

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

MEMORIA JUSTIFICATIVA DE LA CONVENIENCIA Y OPORTUNIDAD DE CREACIÓN DE UNA SOCIEDAD MIXTA PARA LA GESTIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DEL TURISMO EN EL CONCELLO DE LUGO

1.- INTRODUCCIÓN.

- El Concello de Lugo hace ya algunos años se planteó la potenciación de la actividad turística en base a sus importantes recursos culturales y naturales como un medio de desarrollo económico y social para la ciudad y sus residentes. Ello se ha materializado en una serie de actuaciones que arrancan con la puesta en marcha del Plan de Excelencia Turística 2004 – 2008, que actuó como catalizador de ese proceso de desarrollo y que se concretó en una serie de proyectos: Plan de Marketing Estratégico, Plan de Competitividad Turística, Centro de Interpretación de la Muralla, etc.
- Carente de una organización especializada a nivel municipal de la gestión turística durante el periodo de vigencia del Plan de Excelencia Turística, la Gerencia de dicho Plan asumió las funciones de gestión en este ámbito. Finalizado dicho Plan y por lo tanto, extinguida también la Gerencia correspondiente, el Concello se plantea la necesidad de dotarse de un órgano de gestión turística a nivel municipal, que se adapte a las necesidades presentes y futuras del municipio y además incorpore las últimas tendencias exitosas nacionales e internacionales en cuanto a modelos de gestión turística, partiendo además del principio de incorporar plenamente en el Nuevo Ente al sector privado.
- Asumiendo su capacidad de liderazgo el Concello se plantea la necesidad de dar un salto cualitativo en su política turística, dotándose de un Ente de Gestión estable, ágil y permanente, con una estructura de financiación adecuada como instrumento eficaz para la ejecución de la política turística municipal al servicio del interés público del municipio, incorporando los principios de co-participación, co-financiación y co-responsabilidad entre el sector público y sector privado.
- Por ello, el Concello inicia con esta Memoria las gestiones para dotarse de una adecuada personalidad jurídica en forma de Sociedad Mixta, que liderada por el propio Concello aglutine a la diversidad de agentes implicados y a la variedad de competencias políticas-administrativas que inciden en el espacio turístico, de forma que la implementación de esta

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

política que contará mayoritariamente con la financiación a través de fondos públicos, se realice con la máxima eficiencia y eficacia y con el óptimo aprovechamiento de los recursos. El nuevo modelo de gestión de las actividades turísticas dará respuesta a las siguientes cuestiones:

- Maximizar el importante potencial de desarrollo turístico con el que cuentan tanto la ciudad como el territorio.
 - Configuración de una imagen de marca del destino “Lugo” como elemento tractor para la captación de visitantes, articulando asimismo de manera simultánea el adecuado sistema que potencie la circulación de dichos visitantes al resto del territorio a través de la ciudad.
 - Promoción del destino en el ámbito de los diversos productos en los que Lugo tiene potencial (turismo cultural, gastronómico, circuitos, etc.) con el objetivo final de atraer el mayor número de visitantes y generar el mayor número de ingresos para la ciudad.
 - Coordinación y compromiso imprescindible entre los muy diversos agentes que conforman el hecho turístico (hoteles, comerciantes, Cámara de Comercio, agencias de viajes, eventos culturales, hostelería, instituciones, transporte, etc.).
- El propio Plan de Competitividad Turística (2005) señalaba la necesidad de la creación de un Ente de carácter mixto como factor imprescindible para el desarrollo turístico futuro y recomendaba la fórmula jurídica de Sociedad Anónima como la más idónea y cuya justificación y conveniencia se analiza a lo largo de esta Memoria.

2.- ASPECTOS SOCIALES

- En relación con las actividades turísticas que se pretenden desarrollar a través de esta iniciativa, hemos de señalar que el turismo se ha convertido en uno de los principales motores generadores de empleo e ingresos económicos a escala mundial, como lo demuestra el dato de que no existe localidad, región o país del mundo, cualquiera que sea su nivel de

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

desarrollo, que ponga en duda la necesidad de impulsar el sector turístico como base de su política económica.

Las cualidades del desarrollo de la industria turística son cada vez más valoradas. La actividad turística es una de las actividades económicas con mayor capacidad de promover un desarrollo equilibrado y sostenible, convirtiéndose cada vez más en un sector estratégico para todas las economías. Ninguna otra área económica ha demostrado ser más dinámica e intensiva en la creación de empleo o más resistente a procesos globales de recesión económica que el turismo. No sólo se trata de un sector con un acusado efecto de arrastre sobre el resto de actividades productivas, generando así empleo indirecto sobre un amplísimo espectro de subsectores, sino que se convierte en uno de los motores de la globalización económica y supone, en no pocas ocasiones, la única alternativa al desarrollo de regiones y países

- Sin embargo el turismo, como actividad económica presenta desde el punto de vista de la oferta, una serie de características que lo diferencian de otras actividades económicas:
 1. *Fraccionamiento de la oferta y transversalidad.* Existen múltiples agentes independientes, de muy diversa naturaleza (públicos y privados) y de distinta dimensión (grandes empresas, pymes, etc.) que configuran e intervienen en todo el proceso de creación de la cadena de valor del producto turístico.
 2. *La territorialidad.* Todo esto se produce y se consume en un determinado espacio territorial, generalmente bastante limitado y acotado, que suele coincidir con la escala local o municipal.

- Estas características propias de la actividad turística exigen una dirección y coordinación de todo el fenómeno con la finalidad de conseguir que un determinado territorio sea competitivo frente a otros. Si varios agentes actúan sin orden, sin seguir unas directrices claras y realizan cualquier tipo de actividad sin ningún tipo de coordinación, tendrá como resultado la ineficacia e ineficiencia del sector implicado. Por ello se postula una fórmula que, liderada por el Concello, incorpore además al sector privado a través de sus instituciones más representativas como podrían ser la Cámara de Comercio de Lugo y la

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

Asociación Provincial de Empresarios de Hostelería de Lugo (APEHL), entidades representadas en la comisión encargada de elaborar y aprobar esta memoria.

- Las ventajas que representaría una acción de liderazgo en el turismo por parte del Concello de Lugo en colaboración con el sector privado, pueden resumirse en las siguientes:

1. La administración local es la única que puede ejercer un primer liderazgo público en el turismo. En la medida en que es la Administración más próxima a los ciudadanos, será ésta quien pueda dar ese impulso y carácter directivo que exige este ámbito para mejorar su prestación. El Estado es demasiado grande para resolver los pequeños “problemas”, sobre todo teniendo en cuenta que el turismo es un fenómeno territorial de escala local. Esto implica que el gobierno municipal puede y debe ejercer un papel de actor principal en la dirección de esta pluralidad de agentes para que el sector alcance un desarrollo sostenible en todos los aspectos: económico, social y ambiental.

