7,2 €	27,2 €	26%	74%	0%	6,5 €
Gestión de Activos	Cantabria	120,6 €	103,8 €	-155,6 €	259,4 €	39%	6%	55%	13,3 €
	Navarra	294,3 €	266,2 €	-146,7 €	330,6 €	41%	41%	17%	28,0 €
	La Rioja	122,1 €	13,0 €	90,5 €	21,0 €	24%	76%	0%	0,7 €
	Asturias	294,4 €	236,6 €	-48,0 €	220,8 €	78%	22%	0%	55,6 €
RRII y Captación de Fondos	Cantabria	2,7 €	2,5 €	-0,3 €	2,7 €	21%	-1%	80%	0,2 €
	Navarra	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0%	0%	0%	0,0 €
	La Rioja	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0%	0%	0%	0,0 €
	Asturias	0,3 €	0,3 €	0,0 €	0,3 €	45%	55%	0%	0,0 €
I+D+I & Formación	Cantabria	37,1 €	9,5 €	1,0 €	8,5 €	94%	6%	0%	27,0 €
	Navarra	33,4 €	31,7 €	0,7 €	1,0 €	0%	0%	0%	1,7 €
	La Rioja	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0,0 €	0%	0%	0%	0,0 €
	Asturias	12,2 €	9,6 €	5,7 €	3,9 €	33%	67%	0%	2,4 €

DIAGNÓSTICO
DEL RENDIMIENTO
POR EMPRESA
SERVICIOS PÚBLICOS

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
FPMDV – BANCO DE SANGRE

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen de actividad	Ventas	Subvenciones	Ingresos/ Volumen de actividad	AR/ Ingresos+subv	Plantilla	Volumen de actividad/ plantilla
FPMDV Banco de Sangre	Donaciones	22,321	5,357,405 €	0 €	240 €	31%	42	537
Banco de Sangre Navarra (2015)		25,659	953,881 €	12,341 €	37 €	No disponible	53	484

Gastos y gestión de AP	Gastos	Gastos/ Volumen de actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Personal	% Gastos de Servicios Exteriores	AP/ Gastos	DPO
FPMDV Banco de Sangre	5,087,937 €	228 €	50%	25%	25%	13%	53
Banco de Sangre Navarra (2015)	5,090,577 €	198 €	24%	47%	26%	No disponible	No disponible

> En términos generales, la actividad del Banco de Sangre en la FPMDV presenta unos buenos indicadores. FPMDV logra unas ventas de más de 5MM€ vs. 953.881€ de Navarra, lo que le permite que, a pesar de recibir unos 3.000 donantes menos, su ratio de ingresos/ volumen de actividad se sitúe en 240€ vs. 37€.

> Ambas compañías muestran un nivel de gastos totales similares, aunque su distribución es distinta. La FPMDV concentra un 50% del peso de gasto en aprovisionamientos, por el contrario de Navarra que tiene un 47% del gasto clasificado como gasto de personal.

> La FPMDV exhibe una buena optimización de la plantilla, ya que con un número menor de empleados (42 empleados vs. 53) y un nivel de actividad similar a su comparable (variación de un 15%) logra obtener un 11% más respecto a Navarra en la ratio de volumen de actividad/ plantilla.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
FPMDV – SERVICIOS PÚBLICOS

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen de actividad	Ventas	Subvenciones	Ingresos/ Volumen de actividad	AR/ Ingresos+subv	Plantilla	Volumen de actividad/ plantilla
FPMDV (excl Banco de Sangre)	Población	581,477	18,293 €	6,398,063 €	0 €	87%	62	9,319

Gastos y gestión de AP	Gastos	Gastos/ Volumen de actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Personal	% Gastos de Servicios Exteriores	AP/ Gastos	DPO
FPMDV (excl Banco de Sangre)	8,246,431 €	14 €	66%	23%	12%	13%	53

> Ante la diferenciación interna de actividades fundacionales (no mercantiles) que realiza la FPMDV, no ha sido posible encontrar un ente comparable. Por lo tanto, se ha optado por excluir el Banco de Sangre y analizar individualmente la Fundación.

> Las actividades no mercantiles de la FPMDV no tienen ninguna fuente de ingresos –excepto 18.293€ extraordinarios-. La entidad se financia con donaciones, subvenciones y transferencias del ICASS, INSS.

> En total, recibe casi 6,4MM€ en subvenciones teniendo unos gastos directos de 8,2MM€. La mayor partida de gastos son los aprovisionamientos, de la cual el 60% (5MM€) corresponden a las estancias concertadas.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
FCSBS - TOTAL ACTIVIDAD

*Total Población Comunidad (deflactada)**	
Cantabria	100
Asturias	56.2
La Rioja	186
Navarra	90.8

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen de actividad	Ventas	Subvenciones	Ingresos/ Volumen de actividad	AR/ Ingresos+subv	Plantilla	Volumen de actividad/ plantilla
FCSBS	Dependientes + Drogodependientes	16,393	1,413,976 €	1,514,700 €	86 €	6%	64	256

Gastos y gestión de AP	Gastos	Gastos/ Volumen de actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Personal	% Gastos de Servicios Exteriores	AP/ Gastos
FCSBS	2,970,111 €	181 €	26%	57%	16%	12%

> Ante la diferenciación interna en las actividades fundacionales (no mercantiles) que realiza la FCSBS, no ha sido posible encontrar un ente comparable. Se ha optado por excluir la actividad relacionada con los drogodependientes para analizar la otra línea de actividad con sus comparables en la siguiente página.

> Los principales ingresos de la FCSBS -1,4MM€- provienen de promociones, patrocinadores y colaboraciones. Sin embargo, el mayor importe corresponde a las subvenciones recibidas por importe de 1,5MM€.

> Los gastos alcanzan casi los 3MM€, habiendo la mayor concentración en gastos de personal con 1,7MM€ que corresponde a un 57% del total.

* Población de cada Comunidad Autónoma (en base 100 Cantabria) para dimensionar el potencial del mercado local

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL RENDIMIENTO POR EMPRESA FCSBS – ATENCIÓN DEPENDIENTES

Total Población Comunidad (deflactada)	
Cantabria	100
Asturias	56.2
La Rioja	186
Navarra	90.8

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen de actividad	Ventas	Subvenciones	Ingresos/ Volumen de actividad	AR/ Ingresos+subv	Plantilla	Volumen de actividad/ plantilla
FCSBS (excl. Centro de Drogodependientes)	N.º de dependientes asistidos	1,933	18,394 €	8,369 €	10 €	6%	41	47
Fundación Navarra para la Tutela de Personas Adultas		1,312	35,100 €	3,599 €	27 €	16%	10	131
Fundación Tutelar de la Rioja		552	101,200 €	1,209,535 €	183 €	7%	6	92

Gastos y gestión de AP	Gastos	Gastos/ Volumen de actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Personal	% Gastos de Servicios Exteriores	AP/ Gastos
FCSBS (excl. Centro de Drogodependientes)	1,905,173 €	986 €	26%	57%	16%	12%
Fundación Navarra para la Tutela de Personas Adultas	348,057 €	265 €	0%	90%	10%	6%
Fundación Tutelar de la Rioja	1,310,735 €	2,375 €	0%	20%	80%	1%

> Se han seleccionado como comparables de la FCSBS a dos fundaciones situadas en Navarra y La Rioja que desarrollan una actividad similar, excluyendo la parte de actividad de la FCSBS correspondiente al centro de drogodependientes.

> La FCSBS es la que presenta el mayor volumen de actividad, aunque a su vez es la Fundación que recibe menos ingresos por ventas. Debido a esta estructura, la ratio de ingresos/ volumen de actividad en la FCSBS es de tan solo 10€ vs. 27€ y 183€ de las comparables.

> Respecto a las subvenciones, destaca el alto importe que recibe La Rioja situándose en 1,2MM€, cifra inalcanzable por la FCSBS y Navarra.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
FCSBS – ATENCIÓN DEPENDIENTES

> La FCSBS es la que concentra el mayor nivel de gasto con 1,9MM€. La ratio gasto/ volumen de actividad en la FCSBS es de 986€ por dependiente asistido, muy por encima de los 265€ de Navarra y por debajo de los 2.375€ de La Rioja. La distribución por concepto de gasto de la FCSBS es muy dispar respecto a sus dos comparables, quienes no concentran ningún gasto en aprovisionamientos vs. 26% de la FCSBS. La Rioja destaca por concentrar un alto gasto -80%- en servicios exteriores, y la Navarra por un 90% en gastos de personal.

> En cuanto a la plantilla, la FCBS exhibe un bajo volumen de actividad/ plantilla debido al número de empleados (41 vs. 10 y 6).

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL RENDIMIENTO POR EMPRESA 112 CANTABRIA

Total Población Comunidad (deflactada)	
Cantabria	100
Asturias	56.2
La Rioja	186
Navarra	90.8

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen de actividad	Ventas	Subvenciones	Subvenciones/ Volumen de actividad	AR/ Ingresos+subv	Plantilla	Volumen de actividad/ plantilla
112 Cantabria	Número de intervenciones	64,440	0 €	6,950,925 €	108 €	0%	124	519
SEPA (112 Asturias)		205,272	0 €	4,260,000 €	21 €	0%	79	2,598

Gastos y gestión de AP	Gastos	Gastos/ Volumen de actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Personal	% Gastos de Servicios Exteriores	AP/ Gastos
112 Cantabria	6,177,039 €	96 €	8%	83%	8%	18%
SEPA (112 Asturias)	4,614,042 €	22 €	No disponible	61%	No disponible	No disponible

> 112 Cantabria, como servicio de emergencias, tiene su análogo en Asturias con el SEPA. El volumen de actividad es bastante dispar entre una compañía y la otra, acumulando el SEPA muchas más intervenciones que las producidas en Cantabria.

> Ambas compañías no tienen ingresos por ventas mercantiles y, por lo tanto, reciben altos importes en concepto de subvenciones. Cantabria es la que más destina por este concepto, con casi 7MM€ vs. 4,2MM€. En este análisis, se han usado las subvenciones en lugar de ingresos para calcular la ratio ingresos/ volumen de la actividad. Lógicamente, esta ratio toma un valor mucho más alto en Cantabria -108€ por intervención- que en Asturias con 21€.

> A pesar de contar con menos intervenciones, Cantabria tiene un mayor gasto con más de 6MM€ vs. 4,6MM€. También queda reflejado con la ratio gasto/ volumen de actividad, donde Cantabria se sitúa cerca de los 100€ vs. 22€.

> No se dispone de la distribución de gasto completa del SEPA, sin embargo, se ha detectado que Cantabria tiene un peso mayor en gasto de personal -83%- vs. 61% del SEPA. Cantabria cuenta con algo más de 120 empleados y Asturias con 79, lo que se refleja en una productividad muy superior por parte de la plantilla de Asturias teniendo en cuenta el volumen de actividad.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL RENDIMIENTO POR EMPRESA ORECLA

Total Población Comunidad (deflactada)	
Cantabria	100
Asturias	56.2
La Rioja	186
Navarra	90.8
Murcia	39.5
C. y León	23.9

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen de actividad	Ventas	Subvenciones	Subvenciones/ Volumen de actividad	AR/ Ingresos+subv	Plantilla	Volumen de actividad/ plantilla
Orecla	Numero de trabajadores afectados	46,734	0 €	864,624 €	19 €	53%	10	4,673
FRL Murcia		45,629	0 €	144,993 €	3 €	28%	2	22,815
SERLA Castilla y León		137,932	0 €	470,636 €	3 €	0%	5	27,586

Gastos y gestión de AP	Gastos	Gastos/ Volumen de actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Personal	% Gastos de Servicios Exteriores	AP/ Gastos	DPO
Orecla	861,808 €	18 €	0%	38%	62%	20%	58
FRL Murcia	144,993 €	3 €	0%	55%	45%	110%	No disponible
SERLA Castilla y León	449,820 €	3 €	0%	47%	53%	39%	No disponible

> Ante la imposibilidad de recabar otros elementos para dimensionar la actividad, como p. ej. el número de resoluciones o expedientes tramitados, se ha optado por utilizar el número de trabajadores afectados para comparar Orecla con dos compañías de características similares situadas en Murcia y Castilla y León.

> A lo largo del 2016 Orecla y FRL llegaron a impactar a un número cercano de trabajadores (+ 45.000 cada una) en sus intervenciones, quedándose SERLA muy por encima con casi 138.000 trabajadores.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
ORECLA

> Orecla es la entidad que más subvenciones recibe con 864.624€, lo que supone un 84% más que SERLA. FRL en comparación a Orecla y SERLA tan solo recibe algo más de 140.000€. Como se ha comentado en el caso de 112 Cantabria, estas compañías tampoco tienen ingresos por ventas mercantiles, hecho por el cual se ha utilizado el importe de la subvención para calcular la ratio ingresos/ volumen de actividad. Orecla llega a subvencionar con 19€ cada trabajador afectado, cifra muy superior a sus dos comparables que se sitúan en 3€.

> Por la parte de gastos, Orecla también es la que más volumen concentra, con más de 860.000€. Las tres entidades prácticamente reciben la misma cantidad en concepto de subvenciones que el importe que terminan gastando, por lo tanto, igualan sus ingresos y gastos (solo SERLA recibe hasta un 4,63% de subvenciones respecto a sus gastos). No obstante, una vez más Orecla se sitúa muy por encima de sus dos comparables (18€ vs. 3€ de ambas) en la ratio gasto/ volumen de actividad.

> Las tres entidades tienen una distribución del gasto por concepto similar, excepto en servicios exteriores, donde Orecla concentra hasta un 62% de su gasto.

> Orecla es la entidad con más trabajadores en plantilla (sin incluir los mediadores que son externos) con 10 empleados, duplicando a SERLA y siendo 5 veces superior a FRL. Esta estructura aparentemente está sobredimensionada si atendemos a su productividad según la ratio volumen de actividad/ plantilla, la cual es muy inferior respecto a las dos comparables (4.600 vs. 22.815 y 27.856).

> Orecla presenta un importe por “derechos comerciales y otras cuentas a cobrar” de 462.500€, muy superior a sus dos comparables debido a las subvenciones pendientes de cobrar por parte del gobierno. En FRL el importe es de 40.102€ y en SERLA es nulo, por lo que la ratio AR/Ingresos + Subvenciones es tan dispar entre las tres entidades.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
MARE – TOTAL ACTIVIDAD

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen de actividad	Ventas	Subvenciones	Ingresos/ Volumen de actividad	AR/ Ingresos+subv	Plantilla	Volumen de actividad/ plantilla
MARE	Población	581,477	64,146,000 €	4,365,000 €	110 €	37%	268	2,170

Gastos y gestión de AP	Gastos	Gastos/ Volumen de actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Personal	% Gastos de Servicios Exteriores	AP/ Gastos	DPO
MARE	54,650,000 €	94 €	66%	16%	16%	26%	43

> Ante la singularidad de MARE de agrupar las líneas de actividad relativas a gestión y saneamiento de agua, proyectos medioambientales y gestión de residuos, no ha sido posible encontrar una entidad comparable en su totalidad. Se ha optado por analizar separadamente cada línea de actividad (residuos y agua) con sus pertenecientes comparables.

> MARE obtiene unos ingresos totales de 64,1MM€ de los cuales el 50% corresponden a la línea de residuos, un 45% a agua y un 5% a proyectos medioambientales. En total, MARE recibe 4,4MM€ en subvenciones.

> Los gastos totales de MARE son de casi 55MM€, los cuales se concentran en un 66% en aprovisionamientos. Cabe destacar el 16% de servicios exteriores, vinculado a las actividades que MARE externaliza.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
MARE – GESTIÓN DE RESIDUOS

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen de actividad	Ventas	Subvenciones	Ingresos/ Volumen de actividad	AR/ Ingresos+subv	Plantilla	Volumen de actividad/ plantilla
MARE Residuos	Toneladas de residuos	63,581	34,254,000 €	2,862,607 €	539 €	44%	176	362
COGERSA (Asturias)		35,624	38,587,691 €	231,886 €	1,083 €	28%	237	150

Gastos y gestión de AP	Gastos	Gastos/ Volumen de actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Personal	% Gastos de Servicios Exteriores	AP/ Gastos	DPO
MARE Residuos	35,839,975 €	564 €	68%	16%	6%	26%	43
COGERSA (Asturias)	36,288,805 €	1,019 €	30%	21%	49%	22%	*No disponible*

> Para la línea de actividad de residuos de MARE se ha seleccionado a COGERSA, compañía asturiana que realiza principalmente esta actividad. MARE gestiona un 78% de toneladas de residuos más que COGERSA, aunque sus ingresos por ventas son un 11% inferiores a la compañía asturiana. Por lo tanto, la ratio ingresos/ volumen de actividad en MARE es de tan solo 539€, viéndose duplicada por COGERSA con 1.083€.

> MARE, además de la facturación al gobierno, recibe 2,9MM€ en subvenciones vs. 231.886€ de COGERSA.

> Ambas compañías presentan un importe total de gasto similar (35,8MM€ y 36,2MM€). Sin embargo, en este aspecto MARE es más eficiente que su comparable atendiendo a la gran cantidad de toneladas de residuos gestionados. La distribución de gasto es dispar entre las dos entidades, ya que MARE concentra hasta un 68% en aprovisionamientos (vs. 30%) y un 6% en servicios exteriores (vs. 49%).

> La plantilla de MARE es menor que COGERSA (176* empleados vs. 237), la cual exhibe una gran productividad ateniendo a la ratio volumen de actividad/ plantilla, superando a COGERSA en más de un 100%.

* No se dispone del detalle de empleados de MARE por línea de actividad. El número de trabajadores se ha asumido según el porcentaje de gasto correspondiente

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
MARE – SANEAMIENTO DE AGUA

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen de actividad	Ventas	Subvenciones	Ingresos/ Volumen de actividad	AR/ Ingresos+subv	Plantilla	Volumen de actividad/ plantilla
MARE Aguas	m3 de aguas residuales	110,849,613	22,695,000	1,502,393 €	0.2 €	23%	92	1,201,711
NILSA (Navarra)		78,522,998	13,494,289 €	7,054 €	0.2 €	34%	36	2,181,194

Gastos y gestión de AP	Gastos	Gastos/ Volumen de actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Personal	% Gastos de Servicios Exteriores	AP/ Gastos	DPO
MARE Aguas	18,810,025 €	0.2 €	58%	16%	12%	26%	43
NILSA (Navarra)	13,929,493 €	0.2 €	80%	16%	3%	34%	32

> La línea de actividad sobre gestión y tratamiento de aguas residuales de MARE se ha analizado en comparación con NILSA, su análoga en Navarra. MARE supera en un 41% por volumen de actividad a NILSA e ingresa un 68% más, aunque la ratio entre ingresos/ volumen de actividad para ambas compañías es de 0.2€.

> Como sucede en residuos, en la actividad de aguas MARE también supera holgadamente a su comparable por las subvenciones recibidas por un importe de 1,5MM€ vs. 7.054€.

> Por otra parte, tal y como ha sucedido en la parte de ingresos, MARE y NILSA comparten un valor de 0.2 en la ratio de gastos/ volumen de actividad, a pesar de que MARE tiene un gasto total de casi 5MM€ superior a su comparable. Sobre la distribución del gasto, ambas compañías presentan una estructura similar, aunque destaca el 58% de aprovisionamientos de MARE vs. 80% y el 12% de servicios exteriores en MARE vs. 3% (cabe recordar que MARE externaliza parte de su actividad).

> La plantilla de MARE es mayor que la de NILSA (92* empleados vs. 36). Ésta última exhibe una gran productividad ateniendo a la ratio volumen de actividad/ plantilla, superando a MARE en un 82%.

* No se dispone del detalle de empleados de MARE por línea de actividad. El número de trabajadores se ha asumido según el porcentaje de gasto correspondiente

DIAGNÓSTICO
DEL RENDIMIENTO
POR EMPRESA
ORIENTACIÓN MERCANTIL

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL RENDIMIENTO POR EMPRESA CANTUR – TOTAL ACTIVIDAD

Total Población Comunidad (deflactada)	
Cantabria	100
Asturias	56.2
La Rioja	186
Navarra	90.8

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas	Ventas/ Volumen actividad	Subvenciones	AR/ Ingresos+subv	Plantilla	Volumen actividad/ plantilla	Ingresos o subvenciones/ Plantilla	Gastos de personal/ Plantilla	Activo/ Plantilla
CANTUR	N.º de visitantes instalaciones	1,071,157	18,987,442 €	18 €	7,581,207 €	25%	403	2,658	65,919 €	9,974 €	168,493 €

Gastos y gestión de AP Otros ingresos	Gastos	Gastos/ Volumen actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Servicios Exteriores	% Gastos de personal	AP/ Gastos	DPO	Margen bruto de venta	EBITDA	Ventas/ Activo (excl. AR y activos por impuesto diferido)
CANTUR	26,505,961 €	25 €	12%	37%	51%	25%	81	84%	-18,924,754 €	0.31

> CANTUR abarca un amplio rango de actividades y negocios que dificulta la comparabilidad de toda la entidad en si con otras. Se ha optado por analizar separadamente cada línea de actividad que tiene CANTUR con sus posibles comparables.

> En términos agregados, CANTUR tiene unos ingresos cercanos a los 19MM€ y recibe subvenciones por importe de 7,6MM€.

> Los gastos totales alcanzan los 26,5MM€, teniendo especial relevancia los gastos de personal que concentran el 51% del total (CANTUR tiene algunos convenios con grupos de empleados bastante rígidos). Los servicios exteriores suponen el 37%, así como los aprovisionamientos el 12%.

> El EBITDA es negativo próximo a los 19MM€, debido al alto nivel de gasto que tiene la compañía respecto a los ingresos generados.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
CANTUR – OFICINA DE TURISMO

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas	Ventas/ Volumen actividad	Subvenciones	AR/ Ingresos+subv	Plantilla	Volumen actividad/ plantilla	Ingresos o subvenciones/ Plantilla	Gastos de personal/ Plantilla
CANTUR Oficina de Turismo	N.º de visitantes en la región	4,551,119	0 €	0 €	7,129,503 €	83%	180	25,284	39,608 €	9,121 €
La Rioja turismo		2,407,382	2,198,671 €	1 €	6,000,774 €	4%	27	89,162	81,432 €	40,560 €

Gastos y gestión de AP Otros ingresos	Gastos	Gastos/ Volumen actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Servicios Exteriores	% Gastos de personal	EBITDA
CANTUR Oficina de Turismo	7,621,250 €	2 €	0%	78%	22%	-491,747 €
La Rioja turismo	8,993,653 €	4 €	61%	25%	12%	-794,208 €

> La oficina de turismo de CANTUR se financia en su totalidad por las subvenciones recibidas (7,1MM€). Respecto a su benchmark, la oficina de turismo de La Rioja, se aprecia como ésta no solo recibe subvenciones sino que también ingresa flujo monetario a través de ventas.

> CANTUR presenta una mayor eficiencia en la inversión realizada a través de las subvenciones respecto a La Rioja, debido a que el gasto por visitante es de 1,6€ vs. 2,5€. A pesar de tener un mayor volumen de gasto por subvención, éste se compensa por una mayor cantidad de visitantes en la región.

> Ambas compañías presentan un EBITDA negativo. Sin embargo, el de CANTUR es un 62% mejor que el de la compañía riojana por el menor volumen de gastos (7,6MM€ vs. 9MM€).