Ahora bien, debe quedar claro que el resto de los agentes también han de tener un papel activo para conseguir un sector turístico más competitivo y por lo tanto deben instrumentarse canales de participación en el ámbito local. Una de las formas más oportunas y conveniente para ello viene dada por las *sociedades mercantiles mixtas* ya que permiten la participación de sujetos jurídicos de diversa naturaleza y relacionarse con su entorno en aras de una gestión más ágil y eficaz. Esta forma supone introducir un canal de interrelación con los agentes privados más próximos y cercanos. La acción y liderazgo requiere una presencia y un actuar cercano, y una mayor implicación, pero al mismo tiempo, y de ahí la razón de optar por una sociedad mercantil, se introducen elementos que permiten flexibilizar la gestión y por eso se considera conveniente y oportuno que se cree un Ente de derecho privado con su propia personalidad, patrimonio y economía.

2. Si el Concello es el Ente más próximo al ciudadano, entonces puede dar una respuesta más rápida y ágil a los problemas que surgen en el día a día. La flexibilización y la mutabilidad exigen capacidad de adaptación y una respuesta rápida y eficaz, y es en este aspecto dónde la creación de una sociedad mercantil está más que justificada. Esta es la forma directa de actuación de las entidades locales con mayor flexibilidad que

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Ref^a: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

permite utilizar las técnicas privadas de gestión y las normas jurídico-privadas en gran parte de su actividad que se adapta a la realidad cada vez más cambiante y dinámica.

3. A partir de la segunda mitad del siglo XX se empezó a considerar el turismo como una importante actividad económica generadora de riqueza y empleo, y tanto a nivel nacional como local se van creando estructuras de coordinación y gestión que tratan justo de abordar de modo más eficiente la planificación, el desarrollo y la promoción del sector turístico, aunque inicialmente de un modo un tanto parcial y limitado fundamentalmente en la atención e información al turista y la promoción. Ya más recientemente como consecuencia de la evolución y del importante peso económico y social que el turismo va alcanzando en algunos territorios y de los importantes cambios en los entornos sociales, económicos y tecnológicos en el campo de las comunicaciones y el transporte, las nuevas demandas, especialmente en el ámbito del turismo urbano y cultural y del turismo de reuniones, surgen las denominadas genéricamente Destination Management Organisations (DMO), es decir, organizaciones o entes de gestión de destinos, entendiendo el concepto “destino” como un territorio muy concreto y definido, de extensión limitada y perfectamente identificable con un nombre o una marca de carácter local. Surgen así los Entes de Gestión y Promoción Turística a nivel local, muchos de ellos de carácter mixto (público – privado) con el objetivo de cubrir dos grandes frentes de actuación:

- La planificación y el desarrollo turístico, es decir, todo lo que afecta al producto, su calidad y su competitividad.
- La promoción y el apoyo a la comercialización, es decir, todo lo que hace referencia a la imagen, la promoción y a la “venta” del producto.

3.- ASPECTOS JURÍDICOS

- El artículo 25.2 de la Ley 7/85 Reguladora de Bases de Régimen Local (en adelante LRBRL) señala la competencia de los municipios en determinadas materias, cuya concreción será realizada por el legislador básico estatal y autonómico según la distribución constitucional y estatutaria de competencias. El apartado m) del artículo citado *atribuye la*

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

competencia de los municipios en el turismo, si bien será en los términos citados de legislación del Estado y de la Comunidad Autónoma de Galicia.

- El turismo se configura desde el punto de vista de la Administración como un *servicio público*, entendido como se define en el artículo 85.1 de la LRBRL como aquellos que prestan las entidades locales en el ámbito de sus competencias.
- Las entidades locales a la hora de elegir la forma de prestación de sus servicios disfrutan de una amplia serie de posibilidades que están recogidas en el artículo 85.2 de la LRBRL. En todo caso, el artículo 30 de Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales del 17 de Junio de 1955 (en adelante RSCL), recoge la potestad de autoorganización de las entidades locales de sus servicios “Las Corporaciones Locales tienen plena potestad para constituir, organizar, modificar y suprimir los servicios de su competencia, tanto en la ordenación del personal como en lo económico o en cualquiera de otros aspectos, con arreglo a la Ley de régimen local, y sus Legislaciones y demás disposiciones de aplicación”. El ejercicio de esta potestad tiene dos condicionantes o limitaciones:
 - *Límites materiales*
 - La forma de gestión debe servir a los intereses generales. La constitución y la adopción de los modos gestores están sujetos a la limitación de que estos sirvan a los intereses generales. Este límite deriva del artículo 103 de la Constitución Española. Es evidente que la constitución de un Ente de Promoción Turística en forma de Sociedad Anónima Mixta de carácter instrumental tiene como objetivo los intereses generales de la comunidad ya que está orientada a conseguir el desarrollo económico y social de la ciudad a través de la actividad turística.
 - Exclusión de determinadas formas de gestión para aquellos servicios que impliquen ejercicio de autoridad. Este límite está impuesto por el artículo 85.3 de la LRBRL, que impone que los servicios que impliquen el ejercicio de autoridad no se pueden prestar de modo indirecto ni directo, consistente en la Sociedad Mercantil de Capital Social exclusivamente local. En nuestro caso, en las atribuciones del Ente de Promoción Turística no está el ejercer la autoridad en el ámbito del

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

turismo, sino que, en sus actuaciones y en relación con el entorno se mueve dentro del ámbito propio de una Sociedad Mercantil.

○ *Límites formales*

- Vienen determinados por la necesidad de tramitar un expediente de municipalización que se regula en el artículo 97 del Real Decreto Legislativo 781/1986 Texto Refundido de las Disposiciones Legales vigentes en materia de Régimen Local (en adelante TRRL). A este procedimiento tiene que recurrirse en determinadas formas de gestión, como en nuestro caso cuándo se propone la modalidad de Sociedad Mercantil Municipal.
- La Corporación municipal respetando los límites expuestos, tiene plena libertad respecto a la fórmula jurídica para prestar sus servicios en función del tipo de servicio público o actividad económica a desarrollar, y debe elegir la forma de gestión más acorde con aquéllas. Esta elección resulta decisiva para el eficiente desarrollo de unas actividades económicas como las previstas.
- Las formas de gestión previstas en nuestro ordenamiento son las siguientes (artículo 85 LBRL):
 - Formas de gestión directa:*
 - Gestión por la propia Entidad Local
 - Organismo Autónomo Local
 - Entidad Pública Empresarial Local
 - Sociedad mercantil local, cuyo capital social pertenezca íntegramente a la Entidad Local o a un ente público de la misma
 - Formas de gestión indirecta:*
 - Concesión.
 - Gestión interesada.
 - Concierto.
 - Sociedad de economía mixta en la que la Administración participe en concurrencia con personas naturales o jurídicas.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

- Como ya expusimos anteriormente, actualmente existe una tendencia a crear Entes de promoción y gestión turística. Ahora bien, ese Ente puede revestir diversas formas que se recogen principalmente, que no exclusivamente, en el artículo 85 de la LRBRL. La elección condicionará el futuro del servicio que se preste, dado que esta decisión va a tener una vigencia por un largo período de tiempo, ya que no es aconsejable ni habitual, cambios en el marco jurídico e institucional una vez creado.
- Cuándo se utiliza la expresión *eficacia* y *eficiencia* en el campo de los poderes públicos no se debe olvidar que son principios constitucionales (artículo 31.2 y 103 de la CE). Estos principios son mandatos claros que deben regir tanto en la gestión de fondos como en la acción de los entes públicos. Actualmente un mecanismo que da solución a estos principios está siendo la utilización de formas jurídicas instrumentales de Derecho Privado por parte de las instituciones públicas, y más concretamente, y por lo que aquí interesa, las Sociedades Mercantiles Municipales. Con estas fórmulas se aprovechan las oportunidades y posibilidades que ofrece la gestión privada y al mismo tiempo las ventajas del campo público. Estas fórmulas jurídicas además de ser instrumentos más ágiles, permiten la participación e integración del sector privado, convirtiéndose en Sociedades Mixtas muy idóneas para un sector tan transversal como es el turístico.

El por qué de la formula propuesta: Sociedad Anónima Municipal

- Uno de los deberes que tiene el Concello de Lugo como entidad básica de la organización territorial, es promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal (artículo 25.1 de la Ley 7/1985, LRBRL) así como conseguir que la ciudad de Lugo sea un destino turístico de primer orden. Estas exigencias hacen que utilice las fórmulas más idóneas que la legislación vigente le autoriza para conseguir este resultado y sin duda uno de los mecanismos que puede contribuir a ello lo representa la creación de una sociedad mercantil por lo ya expuesto, pero sobre todo porque cuenta con una mutabilidad y flexibilidad que permite eliminar las rigideces de la organización burocrática tradicional.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

- Existen diversas formulas posibles para la constitución de Entes de carácter mixto (Consortio, Fundación, etc.), habiéndose propuesto la de *Sociedad Anónima Municipal*, fórmula usada ampliamente por parte de la Administración Local para la prestación de determinadas actividades y servicios, tal como explicita la LRBRL (art. 86.1) que faculta a la iniciativa pública la creación de sociedades mercantiles cuando éstas sean de “*utilidad pública*” como es el presente caso, ya que su objeto social y finalidad no es lucrativa privada, sino el interés publico de la ciudad: *El promocionar y desarrollar el turismo en la ciudad de Lugo.*

- La FÓRMULA JURÍDICA DE SOCIEDAD ANÓNIMA es especialmente idónea para los entes de gestión turística mixtos por las siguientes razones:
 - Permite una mayor agilidad y flexibilidad en la gestión, organización y contratación, y por tanto muy adecuada para las actividades de marketing y promoción, actividades que constituyen el grueso de las funciones en los Entes de gestión turística, en el que la agilidad y la capacidad rápida de respuesta es imprescindible.
 - Se gobierna por un principio muy claro de proporcionalidad con respecto al capital aportado.
 - Permite la participación de todo tipo de empresas e instituciones (públicas y privadas) en el accionariado, lo cual permite diversificar y ampliar la base financiera. El marco jurídico es más cómodo y comprensible para el sector privado, hecho que facilita su incorporación y participación de forma progresiva.
 - Permite una gran flexibilidad y adaptabilidad respecto a la participación de los socios vía venta de acciones o ampliaciones de capital.
 - Puede realizar directamente actividades mercantiles y percibir ingresos por ello.
 - Posibilita la creación de una nueva cultura empresarial en los enfoques de gestión y desarrollo corporativo
 - Posibilita una mayor eficiencia y control en la prestación de los diferentes servicios
 - Desde el punto de vista fiscal, al estar la actuación municipal en todos sus servicios sujeta y no exenta de IVA, en la Sociedad se genera el derecho a deducirse la totalidad del IVA soportado.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

- Y tendrá la calificación de SOCIEDAD MUNICIPAL, lo que implica que el Concello tendrá en todo momento la mayoría del capital y por lo tanto, el control accionarial de la sociedad. Esta característica es aconsejable por las siguientes razones:
 - Asegura el papel de liderazgo que debe de ejercer el Concello con respecto a la política turística municipal, de la que la Sociedad Mixta Municipal ha de ser el principal brazo ejecutor.
 - Asegura el mantenimiento del carácter público de la sociedad y que por tanto, *que sus fines y objetivos son en todo momento de interés público.*
 - Al ser Sociedad Municipal (mayoría de capital público) está asegurado el principio de transparencia ya que está sujeta en sus cuentas y procedimientos al control de la Intervención Pública.

- La consecuencia de todo lo expuesto sería la propuesta de constituir una Sociedad Municipal Mixta, al amparo de lo establecido en el ya citado art. 85 de la LRBRL. Esta Sociedad, que tendría personalidad jurídica y forma de sociedad mercantil, sería de titularidad del Concello como socio mayoritario, y minoritario, las entidades que se constituyesen como socio/s privado/s..

- Para la constitución de los socios privados debemos tener en cuenta lo previsto en el RSCL (artículo 104) y en el TRRL (artículo 104) que establece que debe determinarse si la participación de los particulares ha de obtenerse únicamente por la suscripción de acciones, participaciones o aportaciones de la empresa que se constituya o previo concurso en el que los concursantes formulen propuestas respecto a la cooperación municipal y a la particular en la futura sociedad, fórmula esta última que parece la más adecuada para este caso, ya que el Ayuntamiento desea la participación de dos socios privados, tal y como se explicará más adelante. Al elegir esta segunda opción, debe preverse la posibilidad de que no existan entidades interesadas y nadie se presente al concurso, con lo cual no se constituirían socios privados y la entidad se convertiría en una sociedad mercantil local con capital social totalmente público, debiendo estar entonces a lo previsto en los artículos 85 bis y 85 ter y demás normativa de aplicación. No obstante, debe dejarse constancia que la opción inicial con la que se debe trabajar y en base a la cual está redactada esta memoria es la de constituir una Sociedad Municipal Mixta.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

- Esta consideración no es, ni mucho menos, original. Al contrario, una aproximación a los modelos existentes nos permite constatar que es ésta la opción de forma organizativa que en la práctica han seguido no solo destinos internacionales de primer orden como Berlín, Londres, Ámsterdam, Copenhague sino, también otras ciudades más equiparables a Lugo como Saint Etienne, Nuremberg, Bristol o Edimburgo, a nivel internacional o, a nivel nacional destinos como Gijón, Tenerife o Valladolid.