> No obstante, CANTUR presenta una aparente baja productividad de la plantilla (180 empleados vs. 27), ya que se aprecian bajos niveles de actividad/plantilla, entre otros, pero este hecho se ve compensado por el bajo volumen de gasto de personal sobre el número de empleados (9.121€ vs. 40.560€). Según las fuentes de información, esta plantilla está formada por comerciales y se ha asumido que todos están asignados a esta oficina de turismo (concuerda con el elevado peso -78%- de los servicios exteriores).

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL RENDIMIENTO POR EMPRESA CANTUR – PARQUE CABÁRCENO

Total Población Comunidad (deflactada)	
Cantabria	100
Asturias	56.2
La Rioja	186
Navarra	90.8
Canarias	27
C. Valenciana	11.8

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas	Ventas/ Volumen actividad
CANTUR Cabárceno		605,928	11,563,615 €	19 €
Loro Parque Tenerife	N.º de visitantes	2,000,000	67,000,000 €	34 €
Bioparc (Valencia)		550,000	11,860,000 €	22 €

Gastos y gestión de AP Otros ingresos	Gastos	Gastos/ Volumen actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Servicios Exteriores	% Gastos de personal	Margen bruto de venta	EBITDA
CANTUR Cabárceno	9,465,697 €	16 €	22%	17%	51%	82%	2,097,918 €
Loro Parque Tenerife	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible
Bioparc (Valencia)	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible

> El Parque de Cabárceno, atendiendo al detalle limitado de datos como benchmark, presenta un bajo nivel de ingresos por número de visitantes (19€) respecto a los 22€ y 34€ que llegan a obtener sus comparables.

> CANTUR podría incrementar los precios de las entradas con el objetivo de equipararse a estas otras compañías en cuanto a rentabilidad, ya que sus precios son de media superiores a los de la compañías cántabra.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL RENDIMIENTO POR EMPRESA CANTUR – HOTEL ÁLIVA

Total Población Comunidad (deflactada)	
Cantabria	100
Asturias	56.2
La Rioja	186
Navarra	90.8

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas	Ventas/ Volumen actividad	Subvenciones	AR/ Ingresos+subv
CANTUR Áliva	N.º de habitaciones	130	301,169 €	2,317 €	No disponible	No disponible
HOASA (Asturias) - 2014		142	2,664,839 €	18,766 €	0 €	15%
HOASA (Asturias) - Eurostars gestor del hotel La Reconquista		142	440,200 €	3,100 €	0 €	4%

Gastos y gestión de AP Otros ingresos	Gastos	Gastos/ Volumen actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Servicios Exteriores	% Gastos de personal	Margen bruto de venta	EBITDA
CANTUR Áliva	321,557 €	2,474 €	20%	10%	63%	78%	-20,388 €
HOASA (Asturias) - 2014	3,290,527 €	23,173 €	15%	29%	49%	82%	-625,688 €
HOASA (Asturias) - Eurostars gestor del hotel La Reconquista	300,701 €	2,118 €	0%	38%	0%	100%	139,499 €

> Como benchmark del Hotel Áliva se ha seleccionado el Hotel La Reconquista de Oviedo antes y después del cambio de titularidad. Hasta 2015 su titularidad y gestión era pública; en ese mismo año pasó a ser gestionado por una empresa privada.

> La instalación de CANTUR es la que menos facturación genera respecto a sus comparables, con aprox. 300.000€ vs. 2,7MM€ y 440.000€. Además, atendiendo a la relación entre ingresos y volumen de actividad, CANTUR solamente genera 2.317€ vs. 18.766€ y 3.100€.

> Respecto a los gastos, a pesar de que CANTUR gasta *solamente* un 17% más que HOASA Eurostars (2.474€ vs. 2.118€), no logra cubrir los gastos con sus ingresos tal y como sí logra el comparable mencionado.

> Sin embargo, y aún teniendo EBITDA negativo, éste es bastante mejor que el de HOASA cuando era de titularidad pública (-20.388€ vs. -625.688€).

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL RENDIMIENTO POR EMPRESA CANTUR – ALTO CAMPOO

Total Población Comunidad (deflactada)	
Cantabria	100
Asturias	56.2
La Rioja	186
Navarra	90.8

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas	Ventas/ Volumen actividad	Subvenciones	AR/ Ingresos+subv
CANTUR Alto Campoo	N.º de visitantes	66,724	1,790,346 €	27 €	No disponible	No disponible
Valdezcaray (La Rioja)		91,417	1,374,700 €	15 €	103,140 €	2%

Gastos y gestión de AP Otros ingresos	Gastos	Gastos/ Volumen actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Servicios Exteriores	% Gastos de personal	Margen bruto de venta	EBITDA
CANTUR Alto Campoo	3,722,447 €	56 €	5%	27%	43%	89%	-1,932,101 €
Valdezcaray (La Rioja)	1,464,710 €	16 €	4%	40%	56%	96%	13,130 €

> Respecto a la instalación de esquí de Alto Campoo se ha seleccionado como compañía comparable Valdezcaray (La Rioja). Esta instalación recibe un 37% más de visitantes que la de CANTUR. Sin embargo, las ventas/ visitante son superiores en CANTUR ya que la relación que presenta de volumen/ actividad es de 27€ vs. 15€.

> No obstante, Alto Campoo tiene un EBITDA negativo de casi 2MM€, aspecto muy negativo en comparación con Valdezcaray (EBITDA positivo de 13.310€). Este hecho es producido por el alto nivel de gastos que tiene CANTUR -cabe recordar que sus dos principales líneas de negocio, remontes y hostelería, presentan un margen de explotación negativo- con 56€ por visitante vs. 16€ que ofrece Valedezcaray.

> La distribución de gasto en ambas compañías es parecida, destacando el gasto de personal como el de mayor volumen para ambas: 43% vs. 56%. Cabe destacar que el 25% restante de gasto por concepto de CANTUR no detallado en la tabla corresponde a la amortización de la instalación.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL RENDIMIENTO POR EMPRESA CANTUR – CAMPOS DE GOLF

Total Población Comunidad (deflactada)	
Cantabria	100
Asturias	56.2
La Rioja	186
Navarra	90.8
C. La Mancha	28.5

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas	Ventas/ Volumen actividad	Subvenciones
CANTUR Campo de Golf Nestares	Hectáreas del campo	53	706,361 €	13,253 €	No disponible
CANTUR Campo de Golf Abra del Pas		29	789,438 €	27,411 €	321,703 €
Club de Golf Castilla-La Mancha		No disponible	1,168,577 €	No disponible	278 €

Gastos y gestión de AP Otros ingresos	Gastos	Gastos/ Volumen actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Servicios Exteriores	% Gastos de personal	Margen bruto de venta	EBITDA
CANTUR Campo de Golf Nestares	1,192,780 €	22,379 €	20%	10%	54%	66%	-486,419 €
CANTUR Campo de Golf Abra del Pas	2,125,667 €	73,808 €	4%	19%	68%	89%	-1,014,526 €
Club de Golf Castilla-La Mancha	1,085,055 €	No disponible	10%	33%	54%	90%	83,849 €

> No se ha detectado ningún benchmark directo y con información pública disponible (detalle completo entre Cuentas Anuales y Volumen de Actividad) para los campos de golf propiedad de CANTUR. Por lo tanto, se ha optado comparar entre ellos la situación actual y se ha incorporado como benchmark el Club de Golf Castilla-La Mancha (sin disponer del volumen de actividad) para comparar los tres campos de golf a alto nivel.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
CANTUR – CAMPOS DE GOLF

> Las dos instalaciones de CANTUR son deficitarias, con altos niveles de gasto por hectárea (22,379€ y 73,808€) que se contraponen con unos niveles inferiores de ingresos (13,253€ y 27,411€), que causan la obtención de un EBITDA negativo. Sin embargo, Abra del Pas es la que tiene un peor estado, con un 78% más de gastos que Nestares y tan solo un 12% más de ingresos. En cambio, el Club de Golf presenta un EBITDA positivo, motivado por el hecho de tener unos ingresos superiores (un 65% y 48%) y unos gastos inferiores (un -9% y -49%) en comparación con las compañías cántabras.

> Respecto a la distribución de los ingresos, en el caso de Nestares el 20% provienen directamente del campo de golf y el 80% restante en concepto de hostelería. En cambio, en Abra del Pas la distribución es del 78% y 22%, respectivamente. Por lo tanto, Abra del Pas presenta una buena situación si atendemos a sus ingresos íntegros de la actividad vinculada al golf (24,5€ de ingresos/ visitante vs. 9€ de Nestares). En ambos casos, los ingresos de sus tiendas comerciales son anecdóticos, situándose en 1.483€ y 2.951€ para cada campo. En el caso del Club de Golf, el 63% de los ingresos provienen de las cuotas de los socios.

> Entre los distintos conceptos de gasto, el que más peso tiene en las tres instalaciones es el gasto de personal.

> Cabe destacar que Abra del Pas en 2016 recibió 321.703€ en concepto de subvenciones y 66.272€ como “otros ingresos” (ambos se han excluido en el valor “ventas”). No obstante, la parte correspondiente a subvenciones se ha incluido en el cálculo del EBITDA (excluyéndolas, el EBITDA sería negativo por 1.336.229€).

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL RENDIMIENTO POR EMPRESA CANTUR – MUSEO MARÍTIMO

Total Población Comunidad (deflactada)	
Cantabria	100
Asturias	56.2
La Rioja	186
Navarra	90.8
País Vasco	26.8

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas	Ventas/ Volumen actividad	Subvenciones
CANTUR Museo Marítimo	N.º de visitantes	118,273	670,940 €	6 €	282,100 €
Museo Marítimo de Bilbao		102,000	732,737 €	7 €	774,898 €

Gastos y gestión de AP Otros ingresos	Gastos	Gastos/ Volumen actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Servicios Exteriores	% Gastos de personal	Margen bruto de venta	EBITDA
CANTUR Museo Marítimo	1,406,620 €	12 €	13%	9%	78%	74%	-453,580 €
Museo Marítimo de Bilbao	1,263,540 €	12 €	26%	40%	33%	55%	244,095 €

> Aparentemente, el Museo Marítimo de CANTUR y el de Bilbao presentan ciertas semejanzas en cuanto a rentabilidad y eficiencia (relación de ingresos y gastos similar según el volumen de actividad). No obstante, como ocurre en otras líneas de actividad de CANTUR, se aprecia un alto peso -78%- del gasto de personal respecto al total del gasto, con niveles muy superiores a su benchmark -33%-.

> Bilbao tiene un EBITDA positivo y superior a CANTUR ya que recibe subvenciones por valor de 774.898€ vs. 282.100€ de la compañía cántabra. Descontándose éstas, CANTUR y Bilbao presentarían un EBITDA negativo de 735.680€ vs. 530.803€.

> Además, en esta instalación CANTUR presenta un buen nivel en el margen de explotación -81% vs. 55%-.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL RENDIMIENTO POR EMPRESA CANTUR – FUENTE DÉ

Total Población Comunidad (deflactada)	
Cantabria	100
Asturias	56.2
La Rioja	186
Navarra	90.8

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas	Ventas/ Volumen actividad	Subvenciones	AR/ Ingresos+subv
CANTUR Fuente Dé	N.º de visitantes	239,656	3,605,731 €	15 €	No disponible	No disponible

Gastos y gestión de AP Otros ingresos	Gastos	Gastos/ Volumen actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Servicios Exteriores	% Gastos de personal	Margen bruto de venta	EBITDA
CANTUR Fuente Dé	1,669,708 €	7 €	18%	10%	56%	91%	1,936,023 €

> La instalación del teleférico de Fuente Dé no ha sido posible compararla con ninguna otra instalación de características similares y con información pública.

> Sin embargo, se aprecia como esta instalación es la única que genera rentabilidad para CANTUR conjuntamente con el Parque de Cabárceno.

> Cabe destacar el 91% de margen bruto de venta, como consecuencia de un 18% de peso en el gasto de los aprovisionamientos y del amplio volumen de ingresos respecto al total del gasto.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
SRECD

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas	Ventas/ Volumen actividad	Subvenciones	AR/ Ingresos+subv	Plantilla	Volumen actividad/ plantilla	Ingresos o subvenciones/ Plantilla	Gastos de personal/ Plantilla	Activo/ Plantilla
SRECD	No aplica	No aplica	4,032,953 €	No aplica	14,734 €	95%	172	No aplica	23,480 €	28,400 €	38,917 €
SRECD (Excl. Aulas de 2 años y Cuevas)		158,259	2,085,883 €	13 €	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible
NICDO + Fundación Pablo Sarasate + Baluarte (Navarra)	N.º de visitantes	1,380,000	8,849,101 €	6 €	2,502,369 €	19%	139	9,928	63,663 €	26,828 €	639,805 €
Centro Niemeyer (Asturias)		99,480	1,248,000 €	13 €	0 €	42%	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible

Gastos y gestión de AP Otros ingresos	Gastos	Gastos/ Volumen actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Servicios Exteriores	% Gastos de personal	AP/ Gastos	DPO	Margen bruto de venta	EBITDA	Ventas/ Activo (excl. AR y activos por impuesto diferido)
SRECD	10,364,430 €	No aplica	30%	28%	47%	32%	85	24%	-6,316,743 €	1.42
SRECD (Excl. Aulas de 2 años y Cuevas)	8,512,634 €	54 €	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	-6,426,751 €	No disponible
NICDO + Fundación Pablo Sarasate + Baluarte (Navarra)	17,002,503 €	12 €	21%	32%	22%	30%	No disponible	60%	-5,651,033 €	0.10
Centro Niemeyer (Asturias)	815,565 €	8 €	0%	68%	25%	64%	No disponible	100%	432,435 €	0.17

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
SRECD

> Para el análisis de la compañía SRECD se ha optado por excluir el impacto de líneas de actividad como las aulas de 2 años y las cuevas con tal de poder comparar con mayor precisión el resto del negocio. Además, la parte restante del negocio se puede analizar con otras compañías que realizan actividades similares en Navarra y Asturias. Sin embargo, debido al amplio alcance de la actividad de SRECD, para el benchmark con Navarra se ha decidido juntar distintas compañías que presentan líneas de actividad directamente comparables con algunas de las de la compañía cántabra (p. ej. organización de eventos).

> Por la parte de ingresos, SRECD presenta el mismo nivel que Asturias (13€ por ventas/ volumen de actividad) a pesar de tener un conjunto notoriamente inferior de visitantes respecto al conjunto de entes de Navarra. La rentabilidad del grupo de Navarra para el mismo indicador llega a ser 7€ inferior por visitante.

> Cabe destacar el alto importe que recibe Navarra en concepto de subvenciones (2,5MM€).

> Desde la perspectiva de gasto, SRECD presenta un gasto excesivamente alto en comparación con las demás compañías, llegando a gastar 54€ por cada visitante respecto a los 12€ y 8€ de Navarra y Asturias respectivamente. Además, el EBITDA de la compañía cántabra es negativo alcanzando los 6,4MM€, y por mayor importe que Navarra con casi 1MM€ por encima. En cambio, Asturias presenta un EBITDA positivo 432.435€.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
EL SOPLAO

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas	Ventas/ Volumen actividad	Subvenciones	AR/ Ingresos+ subv	Plantilla	Volumen actividad/ plantilla	Ingresos o subvenciones/ Plantilla	Gastos de personal/ Plantilla	Activo/ Plantilla
El Soplao		205,518	444,640 €	2 €	136,123 €	51%	3	68,506	148,213 €	45,374 €	495,257 €
Aracena - Gruta de las Maravillas	N.º de visitantes	165,000	1,196,250 €	7 €				No disponible			
Nerja - Fundación Cuevas de Nerja		430,000	3,440,000 €	8 €				No disponible			

Gastos y gestión de AP Otros ingresos	Gastos	Gastos/ Volumen actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Servicios Exteriores	% Gastos de personal	AP/ Gastos	DPO	Margen bruto de venta	EBITDA	Ventas/ Activo (excl. AR y activos por impuesto diferido)
El Soplao	232,870 €	1 €	4%	32%	58%	7%	30	98%	347,892 €	0.37
Aracena - Gruta de las Maravillas						No disponible				
Nerja - Fundación Cuevas de Nerja						No disponible				

> Por volumen de actividad la cueva de El Soplao se sitúa entre los dos benchmark seleccionados, ambos situados en Andalucía. A pesar de tener unos precios medios similares (desde 7,3€ a 9,3€), El Soplao tiene una ratio de ventas/ volumen de actividad muy inferior a sus comparables, quedándose con tan sólo 2€ respecto a los 7€ y 8€ del benchmark.

> Esto se explica por la concesión de la cueva de El Soplao, ya que el ente tan solo recibe 444.640€ cuando la concesionaria está ingresando por la cueva una cantidad cercana a los 2,9MM€. Por lo tanto, provoca que la ratio comentada en el párrafo anterior sea tan baja respecto a sus comparables. Descontando la concesión, la cueva tiene una ratio de 14,1€, el cual es muy superior a sus dos comparables con diferencias entre los 7€ y 6€ por visitante.

> Pese a tener un alto EBITDA en proporción a los ingresos (transferidos desde la concesionaria), éste se sostiene parcialmente gracias a los 136.123€ de subvenciones.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
FIS

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas	Ventas/ Volumen actividad	Subvenciones	AR/ Ingresos+subv	Plantilla	Volumen actividad/ plantilla	Ingresos o subvenciones/ Plantilla	Gastos de personal/ Plantilla	Activo/ Plantilla
FIS	N.º de espectadores	25,500	762,541 €	30 €	1,240,400 €	26%	6	4,016	120,085 €	57,604 €	89,259 €
Festival Granada		70,627	925,000 €	13 €	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible
Festival San Sebastián		39,000	975,000 €	25 €	900,000 €	10%	9	4,392	109,797 €	53,089	61,452 €

Gastos y gestión de AP Otros ingresos	Gastos	Gastos/ Volumen actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Servicios Exteriores	% Gastos de personal	AP/ Gastos	DPO	Margen bruto de venta	EBITDA	Ventas/ Activo (excl. AR y activos por impuesto diferido)
FIS	1,600,387 €	63 €	63%	14%	23%	3%	10	-33%	402,555 €	15.84
Festival Granada	3,200,000 €	45 €	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible
Festival San Sebastián	2,657,584 €	68 €	0%	82%	18%	9%	44	100%	-417,175	2.76

> El FIS presenta una buena ratio de ventas/ volumen de actividad, llegando hasta los 30€ por visitante, nivel sobradamente superior al Festival de Granada con 17€ de diferencia y ligeramente por encima del de San Sebastián con 5€.

> No obstante, y a pesar de tener el menor importe absoluto de gasto total, la ratio gasto/ visitante del FIS no es positiva (63€ y solo superada en 5€ por San Sebastián), teniendo en cuenta los 45€ de Granada.

> Según los datos disponibles, cabe destacar la distribución de gasto totalmente distinta entre el FIS y San Sebastián, con el primero con un alto porcentaje de aprovisionamientos por el contrario del segundo, que presenta una concentración elevado de gasto por servicio exteriores. Esto origina que el margen bruto de venta del FIS sea del -33% vs. el 100% del festival vasco.

> Por nivel de EBITDA, el FIS presenta un buen indicador con 402.555€ vs. los -417.175€ de San Sebastián. El FIS también exhibe un buen indicador en la ratio activo/ plantilla, gracias al número inferior de empleados en plantilla (ambas compañías presentan un nivel similar de activos por encima del medio millón de euros).

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
FCC

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas	Ventas/ Volumen actividad	Subvenciones	AR/ Ingresos+subv	Plantilla	Volumen actividad/ plantilla	Ingresos o subvenciones/ Plantilla	Gastos de personal/ Plantilla	Activo/ Plantilla
FCC	N.º de estudiantes	911	1,153,215 €	1,266 €	4,339,588 €	55%	13	70	88,709 €	40,187 €	756,508 €
CNAI (Navarra)		5,128	1,009,309 €	197 €	0 €	12%	26	197	38,820 €	29,427 €	10,548 €

Gastos y gestión de AP Otros ingresos	Gastos	Gastos/ Volumen actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Servicios Exteriores	% Gastos de personal	AP/ Gastos	DPO	Margen bruto de venta	EBITDA	Ventas/ Activo (excl. AR y activos por impuesto diferido)
FCC	6,554,066 €	7,194 €	6%	70%	8%	2%	16	65%	-1,061,263 €	0.17
CNAI (Navarra)	1,147,220 €	224 €	14%	16%	67%	13%	41	84%	-137,912 €	6.43

> A pesar de la singularidad de la orientación final de la FCC, se ha seleccionado como benchmark el CNAI, compañía de Navarra que ofrece cursos de idiomas en inglés. Lógicamente, los volúmenes de actividades de ambas compañías son de dimensiones muy dispares. Sin embargo, el volumen de ventas es similar, lo que estimula que la ratio de ventas/ volumen de actividad sea muy superior en FCC. Esto es explicado por el hecho de que la oferta de cursos de FCC es especializada e incluye cursos de master, cuyos precios evidentemente son muy superiores a los de una escuela de idiomas.

> En el sentido opuesto hallamos que la ratio gasto/ volumen de actividad en FCC es holgadamente peor que CNAI, con un gasto por estudiante de 7.194€ vs. 224€. FCC concentra más de 6,5MM€ de gasto total, con un 70% concentrado en los servicios exteriores (profesorado de los cursos). Por el contrario, se aprecia como CNAI tiene su plantilla internalizada, concentrando un 67% de su gasto total en concepto de personal. Este conjunto de elementos le permite a CNAI tener un margen bruto de venta del 84% vs. el 65% de FCC.

> Por lo que respecta al EBITDA, FCC tiene un valor negativo de más de 1MM€ vs. -137.912€ de CNAI, a pesar de incluir 4,3MM€ de subvenciones. Atendiendo al rendimiento del activo, FCC solo genera 0.17€ de venta vs. 6.43, ya que la primera acumula 2,9MM€ (más del 40% de su activo) en concepto de “deudores comerciales y otras cuentas a cobrar”.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
HVV

Ingresos y Plantilla	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas	Ventas/ Volumen actividad	Subvenciones	AR/ Ingresos+subv	Plantilla	Volumen actividad/ plantilla	Ingresos o subvenciones/ Plantilla	Gastos de personal/ Plantilla	Activo/ Plantilla
HVV	N.º de asistentes	2,700	1,302,449 €	482 €	36,943 €	29%	10	270	130,245 €	26,794 €	97,957 €
Centro Jesús Usón (Extremadura)		1,560	4,463,714 €	2,861 €	2,165,822 €	19%	36	43	123,992 €	65,009 €	229,033 €

Gastos y gestión de AP Otros ingresos	Gastos	Gastos/ Volumen actividad	% Aprovisionamientos	% Gastos de Servicios Exteriores	% Gastos de personal	AP/ Gastos	DPO	Margen bruto de venta	EBITDA	Ventas/ Activo (excl. AR y activos por impuesto diferido)
HVV	1,075,981 €	399 €	50%	25%	25%	0%	57	59%	263,412 €	2.20
Centro Jesús Usón (Extremadura)	4,610,576 €	2,955 €	0%	48%	51%	51%	No disponible	100%	2,018,961 €	0.64

> Según el análisis e indicadores seleccionados se puede apreciar que probablemente el precio medio de los cursos de formación de HVV sean inferiores a los del benchmark de Extremadura, ya que el primero tiene un volumen de actividad superior pero una ratio ventas/ volumen actividad notoriamente inferior (482€ vs. 2.861€) debido a unos ingresos menores.