Sociedades Mercantiles Municipales

- Las Sociedades Mercantiles Municipales constituyen una forma de gestión de los servicios locales de la que disponen las entidades locales (artículo 85.2.de la LRBRL). Ésta es la fórmula que se pretende utilizar y que se considera conveniente y necesaria para dar satisfacción la los problemas y cuestiones que requiere hoy la gestión del turismo en Lugo.
- Analicemos los siguientes aspectos de esta figura, detenidamente y desde el punto de vista jurídico:

a) Régimen jurídico

Las Sociedades Mercantiles Municipales se regulan por el artículo 85. ter de la LRBRL, los artículos 89 y ss del RSCL, artículo 103 del TRRL y la legislación mercantil. A este respecto es claro el artículo primero citado, cuándo afirma que “Las Sociedades mercantiles locales se regirán íntegramente, cualquiera sea su forma jurídica, por el ordenamiento jurídico privado, salvo las materias en que les sea de aplicación la normativa presupuestaria, contable, de control financiero, de control de eficacia y contratación,...”. Por lo tanto, el derecho privado se erige como motor jurídico en la configuración de la sociedad mercantil si bien debe tenerse en cuenta las peculiaridades que se señalan en la normativa administrativa antes citada (artículo 89 del RSCL) preceptúa que “...la gestión directa de los servicios económicos podrá serlo en régimen de empresa privada, que adoptará la forma de Responsabilidad Limitada o Sociedad Anónima, y se constituirá y actuará con sujeción a las normas legales que regulen dichas compañías mercantiles, sin perjuicio de las adaptaciones previstas por esta Legislación”. Como se observa, establece criterios de actuación de acuerdo con la normativa

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

relativa a las sociedades mercantiles, pero con las especialidades establecidas, que afectan exclusivamente a la constitución y funcionamiento de los órganos rectores.

b) Características fundamentales

Las Sociedades Mercantiles Municipales se caracterizan fundamentalmente por:

- *Forma mercantil de responsabilidad limitada.* Sociedad anónima o de responsabilidad limitada, constituyéndose principalmente conforme a lo preceptuado en la Ley de sociedades anónimas del 22 de Diciembre de 1989, Ley de sociedades de responsabilidad limitada de 23 de Marzo de 1995, y demás normativa de aplicación.
- Capital de pertenencia mayoritaria de la Administración.
- Personalidad jurídica independiente a su Administración madre que la dota de autonomía patrimonial y funcional.
- Actuación sometida al derecho privado, lo que la dota de una mayor agilidad y flexibilidad en sus actuaciones.

En cuanto al objeto social, es conveniente que para lograr una mayor agilidad en la gestión, que la empresa establezca en sus estatutos un objeto social amplio, para que pueda cubrir todos los ámbitos que afectan al turismo. Así podrá realizar todo tipo de actuaciones referidas al turismo que le encomiende la Administración que la crea.

c) Ventajas de esta figura frente al régimen tradicional

Una vez analizadas las ventajas que representa la gestión de los servicios públicos del turismo a través de una Sociedad Mercantil Municipal desde un punto de vista social.

Exponemos a continuación, desde el punto de vista jurídico, las ventajas que justifican la creación de esta figura:

- Esta fórmula de gestión mediante la creación de una empresa municipal de naturaleza mercantil y con personalidad jurídica independiente, es la mejor adaptada al entorno mercantil en que se desarrollan los procesos dinámicos del

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Ref^a: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

turismo. Esto es así, dado que se presentan unas condiciones de mayor agilidad y flexibilidad de gestión en sus aspectos técnicos, financieros y de gestión de los recursos y en la interrelación con los sujetos de derecho privado.

- En concreto, este tipo de gestión se caracteriza fundamentalmente por el sometimiento al derecho privado. Fundamentalmente se facilitarán:

- Los trámites de actuación administrativa.
- Las dificultades para el reclutamiento de personal, sometido al derecho laboral.

Se prevé una mayor agilidad en la contratación, ya que el régimen jurídico es más flexible que el de las Administraciones públicas según a LCSP (como por ejemplo ver de los artículos 173 a 176 de la LCSP).

- La autonomía de gestión de esta sociedad municipal será compatible con el ejercicio permanente de las funciones de inspección, control y tutela sobre la misma por parte del Concello de Lugo, accionista mayoritario de la Sociedad. Tales funciones se ejercitarán a través de los medios que la legislación de régimen local y la legislación mercantil pone a disposición del Concello como socio mayoritario de la empresa pública municipal, fundamentalmente teniendo el poder de decisión en los órganos de gobierno al poseer la mayoría del Capital Social y, en particular, mediante la aprobación de:

- El plan de actuaciones de la empresa y sus posibles modificaciones.
- Los presupuestos de la empresa, de acuerdo con la Ley reguladora de las haciendas locales.
- Las cuentas anuales.
- Los programas anuales de actuación, inversión y financiación.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Ref^o: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

4.- ASPECTOS TÉCNICOS Y BASES DE GESTIÓN DE LA SOCIEDAD MIXTA MUNICIPAL DE TURISMO

Justificada la procedencia de la creación de una Sociedad Mixta Municipal de Turismo, y siendo ésta la propuesta más importante de esta Memoria, resulta conveniente abordar diversos aspectos de la misma que explican el contenido de los Estatutos que acompañan a este documento.

4.1.- OBJETO SOCIAL

- El Reglamento del Registro Mercantil de forma complementaria a lo dispuesto en los artículos 9.b) de la Ley de Sociedades Anónimas (hoy, el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas, aprobado por Real Decreto Legislativo 1564/1989, de 22 de diciembre -LSA-) y 13.b) Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada (LSRL), establece que el objeto social “*se hace constar por medio de la determinación precisa y sumaria de las actividades que lo integren*” (art.117.1) y la Dirección General de los Registros y del Notariado, ha insistido en que la mención del objeto social debe hacerse “en forma precisa y determinada, estableciendo con claridad su naturaleza pues es éste el elemento esencial del contrato de sociedad que permite, entre otras importantes funciones, fijar el límite de las atribuciones de los representantes de la sociedad”.