> Además, estos indicadores empeoran si tenemos en cuenta que, de los 1,3MM€ de ventas de HVV (1,1MM€ son imputados directamente a los cursos), más de 150 miles de euros corresponden a patrocinios. Actualmente, HVV no llega a cubrir los costes de los cursos con los ingresos directos por el mismo concepto.

> Por la parte del gasto, HVV presenta una buena ratio gastos/ volumen de actividad respecto a Extremadura (399€ vs. 2.955€). La distribución por concepto de gasto es dispar, ya que HVV llega a acumular un 50% en aprovisionamientos vs. 0%. Asimismo, Extremadura concentra casi un 50% de gasto en servicios exteriores vs. el 25% de HVV. A causa de internalizar gran parte de la actividad, el margen bruto de HVV es de casi el 60% vs. 100%.

> Respecto al EBITDA, HVV tiene un importe positivo por 263.412€ vs. 2MM€ de Extremadura. Sin embargo, descontando las subvenciones, el segundo se sitúa con un EBITDA negativo. En cambio, HVV se mantiene en positivo ya que su importe total de subvenciones recibidas (aprox. 37.000€) es muy inferior a las recibidas por su benchmark.

DIAGNÓSTICO
DEL RENDIMIENTO POR EMPRESA
GESTIÓN DE ACTIVOS

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
ICAF & SODERCAN

Ingresos	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ingresos (incl. Financieros)	Subvenciones	Ingr. + subv./ Volumen de actividad	Ingresos/ Activo (excl. AR y activos por impuesto dif.)	Ingresos/ Inversiones	Efectivo/ Activo
ICAF + SODERCAN	N.º de proyectos/expedientes tramitados	780	7,134,611 €	2,677,000 €	12,579 €	4%	4%	3%
Navarra		973	6,185,261 €	1,885,213 €	8,294 €	4%	4%	15%
La Rioja		2,082	1,977,615 €	16,650,979 €	8,947 €	4%	11%	1%
Asturias		834	2,596,497 €	28,408,964 €	37,177 €	2%	3%	2.3%

Gastos y Deuda Plantilla	Gastos	Gastos/ Volumen actividad	Deuda/ Volumen de actividad	Deuda/ Activo	Gastos financieros/ deuda	Plantilla	Volumen de actividad/ plantilla	Ingresos/ Plantilla	Gastos de personal/ plantilla	Activo/ plantilla
ICAF + SODERCAN	-16,032,169 €	-20,554 €	230,906 €	70%	0.7%	57	14	125,169 €	44,958 €	3,894,579 €
Navarra	-7,109,217 €	-7,306 €	5,819 €	60%	3.2%	55	18	112,459 €	52,358 €	3,154,806 €
La Rioja	-4,849,404 €	-2,329 €	287 €	23%	1.2%	51	41	38,777 €	45,895 €	2,908,670 €
Asturias	-28,409,843 €	-34,065 €	24,610 €	15%	0%	299	3	8,684 €	15,594 €	615,576 €

> Cantabria: ICAF + SODERCAN

> Navarra: SODENA + Start Up Capital Navarra + CEIN

> La Rioja: ADER

> Asturias: IDEPA + Fundación para el Fomento de la Economía Social (FFES) + Valnalón + SRP

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
ICAF & SODERCAN

> Ante la amplitud de actividades que realiza SODERCAN, se ha optado por unificarla con el ICAF para mejor la comparabilidad con las compañías con actividades similares en la Navarra, La Rioja y Asturias, cuyas compañías también realizan un gran número de actividades. Este tipo de actividades presentan estructuras diferentes (reflejadas en el número de sociedades y objeto social de cada una) según la comunidad.

> A pesar de la dificultad para dimensionar las cantidades de estas entidades, se ha elegido el número de proyectos/ expedientes tramitados, donde La Rioja destaca por el gran volumen contabilizado y la dinamización que está realizando en la región.

> Cantabria es la comunidad que más ingresos mercantiles genera -7,1MM€-, a la vez que es la tercera por importe total de subvenciones recibidas -2,7MM€-. Destaca el alto importe -28,4MM€- que agrupan las compañías de Asturias en subvenciones recibidas.

> Encontramos que en la ratio ingresos/ inversiones Cantabria y Navarra generan un 4% vs. 2% de Asturias. La Rioja destaca llegando a alcanzar un 11%. Sobre la ratio efectivo/ activo, Navarra es la que más concentra con un 15% vs. 1%-3% donde se sitúan las otras comunidades. Respecto al nivel de deuda/ activo, Cantabria presenta un 70% de peso, seguida de Navarra con un 60%.

> Por la parte de gastos, Cantabria se sitúa como la segunda comunidad con más de 16MM€ (el 72% del gasto corresponde a SODERCAN), solamente superada por los 28,4MM€ de Asturias. En cuanto a los gastos financieros/ deuda, Cantabria presenta una buena ratio con 0,7% vs. 3,2% de Navarra y 1,2% de La Rioja.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
PCTCAN

Resultado de explotación	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas y otros ingresos de expl.	Subvenciones	Ventas/ Volumen de actividad	Gastos/ Volumen de actividad	Margen	Margen (%)	EBIT	EBIT/ Ingresos	Inversiones/ Activo
PCTCAN		115,273	2,955,250 €	25,266 €	26 €	-18 €	2,955,250 €	100%	909,756 €	31%	0.4
CAT (Navarra)	Superficie en m2	650,000	7,715,417 €	14,447 €	12 €	10 €	3,498,647 €	45%	1,066,197 €	14%	0.2
GEOLIT (Andalucía)		500,000	874,369 €	335,665 €	2 €	4 €	-304,699 €	-35%	-935,377 €	-77%	0.1

Resultado de explotación	Ingresos financieros	Ingresos financieros/ Inversiones	Deuda/ Activo	Gastos financieros/ Gastos Totales	Gastos financieros/ Deuda	DPO
PCTCAN	721,905 €	3.6%	0.6	34%	4%	23
CAT (Navarra)	42,519 €	0.4%	0.4	8%	3%	No disponible
GEOLIT (Andalucía)	32,643 €	6.3%	0.9	14%	4%	No disponible

Activo y Plantilla	Existencias 2016	Existencias/ evolución 2015-2016	Ingresos/ Activo (excl. AR y activos por impuesto dif.)	Plantilla	Ventas/ Plantilla	Activos/ Plantilla
PCTCAN	21,016,831 €	25	9%	12	246,271 €	3,802,403 €
CAT (Navarra)	12,488,735 €	87	15%	70	110,220 €	777,513 €
GEOLIT (Andalucía)	8,023,644 €	7	9%	4	218,592 €	2,527,726 €

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
PCTCAN

> Para realizar el análisis de la compañía PCTCAN se ha seleccionado a CAT (Navarra) y a GEOLIT (Andalucía). Entre las tres, PCTCAN es la que menos superficie en m2 de parcelas dispone. Sin embargo, gracias a su nivel de ingresos próximos a 3MM€, exhibe la mejor ratio ventas/ volumen de actividad con un valor de 26€ vs. 12€ y 2€.

> Por el contrario, PCTCAN presenta la peor ratio de gastos/ volumen actividad, llegando a alcanzar los 18€ (2MM€ de gastos) vs. 10€ (6,6MM€ de gasto) y 4€ (2,2MM€ de gasto). Solamente GEOLIT tiene un margen negativo, situándose PCTCAN en 3MM€ (no tiene gasto por aprovisionamientos) y CAT en 3,5MM€ positivos.

> Las tres entidades reciben subvenciones, destacando los más de 300.000€ de GEOLIT vs. 25.266€ de PCTCAN y 14.447€ de CAT.

> GEOLIT destaca por el 6,3% que obtiene de la ratio ingresos financieros/ inversiones, donde PCTCAN presenta un 3,6% (tiene un alto importe de ingresos financieros de más de 700.000€). Sin embargo, PCTCAN tiene un 34% de gastos financieros/ gastos totales debido a más de 1MM€ de gastos financieros (aunque son préstamos correctamente estructurados y con un tipo de interés medio del 1,4%).

> PCTCAN presenta un alto importe en existencias -21MM€- respecto a sus comparables debido a que tiene obras finalizadas disponibles para la venta.

> Cabe destacar la rentabilidad de la plantilla de PCTCAN de 12 empleados, que le permite obtener buenas ratios ventas/ plantilla y activo/ plantilla y, por consiguiente, situarse muy por encima de sus comparables.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
SICAN

Resultado de explotación	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas y otros ingresos de expl.	Subvenciones	Ventas/ Volumen de actividad	Gastos/ Volumen de actividad	Margen	Margen (%)	EBIT	EBIT/ Ingresos	Inversiones/ Activo
SICAN	Superficie en m2	1,087,660	1,790,158 €	22,058 €	2 €	2 €	1,636,070 €	91%	482,354 €	27%	0.4
FEISA (Extremadura)		2,040,000	1,139,590 €	1,440 €	1 €	1 €	1,029,081 €	90%	-510,022 €	-45%	0.1

Resultado de explotación	Ingresos financieros	Ingresos financieros/ Inversiones	Deuda/ Activo	Gastos financieros/ Gastos Totales	Gastos financieros/ Deuda	DPO
SICAN	966,524 €	6.4%	0.8	60%	6%	76
FEISA (Extremadura)	13,455 €	0.2%	1.8	29%	0%	230

Activo y Plantilla	Existencias 2016	Existencias/ evolución 2015-2016	Ingresos/ Activo (excl. AR y activos por impuesto dif.)	Plantilla	Ventas/ Plantilla	Activos/ Plantilla
SICAN	22,076,753 €	3	7%	12	149,180 €	3,526,803 €
FEISA (Extremadura)	92,699,609 €	127	1%	22	51,800 €	4,615,186 €

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
SICAN

> SICAN, a pesar de tener un 88% menos de superficie en m2, obtiene un 57% más de ingresos que su comparable FEISA en Extremadura. Esto le permite situarse en la ratio ventas/ volumen de actividad con un valor de 2€ vs. 1€. Ambas compañías recibieron subvenciones en 2016, aunque SICAN se sitúa con una cantidad muy superior de 22.058€ vs. 1.440€.

> Por la parte de gastos, SICAN prácticamente duplica a su comparable en la ratio gastos/ volumen de actividad, aunque eso no le impide obtener un margen absoluto superior a FEISA en un 60%.

> El EBIT de SICAN es de 482.354€ vs. -510.022€ de FEISA, debido al 1,2MM€ de gasto que concentra la entidad cántabra vs. 1,7MM€ de la extremeña.

> SICAN destaca también por el alto volumen de ingresos financieros recibidos (966.524€ vs. 13.456€) que son la causa del 6,4% de rentabilidad de los ingresos financieros/ inversiones. Además, el nivel de deuda/ activo es de 0,8 vs. 1,8 de FEISA.

> SICAN concentra en existencias una valoración de 22MM€ vs. 93MM€ de FEISA, quien tiene un alto stock de construcciones en balance.

> Como en PCTCAN, cabe destacar la rentabilidad de la plantilla de SICAN de 12 empleados, que le permite obtener una buena ratio ventas/ plantilla sobre su comparable.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
GESVICAN

Resultado de explotación	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas y otros ingresos de expl.	Subvenciones	Ventas/ Volumen de actividad	Gastos/ Volumen de actividad	Margen	Margen (%)	EBIT	EBIT/ Ingresos	Inversiones/ Activo
GESVICAN		581,477	2,753,841 €	654,635 €	5 €	6 €	1,052,512 €	38%	-15,083 €	0%	0.6
IRVI (La Rioja)	Población de la Comunidad	312,647	435,779 €	0 €	1 €	-4 €	427,425 €	98%	-905,527 €	-208%	0.1
VIPASA (Asturias)		1,034,449	3,007,295 €	1,202,207 €	3 €	-4 €	1,807,285 €	60%	220,143 €	5%	0.7

Resultado de explotación	Ingresos financieros	Ingresos financieros/ Inversiones	Deuda/ Activo	Gastos financieros/ Gastos Totales	Gastos financieros/ Deuda	DPO
GESVICAN	793 €	0.0%	0.5	3%	1%	28
IRVI (La Rioja)	353 €	0.0%	0.2	5%	2%	No disponible
VIPASA (Asturias)	12,386 €	0.0%	0.5	13%	1%	No disponible

Activo y Plantilla	Existencias 2016	Existencias/ evolución 2015-2016	Ingresos/ Activo (excl. AR y activos por impuesto dif.)	Plantilla	Ventas/ Plantilla	Activos/ Plantilla
GESVICAN	6,494,846 €	11	10%	17	161,991 €	1,982,580 €
IRVI (La Rioja)	14,521,308 €	0	3%	19	22,936 €	923,519 €
VIPASA (Asturias)	2,563,065 €	0	4%	36	83,536 €	2,214,433 €

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
GESVICAN

> GESVICAN, por dimensión de actividad, se sitúa entre sus dos homólogas en La Rioja y Asturias según la población residente en cada comunidad. Atendiendo al objeto social de estas entidades, se obvia analizar los elementos vinculados a ingresos.

> Respecto a las subvenciones, VIPASA llega a recibir un 83% más que GESVICAN. La entidad cántabra es la que presenta más gasto/ volumen de actividad, con 6€ vs. 4€ de las dos comparables. Además, el margen de GESVICAN es del 38% vs. 98% y 60%, provocado por el alto nivel de gasto acumulado en aprovisionamientos de 1,7MM€ (en IRVI es de 8.354€ y en VIPASA de 1,2MM€).

> VIPASA es la única entidad con EBIT positivo con 220.143€ vs. -15.083€ de GESVICAN.

> GESVICAN es la entidad con el menor número de empleados en plantilla -17-, lo que le permite junto a sus niveles de ingresos, superar a sus dos comparables en la ratio ventas/ plantilla. Respecto a activos/ plantilla, GESVICAN se sitúa entra IRVI y VIPASA con casi 2MM€.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
CITRASA

Resultado de explotación	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas y otros ingresos de expl.	Subvenciones	Ventas/ Volumen de actividad	Gastos/ Volumen de actividad	Margen	Margen (%)	EBIT	EBIT/ Ingresos	Inversiones/ Activo
CITRASA	Superficie en m2	25,700	390,467 €	0 €	15 €	18 €	390,467 €	100%	-67,154 €	-17%	0.1
Ciudad del transporte de Zaragoza (Aragón)		32,550	No disponible								

Resultado de explotación	Ingresos financieros	Ingresos financieros/ Inversiones	Deuda/ Activo	Gastos financieros/ Gastos Totales	Gastos financieros/ Deuda
CITRASA	65 €	0.1%	0.0	0%	0%
Ciudad del transporte de Zaragoza (Aragón)	No disponible				

Activo y Plantilla	Existencias 2016	Existencias/ evolución 2015-2016	Ingresos/ Activo (excl. AR y activos por impuesto dif.)	Plantilla	Ventas/ Plantilla	Activos/ Plantilla
CITRASA	0 €	0	27%	2	195,234 €	730,982 €
Ciudad del transporte de Zaragoza (Aragón)	No disponible					

> El análisis de la compañía CITRASA tiene ciertos límites en cuanto a disponibilidad de información para el benchmark. Sin embargo, en Zaragoza se encuentra una entidad con una actividad muy próxima a la de CITRASA.

> CITRASA presenta un EBIT negativo de 67.154€, causado por el nivel de gastos -457.621€- que es superior a los ingresos obtenidos por la entidad -390.467€-. Del total de gastos, el 68% corresponde a servicios exteriores.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
SAICC

Resultado de explotación	Dimensión de la actividad	Volumen actividad	Ventas y otros ingresos de expl.	Subvenciones	Ventas/ Volumen de actividad	Gastos/ Volumen de actividad	Margen	Margen (%)	EBIT	EBIT/ Ingresos	Inversiones/ Activo
SAICC	No aplica	No aplica	4,273,577 €	0 €	No aplica	No aplica	4,273,577 €	100%	3,475,196 €	81%	0.7

Resultado de explotación	Ingresos financieros	Ingresos financieros/ Inversiones	Deuda/ Activo	Gastos financieros/ Gastos Totales	Gastos financieros/ Deuda	DPO
SAICC	41,837 €	0.1%	0.8	71%	5%	121

Activo y Plantilla	Existencias 2016	Existencias/ evolución 2015-2016	Ingresos/ Activo (excl. AR y activos por impuesto dif.)	Plantilla	Ventas/ Plantilla	Activos/ Plantilla
SAICC	No aplica	No aplica	10%	1	No aplica	No aplica

> Dada la singularidad del objeto y estructura de la SAICC no es posible compararla con ninguna entidad semejante.

> SAICC tiene unos ingresos de 4,3MM€, de los cuales el 100% provienen del Campus de Comillas. El 82% de los ingresos corresponden a los arrendamientos del Campus, mientras que el 18% son en concepto de rehabilitación y mantenimiento del Campus. La contraparte de estos ingresos corresponde en su totalidad a la FCC como pagador.

> El 82% de los gastos -un total de aprox. 800.000€- están clasificados en servicios exteriores.

DIAGNÓSTICO
DEL RENDIMIENTO POR EMPRESA
FORMACIÓN & I+D+I

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
IDIVAL

Ingresos, gastos y EBIT	Ventas y otros ingresos de expl.	Subvenciones/ Ingresos totales	Margen bruto % (excl. subv)	Aprovisionamientos/ Gastos	Gastos Personal/ Gastos	Servicios exteriores/ Gastos	EBIT/ Ingresos	EBIT
IDIVAL	2,063,810 €	69%	-178%	2%	59%	38%	6%	407,034 €
NAVARRABIOMED	1,552,426 €	68%	-156%	15%	61%	24%	3%	136,636 €

Plantilla	Gastos de personal	Plantilla	Gastos de personal/ Plantilla	Ventas/ Plantilla
IDIVAL	3,398,939 €	116	29,301 €	17,791 €
NAVARRABIOMED	2,404,592 €	No disponible	No disponible	No disponible

> IDIVAL factura un 75% más que su comparable en Navarra, NavarraBiomed. A su vez, IDIVAL también recibe un 71% más en subvenciones -4,7MM€- que su homóloga, con 3,3MM€. Ambas compañías comparten un peso similar de subvenciones sobre los ingresos totales.

> Sin embargo, IDIVAL supera ampliamente a su comparable con un margen bruto negativo que alcanza el 178%. La compañía cántabra acumula un gasto total de 5,7MM€ vs. 4MM€ de NavarraBiomed y, también, supera a la segunda con un 41% más de gasto de personal.

> El EBIT de IDIVAL es casi 3 veces superior al de NavarraBiomed, con 407.034€ vs. 136.636€.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
FIHAC

Ingresos, gastos y EBIT	Ventas y otros ingresos de expl.	Subvenciones/ Ingresos totales	Margen bruto % (excl. subv)	Aprovisionamientos/ Gastos	Gastos Personal/ Gastos	Servicios exteriores/ Gastos	EBIT/ Ingresos	EBIT
FIHAC	3,596,606 €	48%	-47%	28%	58%	13%	3%	233,157 €
GAN (Navarra)	5,636,318	15%	-16%	34%	58%	5%	-28%	-1,894,136 €

Plantilla	Gastos de personal	Plantilla	Gastos de personal/ Plantilla	Ventas/ Plantilla
FIHAC	3,072,630 €	111	27,681 €	32,402 €
GAN (Navarra)	3,765,144 €	79	47,660 €	71,346 €

> La facturación de GAN es un 57% superior a la de FIHAC, la cual alcanza los 3,6MM€ vs. 5,6MM€ de la navarra. FIHAC recibe un total de 3,3MM€ vs. 1MM€ de GAN, lo que genera que la ratio subvenciones/ ingresos totales de FIHAC alcance el 48% vs. 15%.

> Sin embargo, el margen bruto de ambas (el cual excluye subvenciones) es negativo, donde FIHAC supera holgadamente a su comparable con un -47%.

> La plantilla de FIHAC es un 41% superior a la de GAN, aunque los gastos de personal de la segunda son un 23% superiores.

> La distribución del gasto de ambas compañías es muy similar. Sin embargo, el gasto de FIHAC es un 19% menor que el de GAN (5,3MM€ vs. 6,5MM€).

> Respecto al EBIT, encontramos que FIHAC obtiene un resultado positivo de 233.157€ ante el negativo de su comparable GAN, con casi -1,9MM€.

DIAGNÓSTICO FINANCIERO-OPERACIONAL
RENDIMIENTO POR EMPRESA
FCTL

Ingresos, gastos y EBIT	Ventas y otros ingresos de expl.	Subvenciones/ Ingresos totales	Margen bruto % (excl. subv)	Aprovisionamientos/ Gastos	Gastos Personal/ Gastos	Servicios exteriores/ Gastos	EBIT/ Ingresos	EBIT
FCTL	334,138 €	88%	-718%	78%	20%	2%	0%	1,434 €

Plantilla	Gastos de personal	Plantilla	Gastos de personal/ Plantilla	Ventas/ Plantilla
FCTL	558,502 €	15	37,233 €	22,276 €

> Debido a la singularidad del objeto y estructura de FCTL no es posible compararlo con ninguna entidad semejante.

> A pesar de ingresar una cantidad nada despreciable -334.138€- teniendo en cuenta la actividad de la entidad, el mayor soporte para el funcionamiento de los proyectos que realiza la entidad son las subvenciones -2,5MM€-. Este hecho queda demostrado con el 88% de peso de las subvenciones en la ratio subvenciones/ ingresos totales.

> Cabe destacar que esta compañía en los últimos tres ejercicios ha logrado en la mayor parte de sus proyectos igualar los gastos con las subvenciones asignadas, lo que le ha permitido no acarrear resultados negativos.

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
ESTRATEGIAS DE MEJORA

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADOS

1. Existen **solapes entre las actividades** realizadas por diferentes entidades
2. Muchas de las entidades realizan **actividades extraordinarias**, no relacionadas con sus principales líneas de negocio
3. Las actividades con **orientación mercantil** reciben **mucho peso** dentro del SPEF, pero **contribuyen con pérdidas** importantes
4. El **rendimiento de las compañías suele ser bajo** debido a **altos costes** e **ineficiencias**
5. Varias compañías **no están el línea con el mercado** provocando **baja competitividad** y **pérdida del potencial de ingresos**
6. Existen conflictos relacionados con la **deducibilidad del IVA** e ineficiencias en la aplicación del **impuesto sobre beneficios**
7. Existen **contratos de concesión** y otros **contratos con proveedores y acreedores** a largo plazo que probablemente han dejado de ser **competitivos**
8. La gestión de todas las áreas queda **descentralizada**, sin **intercambio de conocimientos o recursos** y creación de **sinergias financieras u operacionales**

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
MATRIZ DE LAS ESTRATEGIAS

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
PRINCIPALES PALANCAS DEL RENDIMIENTO

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
PRINCIPALES PALANCAS DEL RENDIMIENTO
ENFOQUE EN GASTOS

Total BC

5.243.988€

	Línea de Actividad	Área de mejora identificada	Solución propuesta	Business Case
MARE	Saneamiento de Agua	El coste de las actividades externalizadas supera el coste interno de MARE en un 150%, llegando a 0,18€ por cada m3 de agua gestionado vs coste interno de MARE de 0,07€ por m3	Renegociar los contratos para reducir costes de trabajos externalizados y acercarlos a los costes internos de MARE	3.288.213€
FPMDV	Atención Social: Estancias concertadas	Los costes de estancias concertadas tienen un rango de precio de 65€ a 170€ por día por persona, creando un gasto anual total de 5M€. Además, el 90% de los costes son fijos, ya que se pagan las plazas no utilizadas	Renegociar los contratos (algunos tienen 20 años) para normalizar los precios y bajar costes fijos cuando no se utiliza la plaza	1.052.648€
ORECLA	Servicios jurídicos y consultoría	ORECLA reporta gastos de explotación seis veces por encima de la media del mercado (FRL Murcia, SERLA Castilla de León)	Renegociar los contratos con proveedores de servicios exteriores (62% de gastos) para acercar los precios a los de mercado	347.734€
CANTUR	Hostelería Cabárceno	La actividad de CANTUR se caracteriza por la alta estacionalidad que tiene en altos gastos en comparación a los ingresos	Cerrar las cafeterías y restaurantes del Parque de Cabárceno durante los meses de Enero, Febrero y Marzo (baja temporada), siempre y cuando se pueda ahorrar en los costes de personal	467.249€
FCC	Actividad complementaria	FCC gasta anualmente 53.000€ en servicio de guías y otros 33.500€ en servicio de alojamiento y manutención de los alumnos, mientras que las actividades complementarias ingresan en conjunto solo 74.944€ produciendo pérdidas de mínimo 11.270€	Subir el precio de las visitas guiadas (actualmente ingresan 3,5€ por persona) o utilizar voluntarios como guías. Externalizar el servicio de alojamiento y manutención de alumnos	80.943€
FPMDV	*No aplica*	ICASS ocupa el edificio de la Fundación sin ningún contrato de alquiler	Formalizar un contrato de alquiler de oficinas con ICASS para que éste cubra los gastos de explotación	10.882€
VARIAS	Gestión cuentas bancarias	Existen cuentas bancarias en muchas entidades que son duplicadas o no se utilizan: CANTUR (5 de 11); FIS (1 de 2); FCC (1 de 5); FCSB (1 de 2); FPMDV (1 de 5); GESVICAN (1 de 5 de las cuentas no vinculadas a promociones); MARE (3 de 7); PCTCAN (2 de 7); SICAN (2 de 7); SODERCAN (2 de 9); SRECD (1 de 6)	Cerrar las cuentas bancarias duplicadas o sin uso	7.200€

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
PRINCIPALES PALANCAS DEL RENDIMIENTO
ENFOQUE EN GASTOS

Total BC

5.243.988€

FCTL/ CAMTUR

Línea de Actividad	Área de mejora identificada	Solución propuesta	Business Case
Marketing & Promoción	FCTL y CANTUR incurren un coste conjunto de unos 3,2MM€ en concepto de contrato de promoción con Ryanair. Este contrato no dispone de un análisis formalizado de coste-beneficio y no debería gestionarse a través de fundaciones/ sociedades públicas	Se debe **analizar el contrato con Ryanair para asegurar que esté formalizado correctamente.** Además, el Gobierno debería realizar **un análisis detallado del coste-beneficio** para valorar el impacto real de este acuerdo. A pesar de que los acuerdos de este tipo, entre los Gobiernos regionales y las aerolíneas, es una práctica común, se debe considerar que la Comisión Europea indica que no deberían tener una duración de más de 5 años. El contrato en cuestión se inició en 2004. Si se decide mantener el acuerdo, se recomienda gestionarlo desde la propia Consejería	*No aplica*

Business case estimado del contrato con Ryanair

Gasto contrato	Pasajeros Ryanair	Gasto/ pasajero	Benchmark	Visitantes extranjeros en Cantabria	Visitantes extranjeros que llegan con avión (30%)	Visitantes extranjeros que viajan con Ryanair (61%)	Ingreso Cantabria por visitante extranjero (135€/ día x 4 días)	Ingreso total Cantabria por viajantes extranjeros con Ryanair
3.200.000	475.000	7	4-30€ por pasajero	382.487	114.746	69.995	540	37.797.365€
				Visitantes interiores en Cantabria	Visitantes interiores que llegan con avión (10%)	Visitantes interiores que viajan con Ryanair (61%)	Ingreso Cantabria por visitante interiores (41€/ día x 4 días)	Ingreso total Cantabria por viajantes interiores con Ryanair
				4.168.632	416.863	254.287	164	41.702.995€

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
PRINCIPALES PALANCAS DEL RENDIMIENTO
ENFOQUE EN INGRESOS

Total BC

7.122.355€

	Línea de Actividad	Área de mejora identificada	Solución propuesta	Business Case
INCREMENTO DE PRECIOS				
CANTUR	Parque de Cabárceno	El Parque de Cabárceno ingresa actualmente 8,8MM€ aplicando precio medio por visitante de 18,5€, por debajo de los precios de instalaciones parecidas. Además, Cabárceno ofrece a sus clientes cuatro tarifas – una para la visita del día completo, otra, más económica, para solo tardes y luego diferenciando las dos tarifas por entradas fin de semana o entre semana-. A pesar de haber subido sus tarifas en los últimos años, Cabárceno en 2016 ha registrado un incremento de visitantes de un 67%	Se propone dos medidas para mejorar los ingresos de Cabárceno: 1) Eliminar la tarifa de tardes 2) Unificar precios entre semana y el fin de semana, subiéndolos a las tarifas más altas (27€ adulto, 15,3€ niños: precio medio ponderado de 22,1€) Adicionalmente, se podría incrementar los ingresos del Parque haciendo visitas especiales, espectáculos y venta de fotos personalizadas	3.248.312€
	Hostelería Cabárceno	Los restaurantes y cafeterías en Parque de Cabárceno ingresan 3,4€ por visitante incurriendo costes de 3,3€ por visitante. Al mismo tiempo, el benchmark (Parques Reunidos España) indica ingresos por visitante de 8,4€	Incrementar los ingresos con posibles estrategias: - Introducir tarifas combinadas de entrada + menú - Limitar o prohibir consumición propia - Renovar los restaurantes/ cafeterías Se sugiere el objetivo de ingreso medio por visitante de 5,9€ (promedio entre ingresos actuales e ingresos de benchmark)	1.357.765€
	Hostelería Abra del Pas	El restaurante del Campo de Golf Abra del Pas ingresa actualmente 6,7€ por visitante, mientras sus gastos suben a 15,4€ por visitante. Además, Campo de Golf Nestares que también pertenece a CANTUR ingresa por su restaurante 35,6€	Se sugiere el objetivo de ingreso medio por visitante de 21,1€ (promedio entre ingresos actuales y los ingresos de Campo Nestares)	363.588€
	Alto Campoo	A pesar de que los ingresos medios por visitante de Alto Campoo están en línea con el mercado (19€), sus altos costes requieren incrementar los ingresos para reducir las pérdidas. Actualmente, Alto Campoo reporta un margen negativo de 108%. La estructura de precios de Alto Campoo es muy compleja y además no está bien comunicada a los clientes	Se propone simplificar la estructura de los precios, eliminando las tarifas especiales para niños menores de 6 años y los mayores de mas de 70 años. Además, se recomienda unificar tarifa familiar y la de familia numerosa e incrementar las tarifas más descontadas	305.558€

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
PRINCIPALES PALANCAS DEL RENDIMIENTO
ENFOQUE EN INGRESOS

Total BC

7.122.355€

	Línea de Actividad	Área de mejora identificada	Solución propuesta	Business Case
SRECD	Gestión de Cuevas	Existen discrepancias importantes en la rentabilidad y rendimiento de las diferentes cuevas de SRECD: Cueva de Covalanas y Puente Viesgo son deficitarias con pérdidas de 13.000€ y 160.000 respectivamente, mientas que la Cueva de Chufín tiene resultado positivo de 5.000€ y El Pendo de 18.000€	Incrementar los ingresos de Cueva de las Covalanas y de la Cueva Puente Viesgo por metro visitable (actualmente 0,15€/metro y 0,08€ por metro vs. 0,95€ por metro en Cueva Chufín y 0,38€ por metro en Cuevas El Pendo) con un incremento de 1€-2€ en los precios y cerrar las cuevas durante los 6 meses de baja temporada	251.178€
MARE	Gestión de Residuos	MARE ofrece un vertedero para uso de las compañías privadas bajo una tarifa con margen aproximado de 5%. Teniendo en cuenta que MARE es la única empresa que tiene este servicio en el región, este margen podría elevarse	Se propone incrementar en 10% los precios del uso del vertedero para los clientes privados	250.200€
CANTUR	Campo de Golf Nestares	A pesar de tener las mismas tarifas que Abra del Pas, Nestares factura en promedio solo un 37% por persona de los ingresos de Abra del Pas (9€ vs 24,5€)	Se debe incrementar los ingresos a un objetivo mínimo de 20€ por visitante. Se recomienda analizar la actividad de Abra del Pas para identificar las estrategias de mejora en ingresos	173.678€
HVV	Formación sanitaria	HVV actualmente ingresa 0,94MM€ para totalidad de sus cursos de formación sanitaria, mientras los gastos asociados a esta actividad sube a 1,1€ produciendo 0,12MM€ de pérdidas	Se propone aumentar precio medio por curso de 2.735€ a 3.085€ (13%) para llegar a precio-coste y eliminar las pérdidas	120.148€
INCREMENTO EN LA ACTIVIDAD				
CANTUR	Alto Campoo	Alto Campoo en 2016 ha recibido 66.724 esquiadores, una caída del 25% respeto al año anterior. El número bajo de esquiadores combinado con altos gastos fijos provoca constantes pérdidas de la instalación. Al mismo tiempo, Alto Campoo no está atrayendo a todo su mercado potencial. Constatamos que ya ha habido una subida de precios en la temporada 17/18, fuera del alcance de este estudio	Se recomienda realizar convenios con colegios y ayuntamientos para organizar excursiones de esquí coordinadas desde los mismos colegios con precios especiales de 15,2€ en promedio. Esta estrategia ya se está aplicando en Valdezcaray y Valle de Roncal de Navarra	571.646€
	Hostelería Cabárceno	No existe ninguna infraestructura hostelera en el entorno próximo al Parque del Cabárceno, lo que limita el potencial de beneficiarse de la posibilidad de ofrecer entradas al parque de 2 días	Se recomienda realizar un acuerdo de JV con una entidad hostelera para construir un hotel en el terreno de Cabárceno en régimen de concesión (se sugiere un precio de 5% de los ingresos). Una vez finalizada la construcción, se debe establecer una tarifa de 2 días (se sugiere un precio medio de 33€)	201.229€

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
PRINCIPALES PALANCAS DEL RENDIMIENTO
ENFOQUE EN INGRESOS

Total BC

7.122.355€

	Línea de Actividad	Área de mejora identificada	Solución propuesta	Business Case
PCTCAN/ SICAN	Alquiler espacio oficinas PCTCAN	En 2016 PCTCAN ha llegado al límite de capacidad de su superficie disponible, lo que no le permitió atender a todas la demanda (2.770m2 solicitados vs 63m2 disponibles). Por otro lado, SICAN en 2016 ha tenido una demanda de 54.966m2 versus una superficie disponible de 221.764m2 (2016)	Se propone evaluar la posibilidad de ofrecer el espacio disponible en SICAN (con un descuento en precio) para un periodo temporal hasta la ampliación de la oferta de PCTCAN: el espacio edificable disponible actualmente es de 28.443m2 distribuidos en 8 parcelas. Se debería considerar la posibilidad de prestar parte de servicios de PCTCAN a estos clientes	*No aplica* *Esta actuación no resulta en un business case notable, no obstante teniendo en cuenta que el objetivo de SICAN y PCTCAN es la dinamización del sector empresarial, la estrategia sigue siendo recomendable*
FPMDV	*No aplica*	FPMDV tiene la capacidad y potencial para ampliar su actividad para ofrecer los servicios públicos necesarios. Actualmente se está evaluando la posibilidad de iniciar el servicio de banco de leche materna que se justifica con lo siguiente: > No existe ningún banco de leche materna en la zona norte de España. En Cantabria, Asturias y País Vasco cada año nacen 30.000 niños con una media de 9% de bebés prematurados > En Europa hay más de 200 instituciones de banco de leche materna o similares, Latinoamérica cuenta con unos 300 (solo en Brasil hay registrados 200), en Francia y UK hay más de 15 centros, mientras que España tiene únicamente 10 > Cada año nacen en España unos 40.000 niños prematuros (un 9% del total de bebés nacidos), de los cuales 1.200 utilizan leche materna de los bancos > Por cada euro invertido en leche humana donada, se consigue ahorrar entre 6 y 19€ de costes directos derivados de la estancia en la Unidad Neonatal ya que el uso de leche materna reduce 6 días en promedio la estancia hospitalaria	Se recomienda empezar a prestar servicio de banco de leche materna en el territorio de Cantabria, Asturias y Pais Vasco La implementación de servicio de leche materna no lleva un business case suficiente para justificar la actividad. No obstante, teniendo en cuenta que el objetivo de FPMDV es mejorar las condiciones de vida de la población Cántabra y que la Fundación opera a precio-coste o se basa en subvenciones y donaciones, el lanzamiento de esta actividad es muy recomendable, ya que se justifica con la necesidad existente y los beneficios sociales	*No aplica*

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
PRINCIPALES PALANCAS DEL RENDIMIENTO
ENFOQUE EN INGRESOS

Total BC

7.122.355€

	Línea de Actividad	Área de mejora identificada	Solución propuesta	Business Case
CONCESIONES				
EL SOPLAO	Gestión del Complejo de Cuevas El Soplao	Los ingresos de El Soplao en 2016 llegaron a 044MM€ de los cuales 0,39MM€ se han facturado a la concesionaria. Al mismo tiempo, los ingresos de la cueva reportados por la concesionaria alcanzaron los 2,9MM€ produciendo un resultado neto de la concesionaria de 0,65MM€. Estos números de traducen a ingresos de 14,1€ por visitante (margen neto de 3,2€ por visitante) para la concesionaria vs. 1,9€ facturado por visitante por El Soplao.	Se propone renegociar el contrato de concesión incrementando la participación de El Soplao en los ingresos de 15% a 25%	279.052€
CANTUR	Teleférico Cabárceno	Se debe monitorizar la rentabilidad de la concesión actual del Teleférico en el Parque del Cabárceno	*No aplica*	*No aplica*

Condiciones actuales de la concesión

Tarifas de pago a Telecabina Cabárceno		Ingresos Entradas Parque	Visitantes	Ingreso medio/ visitante	Coste medio concesión	% Reducción de ingresos por concesión
Adulto	Niño					
7	3,5	8.825.409	605.928	15	6	40%

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
PRINCIPALES PALANCAS DEL RENDIMIENTO
ENFOQUE EN BALANCE

Total BC

10.058€

	Línea de Actividad	Área de mejora identificada	Solución propuesta	Business Case
ACTIVO/ PASIVO FINANCIERO				
SICAN	*No aplica*	SICAN tiene 13,3MM€ de créditos con terceros a finales del 2016. El coste medio de la deuda de SICAN es del 4,26%, mientras que GESVICAN mantiene 13,5MM€ de la deuda con un coste medio del 0,42% y PCTCAN 13,3MM€ con coste del 1,40%. Sin embargo, a fecha de 2017 (fuera del alcance de este estudio) SICAN ha reducido el tipo de interés medio acercándose al 3%	Renegociar el coste de la deuda o repagarla con créditos del ICAF (se asume coste promedio de 2,66%). De los créditos vigentes, se propone renegociar el del BBVA con un importe pendiente a fecha de 2017 de 797.389 € y un tipo de interés del 3,92%	10.058€
ICAF	*No aplica*	Existe necesidad de diversificar el riesgo y mejorar rentabilidad y liquidez	Incrementar el uso de Capital Riesgo utilizando las entidades especializadas como Mercapital	*No aplica*
FPMDV	*No aplica*	FMPDV tiene en su balance acciones de Telefónica y BSCH por 230.457€ (cierre 2016)	Vender las acciones	*No aplica*
INMOVILIZADO				
FIHAC	*No aplica*	FIHAC no tiene contratado ningún seguro del inmovilizado material, lo que pone en riesgo un valor aproximado de 11MM€ más el valor de actividad diaria de la compañía	Asegurar el inmovilizado, sobre todo el tanque de ingeniería	*No aplica*

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
PRINCIPALES PALANCAS DEL RENDIMIENTO
PUESTA EN VALOR

	Total BC
Año 1	856.494€
Año 2	1.305.151€
Año 3	1.604.506€
Año 4	1.794.566€

Se propone concesionar los negocios deficitarios. La justificación de la estrategia se basa en las siguientes premisas:

1. Las actividades pertenecen a un sector altamente competitivo, dominado por empresas del sector privado
2. Para mantener la competitividad se necesita una inversión para actualizar edificios, implementar nuevas tecnologías, etc.
3. Las instalaciones tienen un alto coste fijo, sobre todo proveniente de la plantilla y limitaciones de convenios con empleados
4. Las empresas gestoras de las instalaciones no tienen suficiente conocimiento y pericia para mantener la competitividad y asegurar mejora continua

CANTUR

Línea de Actividad	Área de mejora identificada	Business Case		
Hotel Áliva	Los ingresos indican menos del 45% de ocupación del hotel tanto en número de habitaciones como en los días por año. Los huéspedes valoran altamente la localización y el personal del hotel, pero indican que las instalaciones se deben actualizar: La puntuación en Trip Advisor indica que los huéspedes valoran altamente la ubicación y el personal del hotel (9,4 sobre 10 y 8,6 sobre 10 respectivamente) pero valoran el nivel de confort solo en 7,3/10, la calidad de instalaciones en 7,4/10 y la relación calidad-precio en 7,3. La concesión a una empresa con capacidad de inversión podría elevar el volumen de huéspedes (ejemplo Hotel Reconquista que tras una concesión ha reducido sus pérdidas de mas de 1MM€ a 377.000 en primer año y 286.000 en segundo año)	Se propone establecer una concesión que aportaría a CANTUR el 50% de los beneficios netos del hotel. Para el cálculo del business case se asume los siguientes resultados en los próximos 4 años: > Año 1: Eliminación de las pérdidas de 20.388€ > Año 2: Beneficio neto del hotel de 58.811€ como resultado de la mejora en ocupación del hotel del 5% > Año 3: Beneficio neto del hotel de 136.805€ como resultado de la mejora en ocupación del hotel del 10% vs. año 1 > Año 4: Beneficio neto del hotel de 224.465€ como resultado de la mejora en ocupación del hotel del 15% vs. año 1	Año 1	10.194€
			Año 2	28.406€
			Año 3	68.403€
			Año 4	112.232€
Alto Campoo	Alto Campoo podría ser rentable con los precios actuales (que siguen en la media o por encima de la media del mercado) si el mix de los esquiadores siguiera las tendencias de mercado. Los volúmenes actuales de ingresos indican un porcentaje muy bajo en venta de forfaits de temporada (alrededor de 1%) y alta participación de los niños de <12 años y mayores de más de 65 años	Alto Campoo tiene pérdidas significativas, por lo cual se asume para los próximos 4 años que la concesionaria irá reduciendo estas pérdidas en un 50% cada año. CANTUR participaría en un 50% en el resultado neto	Año 1	263.724€
			Año 2	395.587€
			Año 3	461.518€
			Año 4	494.483€

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
PRINCIPALES PALANCAS DEL RENDIMIENTO
PUESTA EN VALOR

	Total BC
Año 1	856.494€
Año 2	1.305.151€
Año 3	1.604.506€
Año 4	1.794.566€

	Línea de Actividad	Área de mejora identificada	Business Case		
CANTUR	Hostelería Fuente Dé	Fuente Dé opera dos restaurantes, cada uno con capacidad de 200 y 100 personas. Mientras los ingresos de estos restaurantes son adecuados y siguen la media del mercado, sus altos gastos de personal llevan el resultado a negativo en 0,17MM€ (-33%)	Se asume para los próximos 4 años que la concesionaria irá reduciendo estas pérdidas en un 50% cada año. CANTUR participaría en un 50% en el resultado neto	Año 1 Año 2 Año 3 Año 4	43.615€ 65.423€ 76.327€ 81.779€
CANTUR	Hostelería Alto Campoo	El margen de explotación de la hostelería de Alto Campoo es negativo por importe de -575,734€. Las razones principales por este rendimiento negativo son muy bajos ingresos (0,44MM€) comparados con costes (1,01MM€), sobre todo costes de personal que suman a 0,48MM€. Siendo principalmente un coste fijo, el gasto de personal directamente produce un margen negativo.	Se asume para los próximos 4 años que la concesionaria irá reduciendo estas pérdidas en un 50% cada año. CANTUR participaría en un 50% en el resultado neto	Año 1 Año 2 Año 3 Año 4	143.934€ 215.900€ 251.884€ 269.875€
CANTUR	Campos de Golf	Tanto el campo de golf de Nestares como el de Abra del Pas son deficitarios. El problema principal del campo de Nestares parece estar en sus ingresos, ya que sus ventas producen un resultado muy por debajo de la media del mercado. Además, sus gastos son muy elevados, llevando el margen a -266%. Abra del Pas tiene mejor rendimiento con un margen negativo del 181%, pero por el tamaño de su actividad contribuye más a las pérdidas en valor absoluto.	Se asume para los próximos 4 años que la concesionaria irá reduciendo estas pérdidas en un 50% cada año. CANTUR participaría en un 50% en el resultado neto	Año 1 Año 2 Año 3 Año 4	321.345€ 482.018€ 562.355€ 602.523€
SRECD	Gestión de Cuevas	Actualmente, tanto la Cueva de Covalanas como la de Puente Viesgo son deficitarias, con pérdidas de 13.000€ y 160.000€ respectivamente. No obstante, después de aplicar las medidas de mejora indicadas en enfoque en ingresos, se espera un margen positivo de 100.882€	Se asume para los próximos 4 años que la concesionaria irá incrementando el margen positivo asumiendo una mejora del 75% en el primer año, adicional un 50% en año 2 y 3 y 25% en año 4. CANTUR participaría en un 50% en el resultado neto	Año 1 Año 2 Año 3 Año 4	37.831€ 81.967€ 148.171€ 197.823€
FPMDV	CEEP	FPMDV tiene un comedor en CEEP que ingresa únicamente 1.285€ con gastos de 37.136€. Se debería concesionarlo conjuntamente con las 9 cafeterías deficitarias que FCSBS mantiene en los centros de mayores y potencialmente ofrecer en el mismo pack las cafeterías a abrir en PCTCAN	Se asume que la concesión eliminará las pérdidas de estos negocios. No se espera ningún beneficio adicional	35.850€ **Solo comedor CEEP*	

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
PRINCIPALES PALANCAS DEL RENDIMIENTO
PUESTA EN VALOR

Consideraciones adicionales

1. MARE tiene terrenos no tasados (valor contable de 2.294.000€) que no están vinculados con su actividad y no se explotan de ninguna manera. Se debería considerar el ahorro de coste de mantenimiento de los terrenos