Los Estatutos de la Sociedad deben, pues, recoger de forma expresa, clara y precisa el objeto social, ya que, además de un requisito necesario, es éste uno de los aspectos de mayor trascendencia para toda sociedad, al definir lo que puede y lo que no puede hacer. La importancia de la determinación del objeto social es, aún mayor, cuando nos movemos dentro del marco de una sociedad pública, ya que es en el objeto donde va a quedar reflejado el interés o carácter de utilidad pública que da origen a la creación de la Sociedad. Así que destacamos la importancia, no ya sólo de su aparición en los Estatutos, sino de su concreción, por otra parte la definición del objeto social debe ser lo suficientemente amplia para que la Sociedad pueda realizar todo tipo de actuaciones que incidan en el turismo.

De conformidad con lo establecido en los epígrafes precedentes, el *objeto social* que se propone es el que se recoge a continuación:

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refⁿ: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

- La Sociedad tendrá por objeto la promoción, desarrollo y potenciación de las actividades económicas y sociales que contribuyan, directa o indirectamente a impulsar el desarrollo del turismo en el ámbito territorial del Concello de Lugo.

- Para el cumplimiento de su objeto social, la Sociedad, como instrumento del Concello y al amparo de lo dispuesto en el artículo 86 de la Ley reguladora de las Bases de Régimen Local, ostentará entre otras, las siguientes funciones:
 - a) Promoción y explotación de actividades económicas de interés para la ciudad en el ámbito del turismo.
 - b) Gestión de cuantos fondos, ayudas, líneas de crédito o cualquier tipo de incentivo sea posible en el ámbito municipal para el desarrollo turístico, incluido el desarrollo material de cuanta actividad sea preciso gestionar en el marco de los programas apoyados.
 - c) Realización de estudios, gestión y suministro de información en relación con la estructura turística de la ciudad.
 - d) Planificación y desarrollo de actividades de promoción, impulso, formación, apoyo, asesoría, facilitación de recursos y, en general, actividades que contribuyan a la mejora de la estructura productiva y de recursos humanos relacionados con la actividad turística de la ciudad.
 - e) Colaboración en la organización de eventos deportivos, culturales, empresariales y de cualquier índole, concretos y que sean generadores de atracción turística directa o indirecta para la ciudad.
 - f) Impulso y participación en la gestión estratégica de la ciudad en el ámbito del turismo pudiendo desarrollar cuantas iniciativas se aprueben en el marco de la planificación estratégica en el referido ámbito.
 - g) Colaboración con todo tipo de agentes e Instituciones, privados o públicos, nacionales o extranjeros en actividades que favorezcan el desarrollo turístico de la ciudad.
 - h) Cualesquiera otras encaminadas a la obtención de los objetivos señalados en los apartados anteriores.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Ref^o: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

- Las anteriores actuaciones, integrantes del objeto social, podrán ser desarrolladas por la Sociedad total o parcialmente de modo indirecto, mediante su colaboración, participación en sociedades u otras entidades públicas o privadas e incluso mediante su creación.
- A los fines señalados, las actuaciones de la Sociedad podrán llevarse a cabo, no sólo en el municipio, sino en todo el territorio del Estado e incluso en el extranjero.
- Serían planteables las siguientes posibles **áreas de actividad** de la Sociedad que finalmente deberán ser determinadas por el futuro Consejo de Administración de la misma:
 - a) **Información y atención al visitante**: Es decir la responsabilidad de las *oficinas de información turística*, informadores turísticos, puntos de de información interactivos, etc.
 - b) **Promoción y Marketing de la ciudad como destino turístico**. Esta actividad constituirá el grueso de las actividades de la Sociedad Mixta de Turismo, y absorberá una gran parte de sus presupuestos. Incluye un amplio conjunto de acciones como son: Asistencia a ferias, Publicidad, Organización de work – shops, Publicaciones y Material promocional, Relaciones Publicas, Comunicación con la prensa, etc.
 - c) **Planificación e información de mercados**. Esta función implica responsabilizarse de definición de las directrices y políticas turísticas desde el punto de vista técnico (Planes Estratégicos, de Competitividad, de Marketing, etc.) y de la obtención sistemática de información de los mercados (Observatorios turísticos) para que en todo momento las decisiones se tomen con una base sólida y objetiva.
 - d) **Gestión y captación de fondos**, ayudas, líneas de crédito o cualquier incentivo que sea posible en el ámbito municipal para el desarrollo turístico.
 - e) **Colaboración en la organización de eventos** (deportivos, culturales, empresariales, etc) que sean generadores de atracción turística, directa o indirecta.
 - f) **Captación de inversiones turísticas, facilitando la implantación de empresas y proyectos**

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

- g) **Formación y sensibilización.** Cuando se considere necesario, podrá desarrollar actividades de apoyo y mejora de la competitividad del sector turístico, como la sensibilización ciudadana ante el turismo (p. e. campañas de hospitalidad) o promover actividades específicas de capacitación o formación para los profesionales del sector.
- h) **Fomento de la calidad turística.** Promoviendo y gestionando planes sectoriales de mejora de la calidad turística.
- i) **Gestión de equipamientos y servicios:** Esta es una función para la cual la Sociedad Mixta de Turismo también debe estar facultada, dado que en algún momento puede considerarse conveniente para el desarrollo turístico de la ciudad que el Ente Mixto gestione (directamente o indirectamente) algún equipamiento o servicio turístico. En todo caso, se deberá decidir individualmente la conveniencia o no de asumir determinados servicios en función de su interés para el desarrollo turístico de la ciudad.
- j) **Servicios de apoyo a la comercialización.** Otra función que podría realizar la Sociedad Mixta, sería la de la comercialización turística, en diversos grados, desde una Central de Reservas, hasta la de crear un operador turístico propio.

4.2.- CAPITAL SOCIAL

Se entiende que esta Sociedad Anónima debe ser de capital mayoritariamente municipal, dada la voluntad municipal de asumir una activa responsabilidad en los procesos reseñados y la capacidad económica para afrontarla. Se prevé dotarla con un Capital Social inicial de 66.000 € (sesenta y seis mil euros) con la siguiente distribución accionarial:

Accionista	Aportación al Capital (€)	% Participación
Concello de Lugo	46.000	69,69
Socio privado 1	12.000	18,18
Socio privado 2	8.000	12,12

Las aportaciones sociales pueden hacerse en dinero o en cualquier clase de bienes y derechos valorables en dinero (art. 6 del Real Decreto 1169/78).