2. Actualmente, se asignan los recursos a la explotación y desarrollo de muchos inmuebles sin tener en cuenta el valor real de estos activos y su rendimiento. La recomendación sería tasar todos los inmuebles que no han sido tasados en los últimos 3 años

3. FPMDV tiene 11 cuadros en sus activos que se incluirán en el balance en el próximo ejercicio. SRECD también tiene en su inventario cuadros de arte que pertenecen a la Consejería, pero su valor no está determinado y no están incluidos en el balance. Estos cuadros tampoco tienen ningún seguro

4. FPMDV ha recibido como donación otorgada del 1965 una finca en Heras (Medio Cudeyo) de aproximadamente 4 hectáreas y 50 áreas en el paraje denominado la Nevera y Picollén. Actualmente no se desarrolla ninguna actividad en este terreno

5. Se recomienda revisar y reducir en lo posible las subvenciones por RSU y Puntos Limpios de la actividad de MARE, lo cual podría llegar a tener un impacto de 8MM€ a lo largo de 4 años. La realización de acuerdos del Gobierno de Cantabria con Entidades Locales para facturar directamente tales actividades (sin que sea a través de MARE) sería una muestra de transparencia. Sin embargo, no hay una base lo suficientemente amplia para cuantificarlo en Business Case y, además, es una consideración que se sobresale del alcance del SPEF

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CAMBIOS DE ESTRUCTURA

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CAMBIOS DE ESTRUCTURA

Efectos de la actual estructura:
- Pérdidas del IVA por no tener derecho a deducciones del IVA soportado (resultado de cambio del esquema de financiación del año 2006)
- Ajustes por regularización de bienes de inversión
- Deficiencia jurídica respeto al % de subcontratación
- Centralización de la gestión del canon de saneamiento en una única entidad (actualmente bajo MARE, ACAT y DGMA)

Total BC

10.999.877€

	Línea de Actividad	Área de mejora identificada	Solución propuesta	Business Case
MARE	*No aplica*	Los precios repercutidos a los clientes finales de los servicios (entidades locales, empresas y ciudadanos) son inferiores que los abonados a MARE (aprox. 6MM€) Además, se detecta una estructura (personalidad jurídica) inadecuada de la entidad (déficit estructural cuantificado en aprox. 3MM€)	Ajustar la diferencia entre los ingresos del Gobierno de Cantabria y lo que paga a MARE por las encomiendas de gestión (aprox. 6MM€) Convertir la sociedad en una Entidad Pública Empresarial (E.P.E). El proceso propuesto por MARE es: 1. Constituir la E.P.E. por Ley 2. Aprobar los Estatutos por Ley 3. Fusionar la E.P.E. con MARE	9.067.308€ *Este proceso probablemente conlleve más de un año, por lo que su impacto se estima en el segundo año de implementación de la estrategia*
VARIAS	Gestión de Activos	SICAN, PCTCAN, GESVICAN y CITRASA son entidades propietarias de activos inmobiliarios con potencial de crear sinergias en conocimiento, optimización de costes, gestión de proveedores y gestión de clientes	Centralizar la gestión de los activos inmobiliarios en una única entidad (según los cálculos, no debe consolidar). Se debería además buscar una manera de dinamizar las ventas, ya que el ritmo de venta está muy por debajo del mercado	681.872€
SRECD	Actividad extraordinaria	SRECD recibe solicitudes *ad-hoc* para actuaciones de marketing y promoción y para arreglos dentro del ayuntamiento. Algunas de estas actividades vienen subvencionadas, pero disminuyen en una manera significativa el rendimiento de la Sociedad ya que las subvenciones se reciben con retraso y las actividades se tienen que pagar con la actividad propia. Esto crea demoras en pagos a los proveedores	Liberar la SRECD de las actividades extraordinarias bajo petición del gobierno (es posible que se tendrán que terminar o traspasar convenios que ayuntamiento tiene para reparaciones, etc.)	571.599€
SAICC	Gestión del Campus Comillas	El Campus Comillas no es rentable y produce un gasto importante relacionado con el préstamo vinculado y costes de mantenimiento. Además, la Fundación Comillas lleva un retraso importante en los pagos del alquiler, hecho que provoca problemas de liquidez en SAICC y dificultades con pagos del IVA	Conseguir que el patronato ceda su participación en SAICC al Gobierno de Cantabria para poder independizar la sociedad de la FCC y proceder a desarrollar una actividad mercantil dentro del Campus Comillas. Una posible sugerencia incluye la apertura de establecimientos hoteleros de alta categoría en régimen de concesión. Reducir el coste de alquiler a la FCC para minimizar el gasto del IVA	192.720€ 233.327€

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CAMBIOS DE ESTRUCTURA

Total BC

10.999.877€

	Línea de Actividad	Área de mejora identificada	Solución propuesta	Business Case
FIS	*No aplica*	El FIS tiene una plantilla fija de 7 personas durante todo el año, mientras su actividad está relacionada con un solo mes de funcionamiento	Fusionar FIS con SRECD para optimizar el uso de los recursos durante todo el año y para crear sinergias para la explotación del Palacio de Festivales	166.981€
SRECD	Aulas de 2 años	La SRECD ha heredado la gestión de las aulas de 2 años después de absorber Emprendinser. Esta actividad queda fuera de su alcance ordinario y produce conflictos en términos de convenios laborales y, además, elimina la posibilidad de desgravación del IVA	Devolver las aulas de 2 años a la Consejería (ésta actualmente ya lleva la gestión de las guarderías públicas)	86.070€

Consideraciones adicionales

1. La actividad de bienestar social de la FPMDV no parece ser su actividad principal como Fundación y puede producir solapes con las actividades principales de la FCSBS (servicio tutela, cuidado de dependientes, etc.). Además, a pesar de que FPMDV y FCSBS actúan en el ámbito compartido, no se crean sinergias entre las dos fundaciones. Se recomendaría pasar la actividad de bienestar social a FCSBS y centrar la actividad de FPMDV en salud o fusionar FCSBS y FPMDV para crear una única compañía de gestión de bienestar y salud
   - > Se debe al mismo tiempo crear una nueva fundación, ya que actualmente FPMDV no esta registrada en el Registro de Fundaciones
2. Tanto SODERCAN como ICAF proporcionan financiación a entidades privadas y, en muchos casos, ICAF financia a SODERCAN para que SODERCAN financie a terceros. Se propone traspasar la actividad financiera (préstamos, ayudas, etc.) a ICAF, dejando SODERCAN únicamente como consultora para proyectos de desarrollo e incubadora de nuevas empresas, ofreciendo soporte en búsqueda de financiación
3. Actualmente SODERCAN invierte en un fondo de capital riesgo del Banco Santander, pero esta actuación resulta en pérdidas. Una estrategia de mejora sería crear una sociedad gestora de capital riesgo con participación minoritaria de los bancos
4. OPE es propietaria de un inmueble de 6,5MM€ que no se utiliza para su actividad. Este inmueble debería traspasarse a la nueva entidad gestora de activos
5. Teniendo en cuenta la antigüedad de la plantilla del SPEF de Cantabria, se puede generar un ahorro importante a través de una reestructuración de la plantilla con un plan de jubilación acelerada. Esta actuación podría llegar a producir unos ahorros anuales de 3,8MM€, pero sería una mejora muy agresiva y difícil de implementar

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS

1. Cada compañía ejecuta sus actividades de manera independiente sin intercambio de recursos y creación de sinergias. Cierto nivel de integración existe únicamente en las entidades de Financiación y Desarrollo (SODERCAN, PCTCAN y SICAN) y al nivel de empresa en FPMDV (Servicios Generales para todas Unidades de Negocio)

2. No existen políticas y procedimientos comunes o organismos de control centralizados e independientes, lo que causa una serie de problemas, como por ejemplo:
   - La autorogación de créditos y avales se hace sin evaluación por ningún Comité de Riesgo y, en el caso de los avales, tampoco por parte de la Comisión Ejecutiva
   - Las Consejerías utilizan las sociedades para canalizar gastos propios no presupuestados por el Gobierno
   - Existen contratos de concesiones poco favorables para las sociedades
   - Compras de las empresas suelen estar fraccionados con diferencias importantes en precios y condiciones

3. La mayoría de las entidades no tienen departamentos especializados con conocimientos suficientes para una gestión eficiente, lo cual resulta en:
   - Coste elevado de compras y de servicios exteriores
   - Ineficiencias en la gestión de recursos humanos y contratación de trabajadores temporales. Se destaca que, a pesar de que muchas compañías tienen necesidades importantes de contratación de trabajadores temporales, no existe ninguna estrategia común o centralización de recursos (bolsas de trabajo, convenios con ETTs) para su búsqueda y contratación
   - Altos costes de financiación
   - Ineficiencias fiscales: varias compañías tienen conflictos relacionados con la deducibilidad del IVA o están pagando impuestos sobre beneficios a pesar de tener pérdidas

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
ÁREAS DE MEJORA IDENTIFICADAS

4 La gestión de la tesorería de las entidades está descentralizada, lo que resulta en:

- Alto volumen de relaciones bancarias
- Falta de visibilidad de los fondos disponibles de las entidades
- Bajo poder de anticipación de necesidades de financiación
- Ineficiencias en la distribución de liquidez, que a su vez resulta en una necesidad de financiación y generación de conflictos con proveedores en algunas compañías, y excedente de fondos y pérdidas por dinero en vacío en otras
- Pérdida del potencial de efectuar netting entre los deudores y acreedores de diferentes compañías

5 El seguimiento de la actividad y del rendimiento, si se ejecuta, suele ser básico y sin procesos establecidos o un sistema de indicadores comunes. Un seguimiento centralizado se ejecuta únicamente para seguir al alto nivel el cumplimiento del presupuesto

6
- El desarrollo y uso de sistemas de información es muy limitado y existen diferencias significativas entre el nivel de automatización de tareas en cada compañía. Las entidades típicamente no tienen ningún ERP y solo algunas tienen sistemas contables y de gestión. Estos sistemas son diferentes para cada compañía, lo que hace que sea imposible compartir información de forma ágil y eficiente

Se propone mejorar la gestión de las entidades a través de una centralización en tres fases – al nivel estratégico, operacional y financiero

PROPUESTA DE ACTUACIÓN CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN FASES DE CENTRALIZACIÓN

Nivel Alto

Complejidad y Esufuerzo

Nivel Bajo

Centralización financiera

Centralización operacional

Centralización estratégica

Gestión independiente

Las entidades funcionan en una manera totalmente individual e independiente con sus propias valores, políticas y procesos. No se comparten recursos y todas las actividades se ejecutan internamente

Oficina central de gestión

Las entidades siguen operando de una manera individual, pero se forma una oficina central que define e impone los valores, políticas y directrices centrales. Además, la oficina central presta a las entidades servicio de consultoría experta en todas las áreas de gestión y hace seguimiento detallado del rendimiento y reporting

Centro de Servicios Compartidos

Además de la centralización al nivel de gestión estratégico, el Centro de Servicios Compartidos se hace cargo de la ejecución de las principales tareas como compras y pagos, contratación, marketing y promoción, etc. Estas actividades se limitan hasta el mínimo o paran de ser ejecutadas nivel de las entidades

Banco Interno

El Centro de Tesorería recoge diariamente todos los fondo de las cuentas de las entidades y se hace cargo de todas las transacciones de las empresas subsidiarias (pagos, cobros, gestión del riesgo, inversión, etc.) arreglando los balances únicamente al nivel contable, ya que toda la actividad se ejecuta de las cuentas del Centro de Tesorería. Se limita o elimina financiación externa para todas las entidades menos para el Centro que actúa como banco interno

Descentralizado

Nivel de Centralización

Centralizado

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
ELEMENTOS CLAVE DE LOS MODELOS OPERATIVOS

	Gestión independiente	Oficina central de gestión	Centro de Servicios Compartidos	Banco Interno
Visión y valores comunes	✗	✓	✓	✓
Políticas comunes con control centralizado	✗	✓	✓	✓
Comités de Control independientes	Posible, pero con cada entidad teniendo sus propios Comités	✓	✓	✓
Servicio experto de apoyo y consultoría	✗	✓	✓	✓
Profesionalización de los departamentos operacionales	Depende del tamaño y recursos de cada entidad	Depende del tamaño y recursos de cada entidad	✓	✓
Plantilla centralizada	✗	Sí, pero limitado (10-15 personas)	Sí, con plantilla potente para cubrir todas las operaciones	Sí, con un departamento amplio de Tesorería y contabilidad
Gestión centralizada de la actividad operacional	✗	✗	✓	✓
Gestión centralizada de la actividad tesorera	✗	✗	✗	✓
Sistema de reporting común	✗	✓	✓	✓
ERP y sistema contable común	✗	✗	✓	✓
Sistema de tesorería	Posible, pero con cada entidad teniendo su propio sistema	Posible, pero con cada entidad teniendo su propio sistema	Posible, pero con cada entidad teniendo su propio sistema	✓

PROPUESTA DE ACTUACIÓN CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN CASO DE ÉXITO: CPEN

La **Corporación Pública Empresarial de Navarra, S.L.U**. se constituyó el 4 de noviembre de 2009 centralizando bajo una entidad a 13 empresas y estableciendo una **Oficina Central**, con los siguientes objetivos:

> Asegurar la **transparencia** en el sector público empresarial

> Implementar procesos que, entre otros fines, permitan la adaptación de la gestión pública empresarial a los principios de **responsabilidad social corporativa**

> Realizar **seguimiento de la gestión**

> Establecer **directrices y políticas comunes** de actuación

> Articular las **estructuras adecuadamente dimensionadas**

> **Coordinar el funcionamiento** de las sociedades

Compras — Ahorro de 8,7MM€: 12% de gastos de compras y servicios; Periodo medio de pago de 37 días

RRHH — Ahorro de 17,9MM€: 26% del gasto de personal

Contabilidad y Control — Sistema común Cognos (IBM): automatización, máximo detalle en control del presupuesto y posibilidad de consolidar las cuentas

Resultado consolidado

2014: *ingresos extraordinarios por venta de acciones de Iberdrola por 30MM€*
2015: *aplicación de 40MM€ de deterioros en activos inmobiliarios por cambio legislativo*

Estructura de la Oficina Central CPEN

Palancas clave del éxito transmitidas desde la CPEN

> Unificación de las entidades bajo una empresa con 100% participación

> Profesionalismo de los gerentes de las entidades, apuntando personas técnicas con carencia de más de 4 años (independiente del cambio del gobierno)

> Imprescindible asegurar apoyo muy firme al Plan Estratégico desde el Gobierno (hasta el Presidente de la Comunidad)

> Control rígido del gasto proveniente de las Consejerías: se debe imponer que las pérdidas de las sociedades se cubran desde las consejerías

> Se debe aplicar el código ético y los valores para todas las empresas, pero cada compañía tiene que tener su misión y visión claramente definida y comunicada

> Se debe crear la Oficina Central con expertos del sector privado (excepto jurídico)

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
OFICINA CENTRAL DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y APOYO

Áreas de mejora identificadas

> Cantabria no dispone de ningún código ético común para todas las empresas y/o valores al nivel de todo SPEF
> Además, solo 8 de las 25 entidades tienen misión, visión y valores definidos y publicados: CANTUR, FCTL, HVV, IDIVAL, MARE, PCTCAN, SICAN y SODERCAN (los últimos cuatro tienen solo misión y visión, sin valores)

Elementos del nuevo modelo

Determinar la dirección estratégica para todo el "Grupo"

Actuación de la Oficina Central

> Definir misión, visión y valores comunes para asegurar alineación de las actuaciones de cada empresa con la estrategia del Gobierno de Cantabria
> Además, todas las empresas públicas, y no solo algunas, deberían tener un plan estratégico con una misión clara, una visión alcanzable y objetivos y metas claros y medibles conocidos por todos que arrojaran resultados anualmente

---

> Resultados por encima de lo presupuestado: CITRASA (145%); El Soplao (121%); FCC (116%); CANTUR (111%); FIHAC (111%); SRECD (107%)
> Resultados notablemente por debajo de lo presupuestado: SICAN (17%); PCTCAN (34%); FFCC (34%); ICAF (46%); GESVICAN (62%); SODERCAN (66%); FCTL (70%)

Definir Políticas del "Grupo" | Aplicar seguimiento y control con Comités | Proporcionar apoyo y dirección experto

Elaboración, seguimiento y control de los presupuestos

> Determinar la manera óptima para elaborar presupuestos
> Evitar que se presupueste más o menos de lo necesario
> Impulsar desarrollo de las actividades presupuestadas

> Al cierre del 2016 el ICAF mantiene 74 avales
> ICAF también registró un deterioro de 70,000€ (140,000€ en 2015 y 120,000€ en 2014) que proviene de la mínima probabilidad de cobro del reconocimiento de deuda que firmó en 2011 con la Sociedad ICE, S.L., por un importe de 8,7MM€ y, que actualmente, está depreciado en su totalidad

Financiación, inversión y gestión del riesgo

> Evitar inversiones en proyectos deficitarios o bajo indicación de los consejeros
> Reducir riesgos financieros
> Crear Comité de Riesgo para otorgación de créditos y avales e inversión

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
OFICINA CENTRAL DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y APOYO

Áreas de mejora identificadas	Elementos del nuevo modelo	Actuación de la Oficina Central
> La mayoría de las compañías no tienen definidas políticas de compras y no aplican ningún control profesionalizado sobre la contratación de proveedores. > Por volumen de ahorro potencial, estas entidades son (excluyendo a MARE): CANTUR (1,5MM€); SODERCAN (1,1,MM€); FPMDV (1,0MM€) y > por participación de compras y servicios en total del gasto: PCTCAN (87%), MARE (83%); SODERCAN (81%); FCTL (80%), GESVICAN (78%); FIS (77%)	Compras y contratación de proveedores	> Evitar conflictos de intereses, diferencias en el tratamiento de los proveedores, ineficiencias y gaps en los contratos > Crear Comité de Gestión Integral de Gastos con Terceros e implementar sistema de aprobación del gasto > Apoyar las entidades en negociaciones y controlar cumplimento de los directrices comunes y aplicación de mejores prácticas
> Actualmente, se gestionan concesiones en CANTUR y EL SOPLAO para los que se han identificado ya las ineficiencias. > Potencialmente, se harán contratos de concesiones también para los negocios de SRECD, FPMDV y FCSBS y contratos adicionales con CANTUR. > Ninguna de estas entidades tiene conocimiento o experiencia en este tipo de acuerdos	Concesiones, convenios, colaboraciones y JVs	> Definir criterios de análisis de la situación para decidir si entrar en una concesión > Definir las directrices para contratos de concesión según las mejores prácticas > Proporcionar servicio experto de análisis y negociación de las condiciones y de elaboración del acuerdo final
> FCSBS y SRECD tienen cada uno 3 diferentes convenios laborales > Ineficiencias en contratación: SRECD cuenta con un sistema de contratación y selección de los trabajadores diferente en cada centro > FPMDV tiene rotación anual de 50% de su plantilla > Antigüedad de la plantilla: FPMDV (15,5 años), MARE (16,1 años), CITRASA (23,3 años), GESVICAN y SICAN (11,8 años), SODERCAN (13,2 años); Antigüedad media del SPEF: 11 años > Falta de estrategia para la contratación de trabajadores temporales > Falta de homogenización en condiciones laborales: dispersión del salario medio con el mínimo de 35% y 121% con el salario máximo; jornadas laborales de 35, 38 y 40 horas; días de vacaciones de 22 a 31	Recursos Humanos	> Estandarizar los procesos de selección y asegurar el cumplimiento con directrices básicas (descripción del puesto de trabajo, publicación en portales de empleo, transparencia, etc.) > Estandarizar, a la medida posible, las condiciones laborales (salarios, días de vacaciones, horas semanales, etc.) > Reglamentar la contratación de personal temporal > Asegurar igualdad de las oportunidades de promoción interna y formación

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
OFICINA CENTRAL DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y APOYO

Áreas de mejora identificadas

> La mayoría de las entidades (18) no cuentan con ningún tipo de control oficial de riesgo y calidad
> Entidades con certificados (ISO u otros) y/o gestión de riesgo y calidad son: CANTUR, FPMDV, GESVICAN, MARE, PCTCAN, SICAN, SODERCAN

> Compañías con pérdidas por conflictos de IVA: SRECD, MARE, SAICC
> Compañías que pagan impuesto sobre beneficios a pesar de tener resultados negativos: SODERCAN, GESVICAN, PCTCAN, SICAN, CANTUR
> FCSBS paga IBI por la Isla de Pedrosa

> Actualmente, todas las empresas mandan al ICAF por email un fichero Excel con datos al cierre provisional y real de cada mes. ICAF consolida y analiza estos datos trimestralmente, en especial para seguir el cumplimiento con el presupuesto
> El proceso es manual sin ninguna herramienta integrada
> Se estima aproximadamente 3-5 FTE al mes en cada compañía para completar este proceso, además de los recursos dedicados desde el ICAF para la consolidación y análisis de la información

Elementos del nuevo modelo

Control de calidad y riesgo operacional

Asesoramiento jurídico y fiscal

Habilitar analítica de negocio y control económico con un sistema común de reporting

Actuación de la Oficina Central

> Asegurar niveles homogéneos de calidad de servicios/ productos en todas las empresas
> Definir y aprobar las normativas y certificaciones necesarias
> Determinar la directrices para la definición y gestión de los SLAs
> Reglamentar la gestión de riesgo operacional y asegurar disponibilidad de la documentación estándar (planes de contingencia, procesos detallados, etc.)

> Asegurar un tratamiento fiscal correcto
> Dar soporte a todos los departamentos y áreas de negocio: RRHH, Compras, Concesiones, etc.

> Control y seguimiento del rendimiento financiero y operacional
> Control y seguimiento del presupuesto
> Centralización de la comunicación con los órganos del Gobierno para presupuestación y transferencias de subvenciones
> Asegurar que las cuentas de las empresas públicas están disponibles en formatos legibles, armonizados y comprensibles

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
OFICINA CENTRAL DE GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y APOYO
BUSINESS CASE

Las políticas internas del grupo se deben implementar al principio del proceso de mejoras

OFICINA CENTRAL

DIRECCIÓN GENERAL

Políticas Internas

Financiero | Compras | RRHH | Concesiones & JVs | Jurídico y Fiscal | Reporting

Apoyo, dirección y control

Business Case

	Financiero	Compras	RRHH	Concesiones & JVs	Jurídico y Fiscal	Reporting
Base de cálculo	No se generará ningún ahorro directo, pero se mejorará la gestión de riesgo financiero colocado en préstamos y avales	En base a la experiencia de la Comunidad de Navarra, se asume una mejora del 6% (50% de Navarra) en los gastos actuales de compras	En base a la experiencia de Navarra, se asume una mejora del 13% (50% de la mejora de Navarra) en los gastos actuales de personal al final del año 8	No se generará ningún ahorro directo, pero se mejorará la gestión de las concesiones futuras y se maximizará el beneficio potencial	No se suma ningún ahorro adicional, pero se considera dentro del impacto el importe recuperable del IVA e impuestos pagados sobre pérdidas	Se calcula el ahorro en base a automatización del reporting en las entidades (reducción 1-2 FTE/ mes)
Ahorro potencial (año 8)	*Valor en riesgo vivo* 51.372.529€	3.702.998€	6.616.328€	*Ingresos sujetos a concesión* 16.573.952€	6.461.325€	59.536€
		10.378.862€				

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
EJEMPLO: POLÍTICA DE CONTRACIÓN DE DIRECTIVOS

Un posible cambio a realizarse a corto plazo en el año 1 (por medios propios o externalizándolo), y antes de la implementación de la oficina central, es definir en una circular/ orden la **contratación de directivos y profesionalización**. Ésta debe ser centralizada, transparente y trazable, por lo que se proponen los siguientes **principios** para las nuevas contrataciones:

01

Profesionalidad y **experiencia previa** adecuada para el puesto.