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

4.3.- RÉGIMEN JURÍDICO

- De conformidad con la actividad que se pretende, se trata de crear una entidad que pueda funcionar en régimen de Derecho privado. Pero, en cuanto Sociedad Municipal, habrá de actuar bajo la fiscalización y control de su entidad fundadora, el Concello de Lugo y deberá realizar un especial esfuerzo de respeto en su gestión al marco jurídico vigente, lo cual debe quedar garantizado a través de un elevado control de legalidad y económico-financiero.

En consecuencia, la Sociedad va a ser una sociedad que externamente en sus relaciones con terceros, va a regirse por el Derecho privado, pero internamente va a ser una Sociedad Municipal, que pertenece mayoritariamente a la Administración Municipal, la que es su socio de referencia.

Como Sociedad Anónima que va a ser se regulará por la Ley de Sociedades Anónimas (hoy, el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas antes citado, de 22 de diciembre de 1989 -LSA-).

- A su vez, su pertenencia mayoritaria a la Administración Pública supone la existencia de una serie de peculiaridades en lo que a su régimen jurídico se refiere, fundamentalmente centradas en el marco de la relación Concello -Sociedad (arts. 85 ter LBRL y 103 TRRL), que conllevan un régimen jurídico societario particular y especial.

Se regirán por las normas del Derecho Administrativo el acto previo de constitución de la Sociedad y las modificaciones posteriores de sus Estatutos y también determinados aspectos contractuales en virtud del artículo 2.2. de la LCAP lo cual nos lleva a la aplicación de la doctrina de los actos separables (art. 2 LJ) .

4.4.- ÓRGANOS DE GOBIERNO

La constitución de una Sociedad de Gestión, dará lugar a la aparición, cuando menos, de dos nuevos órganos colegiados de decisión:

- *Junta General de Accionistas (definir la composición)*

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

Es el órgano supremo de representación de la Sociedad Mixta y se regirá por tanto, por lo dispuesto en el Texto Refundido de la Ley de Sociedades Anónimas del 22 de Diciembre de 1989 (en adelante LSA). Como funciones principales destaca la aprobación de los Estatutos y de las Cuentas Anuales y sobre todo la designación del Consejo de Administración que es el órgano determinante de gobierno de la Sociedad Mixta. Los acuerdos de la Junta se harán por mayoría salvo los supuestos a los que se refiere el artículo 107 del Reglamento de Servicios de las Corporaciones Locales (en adelante RSCL) de 17 de Junio de 1955.

Los socios privados designarán a su representante en este órgano y en cuanto a la representación pública - del Ayuntamiento- el Pleno podrá conferir esta representación a varias personas de los diferentes Grupos Políticos Municipales para cada Junta General. En todo caso, la posición de voto de la representación municipal se determinará previamente a la votación definitiva de los asuntos incluidos en el orden del día, de conformidad con las normas de organización y funcionamiento de las Corporaciones locales. Es decir, que si existe un mandato imperativo del Pleno el voto debe emitirse por todos los representantes de la Corporación en el sentido determinado por esta; y si no existiera, previamente a la votación definitiva del cada asunto, los representantes de la Corporación en la Junta General deberán, por vía estrictamente de un hombre un voto, efectuar la correspondiente votación y la mayoría de votos será la que determine el sentido del voto del capital municipal.

▪ *Consejo de Administración*

Se regirá también por la legislación propia de la LSA y como instrumento superior de gobierno será designado por la Junta General de Accionistas. Atendiendo a la composición accionarial prevista, y aunque esta cuestión debe quedar fijada en los estatutos de la sociedad, inicialmente estará compuesto por 9 miembros. Será Presidente el Alcalde o Alcaldesa o persona en quien delegue y Vicepresidente el Concejala o Concejala responsable del Área de Turismo y Cultura. La Corporación nombrará otros 3 miembros en calidad de representantes de cada uno de los grupos municipales presentes en el Consistorio. El Alcalde podrá nombrar a 2 consejeros más, ratificados por el pleno, que podrán ser miembros del Consistorio o bien personas de reconocida trayectoria y prestigio en el ámbito empresarial, social o académico. Así mismo, el Consejo tendrá un representante por cada una de las entidades privadas titulares de acciones de la Sociedad Mixta. Si aumentase el número de

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Ref^a: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

entidades privadas en la sociedad se rotará su presencia en el Consejo junto con los otros dos representantes, ya sea anualmente o cada cuatro años a propuesta de los representantes de las entidades privadas. En caso de cambios en la composición accionarial se podrán proponer las correspondientes modificaciones en los Estatutos referentes al número de miembros y composición del Consejo. En todo caso se tendrá en cuenta por un lado, el principio de que la Corporación tenga mayoría en el Consejo de Administración dado que la Sociedad es un instrumento para la ejecución de la política turística municipal y por otro, que el resto de las entidades privadas que participan en el Capital Social, tengan representación en dicho Consejo de Administración. El mismo procedimiento se seguirá cada vez que la Corporación acuerde modificar la designación de los citados representantes municipales.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

4.5.- BIENES PATRIMONIALES Y BIENES AFECTOS AL SERVICIO PÚBLICO

Por lo que a los bienes patrimoniales se refiere, no existe ningún problema respecto a su aportación a la sociedad mercantil.

No ocurre lo mismo, sin embargo, en relación con los bienes de dominio público, que son indispensables para la prestación de servicios públicos concretos a los que están afectos.

Estos bienes de dominio público pueden entregarse a la sociedad, pero esta entrega no puede ser a título de dominio, porque la aportación implica enajenación y se trata de bienes inalienables.

La entrega se hace con vocación de permanencia, como se hace con la creación de la sociedad, y debe posibilitar a esta sociedad el ejercicio de todas las facultades precisas de gestión, conservación y mantenimiento. Estos bienes, que tienen que ser objeto de conservación para evitar su deterioro con el tiempo, tienen que ser también objeto de reposición parcial e incluso total; tienen, en definitiva, que ser objeto de amortización para proceder a su renovación total en un periodo más o menos largo. Consecuentemente, la sociedad debe efectuar las previsiones financieras necesarias para la amortización y para el mantenimiento de esos bienes.

Se hace preciso determinar en qué régimen se realiza esta entrega de los bienes de dominio público, pudiendo ser válidas tanto figuras de concesión como de prestaciones accesorias o no. En cualquier caso, se hace necesario analizar la viabilidad de la amortización de los mismos en cada caso.

Debe señalarse, no obstante, que el objeto de la Sociedad que nos ocupa no parece que vaya a requerir la concesión de bienes de dominio público, salvo que los mismos se desafecten.

4.6.- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y PLANTEL

Como toda sociedad mercantil, la sociedad Empresa Mixta Municipal de Turismo tendrá una doble estructura: una *Estructura de Administración y Gobierno* y una *Estructura de Gestión* de sus actividades.

- *Administración y Gobierno*

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

La administración y gobierno de la Empresa y la dirección de la gestión corresponden a la Junta General, al Consejo de Administración, el Presidente, el Vicepresidente y la Gerencia, con las facultades y poder que, de acuerdo con la legislación de régimen local y mercantil y con el señalado en los estatutos, les corresponde.

- *Estructura de Gestión*

La estructura de gestión que se propone se basa en los principios de eficiencia y eficacia, por lo que será una estructura sencilla pero altamente profesionalizada, en la medida en que la Empresa Mixta se vaya consolidando y ampliando sus funciones y actividades. Este proceso está descrito en el apartado correspondiente (5.2 Estructura de Organización de la Gestión)

Además, por acuerdo de la Junta General de la Sociedad, esta estructura y su plantel podrá ser modificada para cada ejercicio adaptándose a las necesidades que en el desarrollo de la gestión de la empresa se produzcan en los ejercicios futuros.

- *Régimen de personal*

La contratación y nombramiento del personal al servicio de la empresa corresponden a su Consejo de Administración, que podrá delegar estas funciones en el Presidente, Vicepresidente o Gerencia de la misma, pero siempre dando cuenta, en ese caso, al referido Consejo de Administración.

El régimen de personal, en cuanto a relación laboral con la empresa, derechos y deberes laborales, contrato de trabajo, derechos de representación, remuneraciones, convenios colectivos, etc. de los empleados de la sociedad municipal será el *régimen laboral* común encuadrado en el estatuto de los trabajadores y normativa complementaria y, en cuanto a las prestaciones sociales, el configurado por el marco del régimen común de la seguridad social vigente, sin perjuicio de los preceptos aplicables de la Ley 7/2007, por lo que se aprueba el estatuto básico del empleado público.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

5.- ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

5.1.- PRINCIPIOS DE SU REGIMEN ECONÓMICO - FINANCIERO

- Aunque si bien la Sociedad Mixta Municipal Turismo de Lugo, S.A. no se plantee con una finalidad lucrativa, de conformidad con lo previsto en el artículo 97.b) del TRRL puede obtener beneficios. Los beneficios, si los hubiera, se destinarán a los fines propios de la sociedad.
- La totalidad de los ingresos de la empresa se destinarán a los fines señalados en su objeto social y la cobertura de los gastos originados por el desarrollo de sus actividades.
- También serán bienes de la empresa los que se adquieran por su cuenta utilizando los recursos propios, por cualquier medio: canje, compra, venta forzosa.
- Serán los recursos principales de la empresa:
 - Los productos propios del desarrollo de su actividad social: venta merchandising, publicaciones, servicios de turísticos como visitas guiadas, central de reservas, implantación de sistemas de calidad, etc.
 - Los créditos o subvenciones que le concedan las entidades públicas o privadas y las operaciones de endeudamiento que realice la propia empresa.
 - Los producidos por sus propios bienes y entre ellos los ingresos financieros de sus capitales.
 - Las aportaciones del Ayuntamiento con cargo a sus presupuestos.
- En los aspectos económico-financieros esta sociedad tendrá un funcionamiento igual al de cualquier sociedad mercantil privada, reflejará sus operaciones, por una parte, en su cuenta de pérdidas y ganancias (comprensiva de los gastos e ingresos de cada ejercicio y por la diferencia del resultado del incluso) y, por otra, en el estado de origen y aplicación de fondos o cuadro de financiación, que recogerá el total de los recursos obtenidos en cada ejercicio así como la aplicación o el empleo de los mismos inmovilizados o en el circulante. Al final de cada ejercicio anual se formará un balance descriptivo de la situación patrimonial de la

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

empresa que comprende el conjunto de los bienes y derechos que constituyen el activo de la misma y las obligaciones y los fondos propios que forman su pasivo.

- De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 149.3 de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, las sociedades mercantiles dependientes de la Entidad Local, remitirán a ésta, antes del día 15 de Septiembre de cada año, sus previsiones de gastos e ingresos, así como los programas anuales de actuación, inversiones a realizar durante el ejercicio, las fuentes de financiación de dichas inversiones, con especial referencia a las aportaciones a recibir de la Entidad Local y la relación de objetivos a realizar en el ejercicio.
- Los estados de previsión de la sociedad se elaborarán y se presentarán de acuerdo con el Plan General de Contabilidad vigente para las empresas españolas, conforme el Real Decreto 1515/2007, de 1 de Noviembre, por el que se aprueba el plan general de contabilidad de pequeñas y medianas empresas.
- Se presentarán de sucesivo las previsiones de gastos e ingresos y el cuadro de financiación e inversiones que se corresponden a las actuaciones previstas por la sociedad, así como la evaluación económica de cada uno de los conceptos que conforman el funcionamiento económico - financiero de la misma para el primer ejercicio que será el correspondiente a su constitución.
- Los presupuestos de una sociedad mercantil, no son limitativos y tienen por finalidad describir en cifras económicas los programas de acción a desarrollar por la sociedad durante el ejercicio, las cantidades expresadas en dicho presupuesto suponen una previsión lo más ajustada posible, pero no un deber al que haya que acogerse obligatoriamente por imperativo legal, pudiendo darse una ejecución real con desviaciones respecto a las estimaciones iniciales.
- En todo caso, cuando existan desviaciones presupuestarias que requieran un mayor nivel de financiación del Ayuntamiento que el establecido en el presupuesto inicial, se requerirá la remisión de una propuesta y la aceptación expresa del Ayuntamiento, previa tramitación del oportuno expediente.
- Si como consecuencia de la liquidación de las cuentas de un ejercicio se derivaran pérdidas, la aportación municipal del ejercicio siguiente se destinará con carácter preferente a la compensación de dichas pérdidas, disminuyendo el presupuesto operativo para la realización de las actividades que se planifiquen.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

5.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA GESTION

5.2.1 Importancia y relevancia de la estructura organizativa

- Uno de los elementos clave para el estudio económico – financiero de cualquier empresa u organización es la definición de su estructura organizativa, ya que de su grado de adecuación a las funciones y fines propuestos dependerá el éxito o el fracaso de la organización en alcanzarlos. Además, y como es en nuestro caso, la estructura organizativa suele ser una de las partidas más importantes del capítulo de gasto.