02

Escala de **retribuciones fijas máximas** establecida a nivel SPEF y en línea con las establecidas en la Comunidad Autónoma.

03

Las **retribuciones variables complementarias** serán objetivas en función de la consecución de objetivos cuantitativos vinculados a la cuenta de resultados y mejora de rentabilidad sobre patrimonio neto.

04

La duración del **contrato** será **indefinida o temporal**. Si fuere temporal, el plazo mínimo será de cinco años, prorrogables.

05

Para los puestos de **dirección general** y **comité ejecutivo**:

- La mitad, como mínimo, de las vacantes serán cubiertas por personal de fuera del SPEF.
- En igualdad de condiciones se preferirá a personas provenientes de otra empresa pública o fundación respecto de la propia.
- En el caso de acceder desde la propia empresa, el director general cuando cesa en su puesto será reasignado a otro puesto en otra empresa pública o fundación diferente de la de origen.

Actualmente, el SPEF tiene un total de 35 directivos, de los cuales 12 son de CANTUR y 5 de SODERCAN

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
EJEMPLO: POLÍTICA DE CONTRACIÓN DE DIRECTIVOS

Siguiendo el hilo de la página anterior, se sugieren los siguientes **nueve procedimientos**:

01 En la contratación de **directivos de primer nivel** (Comité de dirección) el director general peticionará, con la aprobación del presidente, al Consejero de Economía, Hacienda y Empleo la contratación de un nuevo perfil.

02 En la contratación de los **Directores Generales** corresponderá al presidente de la entidad del SPEF peticionar la contratación al Consejero de Economía, Hacienda y Empleo.

03 La **Consejería** de Economía, Hacienda y Empleo **aprobará** (en su caso) **la plaza a cubrir** y designará a una entidad especializada en la selección de directivos para que proceda a su selección en el plazo que se le encomiende.

04 El **documento de petición** de selección de directivos contendrá :

a. Una **justificación** de las causas del cambio. En especial si se produce por compensación de una baja o por otros motivos. También la fecha en la que se desea esté cubierta la plaza.

b. Una descripción detallada del **perfil buscado**: formación, experiencia, conocimientos, habilidades requeridas.

c. Una descripción detallada de las **condiciones retributivas** (fijas y variables), laborales, extracontractuales del puesto ofertado.

d. Si existen candidatos posibles de **promoción interna** (con un máximo de tres), se aportarán sus currículos.

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
EJEMPLO: POLÍTICA DE CONTRACIÓN DE DIRECTIVOS

Principio de transparencia

05 La **entidad especializada,** en orden a seleccionar candidatos, usará de sus bases de datos propias y dará publicidad suficiente, siguiendo un **principio de transparencia**. Así se **publicará** en la página web de la entidad, en la correspondiente del Gobierno de Cantabria y en páginas de búsqueda de empleo por internet; además de la publicación en medios de comunicación.

06 La entidad especializada ofrecerá, al menos, **tres candidatos** para cada puesto. Dicha terna será presentada la Consejería de Economía, Hacienda y Empleo, a la Consejería de adscripción de la Empresa Pública o Fundación y al peticionante quienes, de común acuerdo, determinarán finalmente al elegido y al segundo y tercer candidato, por si se produjera una renuncia del primero.

07 La **designación oficial** se hará por el Consejero de la Consejería de adscripción o, en su caso, por el Consejo de Gobierno de Cantabria.

08 La **Empresa Pública** o **Fundación** contactará al candidato y formalizará el contrato.

09 Los **gastos externos** derivados de la selección serán por cuenta de la empresa pública o fundación interesada.

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
EJEMPLO: FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

A medio plazo, el volumen agregado de los recursos humanos del SPEF aconseja la constitución de una unidad centralizada que desempeñe las siguientes tareas (siguiendo el ciclo del empleado):

1. **Reclutamiento,** usando métodos de selección estandarizados que garanticen los principios de competencia, profesionalización, independencia y equidad en el acceso.

2. **Formación continua** actualizada.

3. Organización de los sistemas de personas en **prácticas y temporales.**

4. Elaboración de un **plan de carrera** al objeto de formar jóvenes valores que accedan a los puestos directivos a largo plazo y aumentar la retención de valor.

5. **Movilidad** entre empresas públicas y fundaciones cuando sea posible, de forma que se adquiera experiencia en varias entidades.

6. Establecer una base de datos única con el **registro individualizado de empleados,** usando medios tecnológicamente avanzados de seguimiento y custodia de los datos.

7. **Establecer las necesidades** de recursos humanos, los perfiles apropiados y las herramientas de búsqueda que permitan adelantarse en la búsqueda de personas.

8. Realizar un estudio de las plantillas en relación con las edades previstas para favorecer el **relevo generacional y ser proactivo** en la preparación de su relevo.

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS: PROPUESTA DE VALOR

Mejora del servicio

- ✓ Concentración del esfuerzo en la mejora del servicio
- ✓ Incremento del control y de la transparencia de los procesos de back-office

Mayor eficiencia

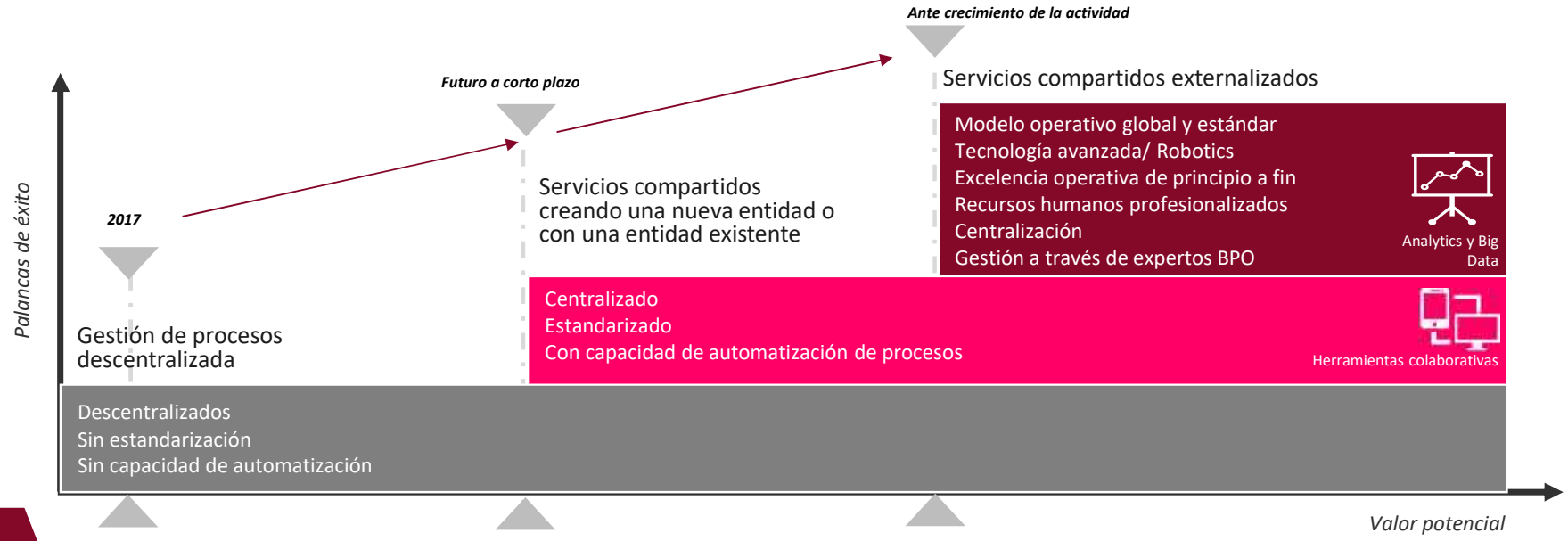
- ✓ Maximización de la productividad a través de procesos integrados
- ✓ Consecución de todos los ahorros de costes potenciales

Modelo escalable

- ✓ Posibilidad de escalado y crecimiento con un modelo eficiente
- ✓ Flexibilidad en la integración de nuevas empresas con agilidad

Ahorros potenciales Servicios compartidos: 20%-35%

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS
MODELO OPERATIVO



Herramientas, metodología y enfoque

- Alto coste de formación del nuevo personal administrativo
- Conocimiento compartido
- Necesidad de robustos procesos de documentación y gestión
- Difícil implementación de cambios

- Evaluación de resultados
- Mejores prácticas sobre procesos comunes extendidas a todas las entidades públicas y fundacionales
- Excelencia en procesos estandarizados, aprovechando posibles sinergias en la gestión
- Dotación de sistemas de información
- Colaboración entre empresas públicas

- Necesidad de escalar
- Revisión integral de procesos, de principio a fin
- Aplicación de metodologías de mejora continua (Lean/Six Sigma)
- Benchmarking externo habitual
- Facilitación a través de la transformación digital

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS
MODELO OPERATIVO

Modelo Operativo SS.CC.

- Gestión integral de compras
- Marketing digital y Promoción (incluyendo CRM)
- Gestión de concesiones
- Administración y Contabilidad (incluyendo fiscalidad y reporting)
- Control de calidad y riesgo operacional
- Analítica de Negocio y Control Económico
- Real Estate
- Tesorería

Modelo de Servicio

- Servicio compartido interno
  - ICAF: pool para control y seguimiento
  - MARE: pool para gestión de proveedores y compras
  - SODERCAN: pool para políticas y procedimientos
  - IDIVAL para gestión de RRHH.

Modelo de Gestión

- Gobierno y eficiencia operativa
- Relaciones con otras Entidades
- Canales de contacto
- Marco de gestión de servicio
- Acuerdos de nivel de servicio

Transformación Organizativa | **Sistemas de Información** | **Recursos Humanos**

Estrategia

- **Habilitación estratégica**
- **Excelencia Operacional**
- **Seguimiento de resultados**

Plan de acción

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS
BUSINESS CASE

GESTIÓN INTEGRAL DE COMPRAS

Base de Business Case

Ahorro potencial realizado por Oficina de Gestión	Ahorro adicional realizado por Centro de Servicios Compartidos	
6% reducción del coste total de compras y servicios	**6% reducción del coste total** de compras y servicios	**15% mejora de precios** para gastos comunes a través de la centralización en un único proveedor
3.702.998€	**3.702.998€**	**657.210€**
50% de las mejoras potenciales indicados por Navarra como resultado de: > Establecimiento y aplicación de políticas de compras > Procesos claros de evaluación y selección de proveedores > Comités de aprobación del gasto > Contratos estandarizados con niveles de servicio y calidad establecidos > Control y seguimiento	50% restantes de las mejoras potenciales indicados por Navarra, realizados a través de la implementación completa de las políticas, procesos y controles, centralizando la **ejecución** de las tareas en un centro con alta profesionalización del servicio	**Racionalización de los proveedores** de compras y servicios comunes para optimizar precios y simplificar y estandarizar la gestión > Costes comunes identificados: Mantenimiento y reparación, limpieza, seguridad, telefonía, asesoría, transporte, servicios bancarios, seguros, suministros, publicidad y propaganda > En la mayoría de las empresas, se han identificado **varios proveedores para el mismo tipo de servicio/ compra**. En un análisis alto nivel, en total se han identificado **86** de proveedores de esta casuística. > Se han identificado **costes que son potencialmente comunes** con valor de **14,6MM€** (se han excluido de esta cifra los costes de marketing y promoción, ya que se tratarán por separado). Se asume que el **30%** de estos costes efectivamente se comparten entre las compañías. De estos costes, se estima un **potencial de mejora de precios del 15%** si se centralizan en un único proveedor > Compañías con volumen de servicios exteriores más alto: CANTUR, MARE, SRECD, IDIVAL, PCTCAN, SODERCAN > Compañías con número alto de proveedores: FPMDV, SRECD, PCTCAN, SICAN, CEP-OPE

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS
BUSINESS CASE

Base de Business Case

ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

Ahorro potencial realizado por Oficina de Gestión	Ahorro adicional realizado por Centro de Servicios Compartidos
Reducción de 1 FTE en empresas pequeñas y 2 FTE en empresas grandes	**Liberación del 50% de personal administrativo y contable** a través de una centralización y automatización de las funciones
59.536€	**3.086.507€**

> Se ha estimado el esfuerzo anual en reporting en todas las empresas pequeñas (gastos <10MM€) del SPEF en 720 FTE (1FTE=8h) y 300 FTE en las 5 entidades grandes.
> Este esfuerzo se puede reducir centralizando el reporting y automatizando el proceso con implementación de un sistema de reporting común
> Se asume una reducción de 1 FTE al mes en las empresas pequeñas y 2 FTE al mes en empresas grandes calculando el ahorro como coste anual de liberación de estos recursos (coste medio/ FTE es de 90€)

El personal administrativo y contable forma el **24%** de la plantilla total de las entidades del SPEF sumando a **211 personas** con coste medio anual por persona de **32.474€**. Se estima que la plantilla máxima necesaria para la administración y contabilidad en el Centro de Servicios Compartidos sea de **106 trabajadores**. Los recursos se liberarían a través de una **centralización** que produce **sinergias y mejoras de eficiencia**:

> Centralización de gestión de Audit (interno y externo)
> Consolidación contable
> Estandarización de los formatos y contenido de publicaciones exteriores
> Centralización de gestión fiscal
> Centralización de comunicación con los órganos del Gobierno
> Agilización de cambios estructurales (administración, contabilidad y reporting de las compañías que se fusionaron o dividieron)
> Profesionalización de los servicios haciendo pool de expertos de cada empresa

Además, se producen ahorros adicionales con implementación de un **ERP común**:

> Posteo automático o semi-automático con un ERP centralizado
> Mejora de control y minimización de incidencias

En el cálculo de ahorro, se asume un incremento del 10% en el coste por persona para los trabajadores del Centro

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS
BUSINESS CASE

RECURSOS HUMANOS

Base de Business Case

Ahorro potencial realizado por Oficina de Gestión

13% reducción en los costes personales por homogenización de condiciones y políticas

6.616.328€

Según las experiencias de la Comunidad de Navarra, las siguientes acciones resultan en una mejora del 26% en los costes de personal:

> Estandarizar procesos de selección

> Asegurar el cumplimiento con procesos básicos de selección (descripción del puesto de trabajo, publicación en portales de empleo, transparencia, etc.)

> Estandarizar, en la medida de lo posible, las condiciones laborales (salarios, días de vacaciones, horas semanales, etc.)

> Reglamentar la contratación de personal temporal

> Asegurar la igualdad de las oportunidades de promoción interna y formación

Se asume una mejora del 50% de este objetivo a través de la implementación de políticas comunes y de control

Ahorro adicional realizado por Centro de Servicios Compartidos

13% reducción en los costes personales por gestión centralizada del personal bajo una empresa holding

6.616.328€

Se estima que al centralizar la gestión y ejecución de las políticas de RRHH, se llegará a capturar los 13% faltantes de las mejoras conseguidas por la Comunidad de Navarra al final del año 8. Estos ahorros adicionales se producen con:

> Gestión centralizada de la búsqueda y contratación de recursos, sobre todo directores/ gerentes

> Centralización de recursos de búsqueda (bolsas de trabajo, ETT, etc.)

> Control del proceso de contratación y del presupuesto

> Control y estandarización de las condiciones laborales

> Formación sistemática y formalizada

Además se espera poder efectuar un *pooling* de recursos entre compañías para desestacionalizar los costes de personal y optimizar el uso del personal durante todo el año. Este ahorro no se toma en cuenta en este cálculo, ya que se ha incluido previamente en el cálculo de ahorro por centralización de recursos administrativos y contables. No obstante, se podría considerar un ahorro adicional por posibilidad de compartir entre entidades los recursos no administrativos (sanitarios, conductores, vendedores, etc.)

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS
BUSINESS CASE

MARKETING DIGITAL Y PROMOCIÓN

Base de Business Case

Ahorro potencial realizado por Oficina de Gestión	Ahorro adicional realizado por Centro de Servicios Compartidos
6% reducción del coste total de compras y servicios	**10% reducción** en los costes de marketing + 5% incremento de ingresos de las empresas de Orientación Mercantil
431.902€	**1.697.439€**

50% de las mejoras potenciales indicadas por Navarra como resultado de:

> Establecimiento y aplicación de políticas de compras

> Procesos claros de evaluación y selección de proveedores

> Comités de aprobación del gasto

> Contratos estandarizados con niveles de servicio y calidad establecidos

> Control y seguimiento

Se asume una reducción de 10% de los costes actuales de marketing por crear sinergias y reducir precios a través de la centralización de servicios de promoción en un único proveedor.

> El coste actual de marketing y promoción, excluyendo 3,2MM€ de contrato con Ryanair, es de 4MM€. Se asume un potencial de reducción de estos costes del 10%. El contrato con Ryanair queda excluido, ya que sus condiciones no dependen de la eficiencia operacional y no están sujetos a centralización

> Las Empresas con coste de publicidad, propaganda y relaciones públicas más altos, son: CANTUR (3,2MM€), SRECD (0,38MM€), SODERCAN (0,16MM€) y FCC (0,11MM€)

Además, se prevé un 5% de incremento de ingresos, sobre todo en las empresas de Orientación Mercantil, por mejora de gestión y del rendimiento de la estrategia de marketing y ventas a través de:

> Optimización de la red de comerciales y guías turísticas

> Aplicación de Marketing Digital, CRM analytics y cross-selling

> Ampliación y mejora de gestión de los canales de venta

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS
BUSINESS CASE

REAL ESTATE

Centro de Servicios Compartidos

> El objetivo del departamento de Real Estate dentro de un Centro de SSCC sería gestionar todos los inmuebles propios de las entidades para asegurar su óptimo uso y máximo rendimiento.

> Actualmente, varias empresas ocupan sus propios edificios. Estos se deberían ceder a una empresa de real estate y alquilarlos para reflejar correctamente el gasto dentro de P&G.

> Se han identificados los siguientes edificios propios:

- CEP-OPE: Alquila el Edificio Presmanes a la Consejería de Obras Públicas y Vivienda
- EL SOPLAO: Edificio de oficinas en Celis (150m2)
- FCC/ SAICC: Campus Comillas
- FIHAC: Conjunto edificatorio de I+D asociado al “Instituto de Hidráulica Ambiental de la Universidad de Cantabria” en el PCTCAN
- FPMDV: Inmueble propio actualmente ocupado por el ICASS
- IDIVAL: Edificio propio situado en la parte superior de la finca Valdecilla (3000 m2)
- SICAN, PCTCAN y GESVICAN: Varios edificios en alquiler o en venta

GESTIÓN DE CONCESIONES Y JVs

Centro de Servicios Compartidos

> Asegurar cumplimiento de las políticas y estrategias de colaboración establecidas

> Centralizar el análisis y negociación de las concesiones en el personal especializado y experimentado

> Realizar una búsqueda activa de potenciales colaboradores y atraer inversión necesaria

> Optimizar el potencial de obtener un acuerdo de concesión de las actividades deficitarias con condiciones óptimas, creando "paquetes" con actividades rentables de otras empresas

> Seguimiento y control de las concesiones para asegurar el cumplimiento de las condiciones y mantener la competitividad de los acuerdos

GESTIÓN DE CALIDAD Y RIESGO OPERACIONAL

Centro de Servicios Compartidos

> Asegurar la correcta implementación y comunicación de las medidas de control de riesgo

> Impulsar la obtención de certificaciones y calificaciones de calidad en forma óptima

> Ejecutar el seguimiento y control y asistir en la mejora continua

Ejemplo Ilustrativo

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS
EJEMPLO: GESTIÓN INTEGRAL DE COMPRAS

A continuación, se presenta a modo ejemplar el **modelo operativo de Gestión Integral de Compras** que utiliza las mejores prácticas del negocio y se implementa dentro de un Centro de Servicios Compartidos. Los principales elementos de este modelo son:

1. Segmentación operacional y segregación de funciones y responsabilidades
2. Aplicación de procesos según un modelo estratégico
3. Establecimiento de un modelo colaborativo entre las Áreas de Compras y Clientes Internos

Ejemplo Ilustrativo

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS
EJEMPLO: GESTIÓN INTEGRAL DE COMPRAS

1 Se debe segmentar los procesos de carácter estratégico, táctico y transaccional que son operados por equipos y perfiles diferentes. Un modelo común divide las funciones en Servicios, Aprovisionamiento y Back Office

Relación con Entidades Públicas y Fundaciones a las que da servicio

Servicios para las Entidades Públicas y Fundaciones

Gestión de compras y del catálogo / Gestión de la relación

Operaciones con proveedores

Servicios
(Estrategia, gobernanza y gestión de resultados)

- Planificación estratégica
- Compras estratégicas
- Gestión de usuarios
- Ejecución de compras complejas
- Gestión de riesgos
- Gestión de proveedores
- Gestión del conocimiento

Aprovisionamiento
(Soporte a compras)

- Compras tácticas
- Digitalización
- Homologación de proveedores
- Asistente virtual
- Análisis del gasto
- Gestión de "Compliance"
- Gestión de gastos extremos
- Resultados por proveedor

Back Office
(Procesos)

- Solicitud y gestión de órdenes de compra
- Gestión del dato
- Soporte a proveedores
- IO & AO
- Seguimiento del valor y reporting
- Gestión de facturas y cobros
- Contratación
- Gestión del catálogo

Servicios a proveedores

Mercado de compras y proveedores

"Gestión de socios" | **"Contribución a valor"** | **"Eficiencia"**

Ejemplo Ilustrativo

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS
EJEMPLO: GESTIÓN INTEGRAL DE COMPRAS

2 El modelo estratégico de compras se debe construir con los siguientes elementos:

PRE-LICITACIÓN → **LICITACIÓN** → **POST-LICITACIÓN**

ESTRATEGIA

1. **Planificación de necesidades** (Plan de Compras)
2. **Análisis Interno:** gasto, especificaciones, TCO, etc.
3. **Análisis Externo:** base de proveedores, tendencias del mercado, etc.
4. Revisión **Criterios** de **Calificación** de proveedores
5. Revisión **Maestro de Artículos**
6. Definición del **canal de activación** (tienda on-line, pedido abierto, etc.)
7. Análisis Make vs. Buy

GESTIÓN DE LA COMPRA

- **Definición de la Necesidad**
- **Definición de la Estrategia de Compra**
- **Pre-Selección de Proveedores**
- **Petición de ofertas**
- **Análisis de ofertas, negociación y adjudicación**
- **Formalización de acuerdos**

SEGUIMIENTO

Retroalimentación

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS
EJEMPLO: GESTIÓN INTEGRAL DE COMPRAS

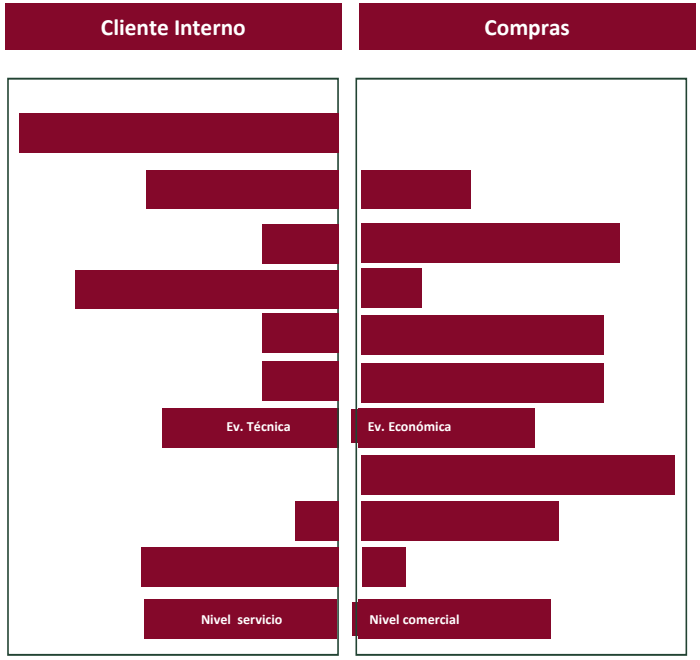
Ejemplo Ilustrativo

3

Modelos colaborativos entre las Áreas de Compras y Clientes Internos, en los que la claridad y separación de roles evita "conflictos de intereses" en el proceso de compra, es clave para la consecución de ahorros

Proceso de Compra Estratégica

- ✓ Identificación de la necesidad
- ✓ Planificación de necesidades
- ✓ Conocimiento del mercado de proveedores
- ✓ Definición de especificaciones
- ✓ Definición de estrategia de contratación
- ✓ Preparación de la RFP (licitación)
- ✓ Análisis de propuestas
- ✓ Negociación
- ✓ Propuesta adjudicación
- ✓ Aprobación
- ✓ Evaluación de proveedores



PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS
CONSIDERACIONES Y GESTIÓN DE CAMBIO

Riesgos

- PÉRDIDA DE CONTROL POR PARTE DE LAS ENTIDADES
- RESISTENCIA DE LAS CONSEJERÍAS
- COMPLICACIONES ANTE SITUACIONES MIXTAS DE CAPITAL EXTERNO A LA COMUNIDAD

MINIMIZAR RESISTENCIA AL CAMBIO

Transformación cultural

PROPUESTA DE ACTUACIÓN CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN BANCO INTERNO

El banco interno puede prestar servicios al grupo brindando una gama de servicios de tesorería que reemplaza a los bancos externos por entidades filiales. Las cuentas bancarias internas se utilizan para la contabilización de transacciones y la asignación de intereses y cargos bancarios internos

- Relación bancaria centralizada en uno o dos bancos corporativos
- Cuentas en bancos locales reducidas al mínimo regulatorio
- Racionalización de cuentas bancarias

- Una entidad que paga y recauda en representación del Grupo que actúa como banco interno
- Todos los pagos a terceros (no están limitados por las regulaciones) ejecutados desde una única cuenta
- Todos los pagos de clientes recibidos en una sola cuenta
- Todas las entidades que tienen cuentas corrientes internas en el banco interno

- Efectivo del grupo centralizado con *pooling*
- Transferencias de tesorería y la distribución de efectivo administradas centralmente
- Financiación de filial administrada internamente a través del BI
- Financiación externa gestionada a nivel de grupo por la entidad BI
- Mayores rendimientos de inversión con efectivo centralizado

- Exposiciones de riesgo compensadas internamente
- Posiciones de FX y *Commodities* cubiertas externamente a nivel de Grupo
- Posiciones internas gestionadas con NDF a través del BI

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
BANCO INTERNO
PROPUESTA DE VALOR PARA CANTABRIA

Cuentas Bancarias

- Cantabria actualmente tiene 66 cuentas bancarias identificadas
- Sin centralización, la racionalización bancaria puede llegar a ~20 cuentas
- El Banco Interno permitirá cerrar como mínimo 28 cuentas más y simplificar la gestión de relaciones bancarias. Además, al centralizar el negocio en un solo banco, se podrá negociar servicios adicionales y tarifas más competitivas
- La racionalización de las cuentas bancarias tendrá un impacto más importante en el momento de activación de conexiones SWIFT necesarias para la gestión centralizada de tesorería

Gestión de Caja

- La centralización de tesorería permitiría cubrir necesidades puntuales de liquidez e inversión de los balances positivos
- Las entidades de Cantabria, al cierre del 2016, tenían en su balance 30,7MM€ de efectivo
- Asumiendo el saldo medio diario en un 50% de este importe y el interés medio de mercado de un 3% (cuentas remuneradas) sobre los saldos positivos, el beneficio anual podría oscilar en 0,46MM€
- Adicionalmente, teniendo visibilidad completa de los balances disponibles y previsión detallada de los flujos de caja, se podría optimizar la estrategia de inversión, incrementando este rendimiento

PROPUESTA DE ACTUACIÓN
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN
BANCO INTERNO
PROPUESTA DE VALOR PARA CANTABRIA

POBO y COBO

> La implementación de “pagos en nombre de” típicamente permite reducir el periodo medio de pago a través de una distribución optima de los fondos de todas las empresas y priorización de los proveedores clave. De todas las entidades de Cantabria, únicamente 7 empresas pagan dentro de 30 días. Las entidades con días medios de pago más altos son CANTUR (81 días) y SRECD (85 días). Considerando el benchmark, se debería llegar a una mejora también en MARE (43 días vs. 32 en NILSA)

> Se han identificado más de 900 proveedores en todas las entidades. Considerando la actividad de los entes, es probable que haya un potencial importante tanto de agrupar los pagos al mismo proveedor en una única transacción, como de *netear* las cuentas a pagar y cuentas a cobrar. Las dos estrategias se realizarían sin ninguna limitación con un modelo de POBO y COBO

Financiación

> El coste medio actual de la deuda interna con el ICAF es del 2,66%. El uso de banco interno trasladaría toda la financiación e inversión al entorno interno y bajaría costes de financiación externa por centralización y optimización del uso de fondos internos

> La centralización de los volúmenes de deuda externa en una única entidad (centro de gestión de tesorería – banco interno) incrementaría el poder de negociación, mejoraría las condiciones y bajaría el coste de la financiación

SITUACIÓN FINAL

SITUACIÓN FINAL
MODELO FINAL

	Salud y Bienestar	Medio Ambiente	Cultura & Turismo	Financiación & Desarrollo	Proyectos Exteriores
	CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS Políticas y Procesos; Gestión Integral de Compras; Administración y Contabilidad; Recursos Humanos; Marketing Digital & Ventas; Financiación & Tesorería; Concesiones & JVs; Calidad y Riesgo Operacional; Real Estate; Jurídico y Fiscal				
Servicios Públicos	FPMDV + FCSBS 112 Cantabria ORECLA	MARE		SODERCAN	
Orientación Mercantil	HVV		CANTUR SRECD AJ 2017 El Soplao SAICC FCC		
Gestión de Activos				ICAF ENTIDAD GESTORA DE ACTIVOS PCTCAN; GESVICAN SICAN; CITRASA	
RRII y Captación de Fondos					SOGIESE FFCC CEP-OPE
I+D+I & Formación	IDIVAL	FIHAC		FCTL	

SITUACIÓN FINAL
PLAN DE AHORROS

Actuación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
REDUCCIÓN GASTOS	5.243.988 €	5.243.988 €	5.243.988 €	5.243.988 €
INCREMENTO INGRESOS	6.921.126 €	6.921.126 €	6.921.126 €	7.122.355 €
MEJORA BALANCE	10.058 €	10.058 €	10.058 €	10.058 €
PUESTA EN VALOR	856.494 €	1.305.151 €	1.604.506 €	1.794.566 €
CAMBIOS DE ESTRUCTURA	1.739.849 €	10.807.157 €	10.999.877 €	10.999.877 €
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN	1.790.393 €	9.099.876 €	14.311.446 €	19.523.017 €
TOTAL IMPACTO ESTRATEGIAS DE MEJORA	**16.561.907€**	**33.387.355€**	**39.091.001€**	**44.693.860€**
Potencial actuación de mejora en renovación de la plantilla	*3.817.112 €*	*3.817.112 €*	*3.817.112 €*	*3.817.112 €*

Actuación	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN	20.846.283 €	22.169.548 €	24.816.079 €	26.139.345€
TOTAL IMPACTO ESTRATEGIAS DE MEJORA	**46.017.126€**	**47.340.391€**	**49.986.922€**	**51.310.188€**
Potencial actuación de mejora en renovación de la plantilla	*3.817.112 €*	*3.817.112 €*	*3.817.112 €*	*3.817.112 €*

Ampliación de los ahorros potenciales de las dos medidas sobre RRHH hasta alcanzar el 100% de captación de beneficios al final del año 8 alcanzando unos ahorros de **26,1MM€**. El resto de niveles se mantienen con los valores del año 4

SITUACIÓN FINAL
PLAN DE AHORROS: DETALLE

Actuación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Entidad
Ahorro anual estancias concertadas	1.052.648	1.052.648	1.052.648	1.052.648	FPMDV
Reducir coste de la actividad externalizada	3.288.213	3.288.213	3.288.213	3.288.213	MARE
Reducir costes operacionales	347.734	347.734	347.734	347.734	ORECLA
Cerrar cafeterías en Cabárceno durante temporada baja	467.249	467.249	467.249	467.249	CANTUR
Pasar servicio de guías a voluntarios	47.438	47.438	47.438	47.438	FCC
Externalizar servicio de alojamiento y manutención de alumnos	33.505	33.505	33.505	33.505	FCC
Racionalizar cuentas bancarias	7.200	7.200	7.200	7.200	VARIOS
TOTAL REDUCCIÓN GASTOS	5.243.988	5.243.988	5.243.988	5.243.988	
Unificar tarifas Cabárceno	3.248.312	3.248.312	3.248.312	3.248.312	CANTUR
Incrementar ingresos en restauración de Cabárceno	1.357.765	1.357.765	1.357.765	1.357.765	CANTUR
Establecer convenios con colegios (Alto Campoo)	571.646	571.646	571.646	571.646	CANTUR
Incrementar ingresos en restauración de Abra del Pas	363.588	363.588	363.588	363.588	CANTUR
Normalizar tarifas Alto Campoo	305.558	305.558	305.558	305.558	CANTUR
Mejora concesión El Soplao	279.052	279.052	279.052	279.052	EL SOPLAO
Subir precios y cerrar cuevas en temporada baja	251.178	251.178	251.178	251.178	SRECD
Incrementar precios a clientes privados	250.200	250.200	250.200	250.200	MARE
Mejorar ingresos Nestares	173.678	173.678	173.678	173.678	CANTUR
Aumentar precios de cursos	120.148	120.148	120.148	120.148	HVV
Abrir hotel en Cabárceno en régimen de concesión				201.229	CANTUR
TOTAL INCREMENTO INGRESOS	6.921.126	6.921.126	6.921.126	7.122.355	
Reestructurar deuda	10.058	10.058	10.058	10.058	SICAN
TOTAL MEJORA BALANCE	10.058	10.058	10.058	10.058	
Concesionar Alto Campoo	263.724	395.587	461.518	494.483	CANTUR
Concesionar Cuevas	37.831	81.967	148.171	197.823	SRECD
Concesionar Campo Abra del Pas	243.160	364.740	425.530	455.925	CANTUR
Concesionar hostelería Alto Campoo	143.934	215.900	251.884	269.875	
Concesionar Campo de Golf Nestares	78.185	117.278	136.824	146.597	CANTUR
Concesionar restaurantes Fuente Dé	43.615	65.423	76.327	81.779	CANTUR
Concesionar comedor CEEP y cafeterías FCSBS	35.850	35.850	35.850	35.850	FPMDV/FCSBS
Concesionar Áliva	10.194	28.406	68.403	112.232	CANTUR
TOTAL PUESTA EN VALOR	856.494	1.305.151	1.604.506	1.794.566	

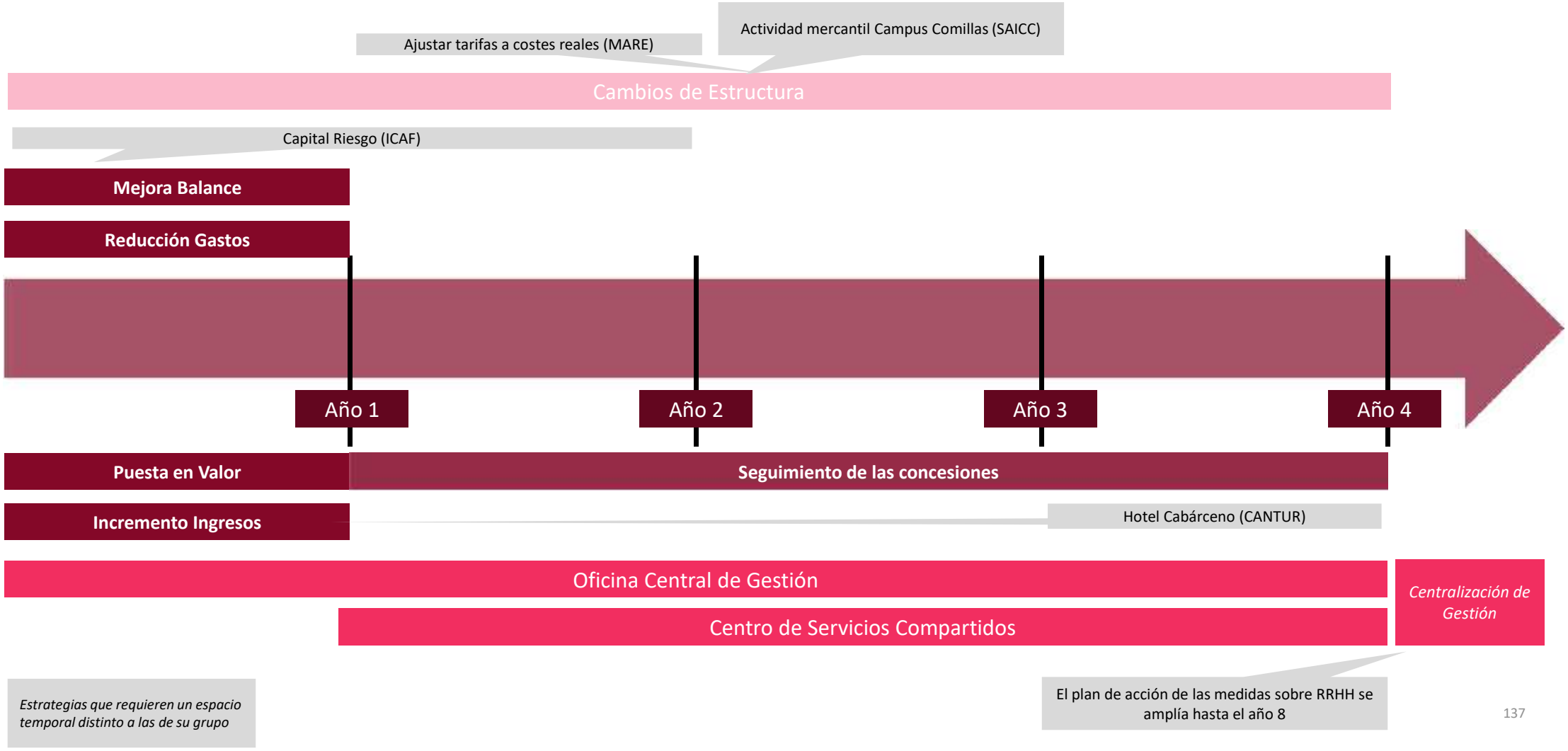
SITUACIÓN FINAL
PLAN DE AHORROS: DETALLE

- 50% derivado de la 1ª Fase (Oficina Central de Gestión) y 50% de la 2ª Fase (Centro de Servicios Compartidos)
- Para el año 1 a 4, el porcentaje de captación de beneficios aplicado a las medidas sobre RRHH ha sido de: 10%, 20%, 35% y 50%.

Actuación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Entidad
Ajustar tarifas de MARE a costes reales		9.067.308	9.067.308	9.067.308	MARE
Parar actuaciones no presupuestadas	571.599	571.599	571.599	571.599	SRECD
Crear entidad gestora de activos	681.872	681.872	681.872	681.872	PCTCAN/ SICAN/ GESVICAN/ CITRASA
Fusionar FIS con SRECD	166.981	166.981	166.981	166.981	FIS/SRECD
Devolver aulas de 2 años a Consejería	86.070	86.070	86.070	86.070	SRECD
Ahorro IVA	233.327	233.327	233.327	233.327	SAICC
Apertura de establecimientos hoteleros de alta categoría en régimen de concesión			192.720	192.720	SAICC
TOTAL CAMBIOS DE ESTRUCTURA	1.739.849	10.807.157	10.999.877	10.999.877	
Captación de beneficios	*30%*	*50%*	*75%*	*100%*	
Implementación política de compras	1.110.900	1.851.499	2.777.249	3.702.998	TODAS
Homogenización política RRHH	661.633	1.323.266	2.315.715	3.308.164	TODAS
Centralizar y automatizar reporting	17.861	29.768	44.652	59.536	TODAS
Gestión integral de compras		2.180.104	3.270.157	4.360.209	TODAS
Administración y contabilidad central		1.543.254	2.314.880	3.086.507	TODAS
Gestión integral de RRHH		1.323.266	2.315.715	3.308.164	TODAS
Centralización gestión del marketing y ventas		848.719	1.273.079	1.697.439	TODAS
TOTAL CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN	1.790.393	9.099.876	14.311.446	19.523.017	

Actuación	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Entidad
Captación de beneficios	*60%*	*70%*	*90%*	*100%*	
Homogenización política RRHH	3.969.797	4.631.429	5.954.695	6.616.328	TODAS
Gestión integral de RRHH	3.969.797	4.631.429	5.954.695	6.616.328	TODAS
TOTAL CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN	20.846.283	22.169.548	24.816.079	26.139.345	

SITUACIÓN FINAL
PLAN DE ACCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MEJORA



SITUACIÓN FINAL
PLAN DE ACCIÓN: DETALLE
PALANCA RENDIMIENTO GASTOS

Tiempo estimado de la resolución de la estrategia (impacto en Business Case) desde el año de inicio de aplicación

	Solución propuesta	Fases	Período de implementación (años)
MARE	Renegociar los contratos para reducir costes de trabajos externalizados y acercarlos a los costes internos de MARE	1. Revisión de los contratos con los trabajos realizados por otras empresas 2. Cuantificar el coste de internalizar las actividades externalizadas 3. Internalizar aquellos trabajos que supongan un coste menor al establecido con el proveedor (en caso de no haber podido reducir los costes directamente con los responsables externos)	1 año *desde el año 0*
FPMDV	Renegociar los contratos (algunos tienen 20 años) para normalizar los precios y bajar costes fijos cuando no se utiliza la plaza	1. Revisión de los contratos con los proveedores, especialmente los más longevos 2. Detección de los contratos con precios por encima del mercado 3. Renegociación con el proveedor o búsqueda y selección de un nuevo proveedor con el mismo servicio	1 año *desde el año 0*
ORECLA	Renegociar los contratos con proveedores de servicios exteriores (62% de gastos) para acercar los precios a los de mercado	1. Renegociación de los contratos con proveedores de los servicios exteriores 2. En caso de imposibilidad, sacar un nuevo concurso	1 año *desde el año 0*
CANTUR	Cerrar las cafeterías y restaurantes del Parque de Cabárceno durante los meses de Enero, Febrero y Marzo (baja temporada), siempre y cuando se pueda ahorrar en los costes de personal	1. Análisis de las limitaciones contractuales y marco del convenio de los trabajadores implicados para la viabilidad de la implementación de la estrategia, así como asegurar la posibilidad de ahorrar en costes de personal a través de la optimización del convenio 2. Planificación de la nueva estrategia comercial y publicitaria de las instalaciones, atendiendo a esta nueva casuística	1 año *desde el año 0*
FCC	Subir el precio de las visitas guiadas (actualmente ingresan 3,5€ por persona) o utilizar voluntarios como guías	1. Evaluar el rendimiento del servicio de guías 2. En caso de confirmarse su situación deficitaria, decidir entre eliminar la actividad o realizarla a través de voluntarios 3. Búsqueda y selección de voluntarios y establecimiento de una metodología	1 año *desde el año 0*
	Externalizar el servicio de alojamiento y manutención de alumnos	1. Realización de un concurso público 2. Selección de la empresa adjudicataria	

SITUACIÓN FINAL
PLAN DE ACCIÓN: DETALLE
PALANCA RENDIMIENTO GASTOS

	Solución propuesta	Fases	Período de implementación (años)
FPMDV	Formalizar un contrato de alquiler de oficinas con ICASS para que éste cubra los gastos de explotación	1. Implementación directa	1 año *desde el año 0*
VARIAS	Cerrar las cuentas bancarias duplicadas o sin uso	1. Selección de cuentas bancarias prescindibles 2. Cierre de cuentas bancarias	1 año *desde el año 0*
FCTL/ CAMTUR	Se debe **analizar el contrato con Ryanair para asegurar que esté formalizado correctamente.** Además, el Gobierno debería realizar **un análisis detallado del coste-beneficio** para valorar el impacto real de este acuerdo. A pesar de que los acuerdos de este tipo, entre los Gobiernos regionales y las aerolíneas, es una práctica común, se debe considerar que la Comisión Europea indica que no deberían tener una duración de más de 5 años. El contrato en cuestión se inició en 2004. Si se decide mantener el acuerdo, se recomienda gestionarlo desde la propia Consejería	1. Análisis del contrato con Ryanair individualizado 2. Realización, por parte del Gobierno, de un análisis detallado del coste-beneficio 3. En caso de mantener el contrato, traspasarlo de FCTL/ CANTUR a la Consejería	1 año *desde el año 0*

SITUACIÓN FINAL
PLAN DE ACCIÓN: DETALLE
PALANCA RENDIMIENTO INGRESOS

CANTUR

Solución propuesta	Fases	Período de implementación (años)
Se propone dos medidas para mejorar los ingresos de Cabárceno: 1) Eliminar la tarifa de tardes 2) Unificar precios entre semana y el fin de semana, subiéndolos a las tarifas más altas (27€ adulto, 15,3€ niños: precio medio ponderado de 22,1€) Adicionalmente, se podría incrementar los ingresos del Parque haciendo visitas especiales, espectáculos y venta de fotos personalizadas	1. Unificación de las tarifas 2. Actualizar la publicación de las mismas (web, taquilla, redes sociales, etc.) 3. Actualizar el sistema de generación de entradas	1 año *desde el año 0*
Incrementar los ingresos con posibles estrategias del Parque de Cabárceno: - Introducir tarifas combinadas de entrada + menú - Limitar o prohibir consumición propia - Renovar los restaurantes/ cafeterías	1. Revisión de las tarifas 2. Actualizar precios y publicación de las nuevas tarifas (web, taquilla, redes sociales, etc.) 3. Renovación de los restaurantes/ cafeterías	1 año *desde el año 0*
Se sugiere el objetivo de ingreso medio por visitante de 21,1€ en la hostelería de Abra del Pas (promedio entre ingresos actuales y los ingresos de Campo Nestares)	1. Revisión de las tarifas 2. Actualizar precios y publicación de las nuevas tarifas (web, taquilla, redes sociales, etc.) 3. Renovación de los restaurantes/ cafeterías	1 año *desde el año 0*
Se propone simplificar la estructura de los precios de Alto Campoo, eliminando las tarifas especiales para niños menores de 6 años y los mayores de mas de 70 años. Además, se recomienda unificar tarifa familiar y la de familia numerosa e incrementar las tarifas más descontadas	1. Reestructuración y normalización de tarifas 2. Actualizar la publicación de las mismas (web, taquilla, redes sociales, etc.) 3. Actualizar el sistema de generación de billete 4. Mejorar la atención informativa	1 año *desde el año 0*
En el Campo de Golf Nestares se propone incrementar los ingresos/ visitante hasta un objetivo mínimo de 20€. Se recomienda analizar la actividad de Abra del Pas para identificar las estrategias de mejora en ingresos	1. Revisión de las tarifas 2. Aumentar el precio y actualizar la publicación de las nuevas tarifas (web, taquilla, redes sociales, etc.)	1 año *desde el año 0*

SITUACIÓN FINAL
PLAN DE ACCIÓN: DETALLE
PALANCA RENDIMIENTO INGRESOS

	Solución propuesta	Fases	Período de implementación (años)
SRECD	Incrementar los ingresos de Cueva de las Covalanas y de la Cueva Puente Viesgo por metro visitable (actualmente 0,15€/metro y 0,08€ por metro vs. 0,95€ por metro en Cueva Chufín y 0,38€ por metro en Cuevas El Pendo) con un incremento de 1€-2€ en los precios y cerrar las cuevas durante los 6 meses de baja temporada	1. Incremento de las tarifas 2. Planificación de la nueva estrategia comercial y publicitaria de las instalaciones, atendiendo a esta nueva casuística 3. Actualizar precios y publicación de las nuevas tarifas (web, taquilla, redes sociales, etc.)	1 año *desde el año 0*
MARE	Se propone incrementar en 10% los precios del uso del vertedero para los clientes privados	1. Análisis de precios del vertedero 2. Implementación de aumento de precios	1 año *desde el año 0*
HVV	Se propone aumentar precio medio por curso de 2.735€ a 3.085€ (13%) para llegar a precio-coste y eliminar las pérdidas	1. Análisis de precios de los seminarios y cursos 2. Implementación de aumento de precios	1 año *desde el año 0*
CANTUR	Se recomienda realizar convenios con colegios y ayuntamientos para organizar excursiones de esquí coordinadas desde los mismos colegios con precios especiales de 15,2€ en promedio. Esta estrategia ya se está aplicando en Valdezcaray y Valle de Roncal de Navarra	1. Realización de convenios con colegios y ayuntamientos 2. Presentación de las tarifas especiales	1 año *desde el año 0*
	Se recomienda realizar un acuerdo de JV con una entidad hostelera para construir un hotel en el terreno de Cabárceno en régimen de concesión (se sugiere un precio de 5% de los ingresos). Una vez finalizada la construcción, se debe establecer una tarifa de 2 días (se sugiere un precio medio de 33€)	1. Negociación con entidades hoteleras 2. Construcción del hotel 3. Preparación de la estrategia comercial 4. Actualizar precios y publicación de las nuevas tarifas (web, taquilla, redes sociales, etc.)	4 años *desde el año 0*

SITUACIÓN FINAL
PLAN DE ACCIÓN: DETALLE
PALANCA RENDIMIENTO INGRESOS

	Solución propuesta	Fases	Período de implementación (años)
PCTCAN/ SICAN	Se propone evaluar la posibilidad de ofrecer el espacio disponible en SICAN (con un descuento en precio) para un periodo temporal hasta la ampliación de la oferta de PCTCAN: el espacio edificable disponible actualmente es de 28.443m2 distribuidos en 8 parcelas. Se debería considerar la posibilidad de prestar parte de servicios de PCTCAN a estos clientes	1. Revisión de aspectos técnico-legales para la adecuación de las instalaciones 2. Selección del espacio libre en SICAN a traspasar 3. Nueva planificación comercial de venta de espacio, con la conexión SICAN-PCTCAN	1 año *desde el año 0*
FPMDV	Se recomienda prestar servicio de banco de leche materna en el territorio de Cantabria, Asturias y Pais Vasco	1. Análisis de la viabilidad del coste-beneficio de la actividad	1 año *desde el año 0*
EL SOPLAO	Se propone renegociar el contrato de concesión incrementando la participación de El Soplao en los ingresos de 15% a 25%	1. Revisión legal de los contratos y definición de las limitaciones contractuales 2. Renegociación del contrato	1 año *desde el año 0*
CANTUR	Terminar o renegociar los contratos de las concesiones del teleférico para obtener mejores condiciones	1. Revisión legal de los contratos y definición de las limitaciones contractuales 2. Renegociación del contrato	1 año *desde el año 0*

SITUACIÓN FINAL
PLAN DE ACCIÓN: DETALLE
PALANCA RENDIMIENTO BALANCE

	Solución propuesta	Fases	Período de implementación (años)
SICAN	Renegociar el coste de la deuda o repagarla con créditos de ICAF (se asume coste promedio de 2,66%)	1. Renegociación con la entidades de crédito 2. Implementar actualización de préstamos o ejecutarlos a través del ICAF	1 año *desde el año 0*
ICAF	Incrementar el uso de Capital Riesgo utilizando las entidades especializadas como Mercapital	1. Definir el alcance de esta nueva actividad y sus objetivos estratégico-económicos 2. Constitución del vehículo legal de inversión y modificación de los Estatutos 3. Adecuación de la plantilla con especialistas 4. Selección de los fondos monetarios a destinar	2 años *desde el año 0*
FPMDV	Vender las acciones	1. Implementación directa	1 año *desde el año 0*
FIHAC	Asegurar el inmovilizado, sobre todo el tanque de ingeniería	1. Definir el alcance de esta nueva actividad y sus objetivos estratégico-económicos 2. Constitución del vehículo legal de inversión y modificación de los Estatutos 3. Adecuación de la plantilla con especialistas 4. Selección de los fondos monetarios a destinar	1 año *desde el año 0*

SITUACIÓN FINAL
PLAN DE ACCIÓN: DETALLE
PALANCA RENDIMIENTO PUESTA EN VALOR

	Solución propuesta	Fases	Período de implementación (años)
CANTUR	Concesión Hotel Áliva		
	Concesión Alto Campoo		
	Concesión Hostelería Fuente Dé		
	Concesión Hostelería Alto Campoo	1. Renegociación con la entidades de crédito 2. Implementar actualización de préstamos o ejecutarlos a través del ICAF	1 año *desde el año 0*
	Concesión Campos de Golf		
SRECD	Concesión Cuevas		
FPMDV	Concesión FPDMV/ FCSBS		

SITUACIÓN FINAL
PLAN DE ACCIÓN: DETALLE - CAMBIOS DE ESTRUCTURA

	Solución propuesta	Fases	Período de implementación (años)
MARE	Ajustar tarifas MARE a costes reales y cambiar la personalidad jurídica	1. Ajuste de tarifas 2. Constituir la E.P.E. por Ley 3. Aprobar los Estatutos por Ley 4. Fusionar la E.P.E. con MARE	2 años *desde el año 0*
VARIAS	Centralizar la gestión de los activos inmobiliarios en una única entidad (según los cálculos, no debe consolidar). Se debería además buscar una manera de dinamizar las ventas, ya que el ritmo de venta está muy por debajo del mercado **Entidades**: PCTCAN, SICAN, GESVICAN y CITRASA	1. Revisión de aspectos técnico-legales de cada activo 2. Traspaso de activos seleccionados 3. Modificación de los Estatutos de cada sociedad según nueva estructura 4. Redefinición de la estrategia comercial	1 año *desde el año 0*
SRECD	Liberar la SRECD de las actividades extraordinarias bajo petición del gobierno (es posible que se tendrán que terminar o traspasar convenios que ayuntamiento tiene para reparaciones, etc.)	1. Implementación directa	1 año *desde el año 0*
	Devolver las aulas de 2 años a la Consejería (ésta actualmente ya lleva la gestión de las guarderías públicas)	1. Revisión de convenios activos sujetos a la SRECD a través de la Consejería 2. Finalización de la ejecución de actividades extraordinarias	1 año *desde el año 0*
SAICC	Desarrollar una actividad mercantil dentro del Campus Comillas, como la apertura de establecimientos hoteleros de alta categoría (que podría incluir un número amplio de habitaciones) a través de una concesión; según quien ofrezca mejores condiciones	1. Traspasar la participación de otros patronatos al Gobierno de Cantabria 2. Independizar SAICC de FCC 3. Cambiar el objeto de la sociedad (actualmente educación) 4. Estimar la inversión necesaria para adaptar la instalación a un hotel y establecer los objetivos de la concesión 5. Licitación de la actividad	3 años *desde el año 0*
	Reducir el coste de alquiler a la FCC para minimizar el gasto del IVA	1. Revisión de convenios activos sujetos a la SRECD a través de la Consejería 2. Finalización de la ejecución de actividades extraordinarias	1 año *desde el año 0*
FIS	Fusionar FIS con SRECD para optimizar el uso de los recursos durante todo el año y para crear sinergias para la explotación del Palacio de Festivales	1. Aprobar los Estatutos por Ley 2. Fusionar FIS con SRECD 3. Traspaso de empleados	1 año *desde el año 0*

SITUACIÓN FINAL
PLAN DE ACCIÓN: DETALLE - CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN

Fase 1: Creación de una oficina central de gestión, seguimiento y apoyo	Fases	Período de implementación (años)
1) Determinar la dirección estratégica para todo el "Grupo"	1. Definir misión, visión y valores comunes 2. Revisión del plan estratégico	
2) Determinar políticas de las áreas principales de gestión 3) Crear Comités independientes	**Elaboración, seguimiento y control de los presupuestos** 1. Determinación de la manera óptima para elaborar presupuestos 2. Impulsar desarrollo de las actividades presupuestadas	1 año *desde el año 0*
	Financiación, inversión y gestión del riesgo 1. Creación del Comité de Riesgo	
	Compras y contratación de proveedores 1. Creación del Comité de Gestión integral de Gastos con Terceros 2. Implementación del sistema de aprobación del gasto	
	Concesiones, convenios, colaboraciones y JVs 1. Definición de criterios de análisis de la situación para decidir la realización de una concesión 2. Definición de las directrices de los contratos de concesión, según best practice	
	Recursos Humanos 1. Definición de los procesos de selección y estandarización 2. Definición de procesos básicos (descripción del puesto de trabajo, publicación en portal de empleo, transparencia, etc.) 3. Estandarización de las condiciones laborales (salarios, días de vacaciones, jornada de trabajo, etc.), según permitan convenios y limitaciones contractuales 4. Reglamentación de la contratación de personal temporal	

SITUACIÓN FINAL
PLAN DE ACCIÓN: DETALLE - CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN

Fase 1: Creación de una oficina central de gestión, seguimiento y apoyo	**Fases**	**Período de implementación (años)**
4) Crear centro de referencia profesional y experimentada para dar servicio de consultoría, dirección y apoyo a las entidades	**Control de calidad y riesgo operacional** 1. Definición y aprobación de las normativas y certificaciones necesarias 2. Definición de directrices para la descripción y gestión de SLAs 3. Reglamentación de la gestión de riesgo operacional **Asesoramiento jurídico y fiscal** 1. Definición del tratamiento fiscal 2. Reglamentación del soporte a los departamentos y áreas de negocio	1 año *desde el año 0*
5) Habilitar analítica de negocio y control económico	1. Control y seguimiento del rendimiento financiero y operacional 2. Control y seguimiento del presupuesto 3. Centralización de la comunicación con los órganos del Gobierno para presupuestación y transferencias de subvenciones 4. Implementación de un sistema común de reporting	

SITUACIÓN FINAL
PLAN DE ACCIÓN: DETALLE - CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN

Fase 2: Creación de un Centro de Servicios Compartidos (CSSCC)	Fases	Período de implementación (años)
1) Gestión integral de compras	1. Centralización de la contratación y gestión de proveedores para asegurar cumplimiento con las políticas y procesos definidos, crear eficiencias y permitir profesionalización 2. Racionalización de los proveedores de compras y servicios comunes 3. Control del gasto a través del Comité de Gestión Integral de Gastos con Terceros	1 año *desde el año 1 (asumiendo la implementación previa de la Fase 1)*
2) Administración y Contabilidad	1. Posteo automático o semi-automático con un ERP centralizado 2. Centralización de gestión de Audit interno y externo 3. Consolidación contable 4. Estandarización de los formatos y contenido de publicaciones exteriores 5. Centralización de gestión fiscal 6. Centralización de comunicación con los órganos del Gobierno	
3) Recursos Humanos	1. Gestión de la búsqueda y contratación de recursos, sobre todo directores/ gerentes 2. Centralización de recursos de búsqueda (bolsas de trabajo, ETT, etc.) 3. Control del proceso de contratación y del presupuesto 4. Control y estandarización de las condiciones laborales 5. Formación sistemática y formalizada 6. Pool de recursos entre compañías para desestacionalizar los costes	
4) Marketing Digital y Promoción	1. Centralización de marketing y promoción en un proveedor (renegociar costes) 2. Optimización de la red de comerciales y guías turísticas 3. Aplicación de CRM analitics y cross-selling	
5) Real Estate	1. Identificación de los inmuebles propios y su uso 2. Determinación del nivel de eficiencia en cuanto al uso de inmuebles para actividad propia de las empresas	

SITUACIÓN FINAL
PLAN DE ACCIÓN: DETALLE - CENTRALIZACIÓN DE GESTIÓN

Fase 2: Creación de un Centro de Servicios Compartidos (CSSCC)	Fases	Período de implementación (años)
6) Gestión de concesiones	1. Revisión de la aplicabilidad de la estrategia de concesión 2. Centralizar el análisis y negociación de las concesiones en personal especializado y experimentado 3. Optimizar potencial de obtener un acuerdo con condiciones óptimos de concesión de actividades deficitarias y con alta complejidad de gestión, creando "paquetes" con actividades rentables de otras empresas 4. Asegurar cumplimiento de las políticas del Grupo y homogenización de las condiciones 5. Seguir y controlar la concesión para asegurar cumplimiento de las condiciones y mantener la competitividad de los acuerdos	1 año *desde el año 1 (asumiendo la implementación previa de la Fase 1)*
7) Gestión de calidad y riesgo operacional	1. Revisión de la implementación y comunicación de las medidas de control de riesgo 2. Impulsar la obtención de certificaciones y calificaciones de calidad en forma óptima 3. Ejecutar seguimiento y control y asistir en la mejora continua	

APÉNDICE

APÉNDICE
LISTADO COMPAÑÍAS BENCHMARK NAVARRA

Entidad	Resumen de la actividad
Fundación Navarra para la Tutela de Personas Adultas	• Servicio tutelar a través de la atención personal y patrimonial
GAN Gestión Ambiental de Navarra	• Control de aguas, gestión de residuos, sanidad forestal y emisiones atmosféricas
NILSA Navarra de Infraestructuras Locales	• Saneamiento y depuración de aguas
Salinas de Navarra	• Explotación y gestión de minerías (filial de Potasas de Subiza)
Potasas de Subiza	• Prestación de servicios, gestión patrimonial y apoyo financiero a Salinas de Navarra
NICDO Navarra de Infraestructuras de Cultura, Deporte y Ocio	• Gestión y explotación de distintas instalaciones culturales, deportivas y de ocio
Fundación Pablo Sarasate	• Gestión de la Orquesta Sinfónica de Navarra, y construcción y equipamiento de casas de cultura y centros cívicos
Fundación Baluarte	• Promoción de actividades culturales en el palacio Baluarte

APÉNDICE
LISTADO COMPAÑÍAS BENCHMARK NAVARRA

Entidad	Resumen de la actividad
CNAI Centro Navarro de Autoaprendizaje de Idiomas	• Cursos de idiomas (inglés) para niños, adultos y empresas
NASERTIC Navarra de Servicios y Tecnologías	• Infraestructuras TIC (hardware), servicios TELCO y analíticos
TRACASA Trabajos Catastrales	• Servicios cartográficos, catastro y censo
TRACASA Instrumental	• Prestación de servicios basados en el uso de la información territorial y las tecnologías de la información y las telecomunicaciones
INTIA Instituto Navarro de Tecnologías e Infraestructuras Agroalimentarias	• Transferencia e innovación en el sector agroalimentario en aras de mejorar la viabilidad y la sostenibilidad
Fundación para la Conservación del Patrimonio Histórico de Navarra	• Conservación y restauración de los monumentos declarados "Bienes de Interés cultural"
NAVARROBIOMED Fundación Miguel Servet	• Apoyo científico y técnico de la Administración Sanitaria para las actividades docentes y el fomento de la investigación sanitaria

APÉNDICE
LISTADO COMPAÑÍAS BENCHMARK NAVARRA

Entidad	Resumen de la actividad
CAT Ciudad Agroalimentaria de Tudela	• Gestión y explotación del polígono industrial en el área de agricultura
Start up Capital Navarra	• Fondo de Venture Capital
SODENA Sociedad de Desarrollo de Navarra	• Realización de actividades de inversión y financiación, fomentando el desarrollo empresarial de Navarra
CEIN Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra	• Objetivo de potenciar la creación de PYMEs innovadoras y así contribuir al desarrollo económico local
NASUVINSA Navarra de Suelo y Vivienda	• Gestión de viviendas y urbanización de suelo

APÉNDICE
LISTADO COMPAÑÍAS BENCHMARK
LA RIOJA

Entidad	Resumen de la actividad
Fundación Rioja Deporte	• Promocionar, desarrollar, proteger y patrocinar el deporte, apoyar a los deportistas riojanos, así como organizar y gestionar actividades y eventos deportivos
Fundación Rioja Salud	• Promoción, prestación y gestión de recursos y servicios sanitarios, la docencia e investigación de las Ciencias de la Salud y la promoción de la Salud en cualquiera de sus vertientes, en especial de la Salud Pública y Comunitaria
Fundación Hospital de Calahorra	• Actividades de asistencia sanitaria especializada, promoción de la salud, prevención de la enfermedad y rehabilitación
Fundación Tutelar de La Rioja	• Ejercicio de las tutelas, curatelas u otras figuras de guarda, representando legalmente y asistiendo a las personas que la autoridad judicial les encomienda
Consorcio de Aguas y Residuos de La Rioja	• Saneamiento y depuración de aguas, y gestión integral de residuos
La Rioja Turismo	• Promoción turística y gestión de información turística
Valdezcaray	• Gestión y explotación de la estación de esquí
ADER Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja	• Financiación a empresas y promoción de suelo industrial
IRVI Instituto Riojano de la Vivienda	• Promoción de viviendas de protección oficial

APÉNDICE
LISTADO COMPAÑÍAS BENCHMARK ASTURIAS

Entidad	Resumen de la actividad
FASAD Fundación Asturiana de Atención y Protección a las Personas con Discapacidades y/o Dependencias	• Atención integral de: personas mayores, discapacidad, enfermedad mental, capacidad modificada judicialmente, y contratación de personas con discapacidades
FAEDIS Fundación Asturiana para la promoción del empleo y la reinserción socio-laboral de personas con discapacidad	• Promoción del empleo y la reinserción socio-laboral de personas con discapacidad
FUCOMI Fundación Comarcas Mineras	• Promoción y dinamización del empleo en las comarcas mineras, a través de una política de formación y cualificación
SASEC Fundación servicio asturiano de solución extrajudicial de conflictos	• Solución extrajudicial de conflictos
FFES Fundación para el Fomento de la Economía Social	• Promoción de iniciativas económicas que generan un impacto social positivo en Navarra
Empresa pública sociedad de servicios del Principado de Asturias	• Servicios agrarios, de acuicultura y pesca marítima, medioambientales y de restauración forestal
COGERSA	• Consorcio para la Gestión de los Residuos Sólidos de Asturias
CADASA	• Consorcio de Aguas
RTPA	• Radio televisión del Principado de Asturias

APÉNDICE
LISTADO COMPAÑÍAS BENCHMARK ASTURIAS

Entidad	Resumen de la actividad
SADEI Sociedad Asturiana de Estudios Económicos e Industriales	• Realización de estudios estadísticos
CAST Consorcio Asturiano de Servicios Tecnológicos	• Proporciona la infraestructura tecnológica y de servicios necesaria para el desarrollo y modernización de los ayuntamientos
Sociedad Regional de Recaudación del Principado de Asturias	• Servicios tributarios de la Comunidad Autónoma
Fundación Barredo Promoción y desarrollo de actividades de investigación y desarrollo tecnológico	• Promoción y desarrollo de actividades de investigación y desarrollo tecnológico
ITVASA	• Inspección técnica de vehículos de Asturias
RECREA Asturias Sociedad Pública de Gestión y Promoción Turística y Cultural del Principado de Asturias	• Gestión de Infraestructuras Culturales, Turísticas y Deportivas del Principado de Asturias
Fundación parque histórico del Navia	• Finalidad de incentivar actividades turísticas, recreativas y sociales para el desarrollo de las cuencas de los ríos Navia y Porcia
HOASA	• Hostelería asturiana
Oscar Niemeyer	• Fundación Centro Cultural Internacional Oscar Niemeyer – Principado de Asturias
Fundatec-MUMI	• Fundación de nuevas tecnologías y cultura - museo de la minería y de la industria

APÉNDICE
LISTADO COMPAÑÍAS BENCHMARK ASTURIAS

Entidad	Resumen de la actividad
GISPASA Gestión de infraestructuras sanitarias del Principado de Asturias	• Gestión y Explotación no sanitaria de hospitales (mantenimiento, suministros, gestión de residuos, limpieza, etc.)
Sociedad Inmobiliaria del Real Sitio de Covadonga	• Estudio, promoción y construcción de edificios, así como el desarrollo de actividades características del negocio de hostelería en locales propios o ajenos y la adquisición de participaciones en negocios inmobiliarios y hoteleros
IDEPA	• Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias
SRP Sociedad Regional de Promoción del Principado de Asturias	• Impulsa el desarrollo de proyectos de inversión ejecutados por empresas asturianas o empresas que se vayan a implantar en la región. Opera en el mercado del capital riesgo
Valnalón - Ciudad Industrial del Valle del Nalón	• Desarrollo de infraestructuras (centro de empresas, polígono industrial, centro de formación, promoción pública de naves en alquiler con opción a compra, infraestructuras de consolidación de empresas, etc.)
VIPASA Viviendas del Principado de Asturias	• Gestión de más de 600 viviendas y 380 plazas de garaje en alquiler, así como de las viviendas de protección social
SEDES Gestión de activos inmobiliarios	• Construcción y venta de activos inmobiliarios
Avilés Isla de la Innovación	• Proyecto de transformación de la ciudad de Avilés, diseñado desde un urbanismo estratégico y dinamizador que lo convertirá en un potenciador de la Asturias del siglo XX
ASTUREX	• Sociedad de Promoción Exterior del Principado de Asturias
FAEN Fundación Asturiana Energía	• Promoción y el desarrollo de cuantas actividades de investigación aplicada, desarrollo tecnológico y formación sean de interés para la industria energética asturiana
Fundación Universidad de Oviedo	• Fomenta y promueve todo tipo de estudios e investigaciones y desarrollo de actividades de carácter científico y cultural
FICYT	• Fundación para el fomento en Asturias de la investigación científica aplicada y la tecnología