- Así, se define una estructura organizativa atendiendo a las funciones a desarrollar por la Empresa Mixta de Turismo de Lugo, que son muy amplias tal como se ha descrito en los capítulos precedentes ya que abarcan todas tareas con relevancia para el desarrollo turístico de la ciudad: Información y Atención al visitante, Promoción y Comunicación, Apoyo a la Comercialización, Creación y Desarrollo de Productos, Fomento de la calidad, Gestión de servicios y equipamientos, etc. Considerando que prácticamente se parte de cero, ya que no existe estructura organizativa propia de Turismo en el Concello, la nueva estructura se tendrá que ir implantando progresivamente, atendiendo tanto a sus capacidades organizativas como a la disponibilidad financiera.

5.2.2 Situación actual. Punto de Partida

- Si bien el Concello de Lugo ha venido desarrollando acciones de política turística municipal en los últimos años, actualmente no dispone de organización ni de personal para llevarla a cabo directamente. Durante los años en que estuvo vigente el Plan de Excelencia Turística, existía una Gerencia que se ocupaba de ello pero estaba limitada al periodo de vigencia del plan (actualmente finalizado).

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Ref^o: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

- Por ello, desde el año 2006 y hasta el presente las actuaciones en turismo han sido subcontratadas a una empresa privada, SERMASA, que se encarga de las siguientes funciones:
 - Información y Atención al turista (Oficinas de Información permanentes o temporales).
 - Gestión y atención de los equipamientos turístico – culturales: Centro de Interpretación de la Muralla, Porta Miñá, Casa dos Mosaicos y Centro Arqueolóxico.
 - Promoción y Apoyo a la Comercialización turística: Ferias, workshops, fam- trips, etc.
 - Creación de producto y desarrollo de publicaciones.

Este contrato de servicios, que se inició en 2006 por un importe total de 149.797 €, se ha ido renovando y para la última anualidad (1Julio 2009 - 30 Junio-2010) su importe asciende a 192.517 €. El próximo vencimiento del mismo es para el 30 de Junio de 2010.

Si bien, este contrato de servicios a una empresa exterior especializada tiene su justificación como fórmula transitoria por la necesidad de implementar una serie de actuaciones de política turística imprescindibles y carecer de estructura organizativa propia en materia de turismo dentro del Concello, se hace evidente la necesidad de sustituir esta fórmula transitoria por las siguientes razones:

- La necesidad de disponer de un instrumento propio con carácter permanente por parte del Concello para diseñar y ejecutar la política y actuaciones turísticas, con criterios de política e interés general de la ciudad.
- El encarecimiento que supone la contratación de estos servicios ya que tan solo la adición de los costes estructurales y margen de beneficio, junto con el sobre coste del IVA , encarecen de entrada el servicio en un 26%.

Por lo que hemos supuesto que, a partir de la extinción de dicho contrato (30/06/2010) todas las funciones serán asumidas directamente por la Empresa Mixta de Turismo.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

5.2.3 Propuesta organizativa

- Los criterios organizativos que se proponen para la Empresa Mixta de Turismo de Lugo son los propios de los modernos entes de gestión y promoción turística, con un enfoque al mercado es decir:

a) *Una estructura relativamente reducida, pero altamente profesionalizada y especializada*

Evitar una de las críticas más frecuentes en este tipo de organismos, que es su burocracia y el hecho de que gran parte de sus presupuestos se destinan a cubrir costes de estructura.

b) *Debe ser una organización concebida no solo para la promoción, sino también para apoyar la comercialización y fomentar la competitividad y el desarrollo de nuevos productos.*

c) *Estimular la participación del sector privado en la puesta en marcha de acciones que afectan a la competitividad o al marketing.*

Se ha diseñado por tanto el siguiente organigrama funcional:

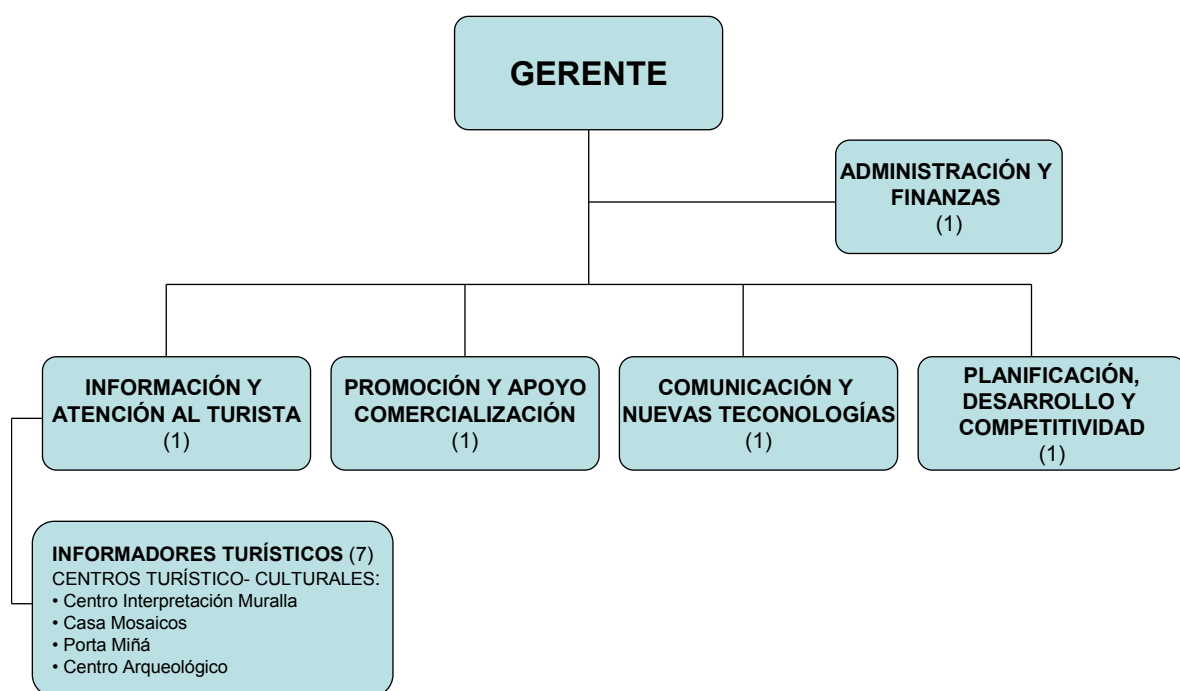
CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Ref#: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA EMPRESA MIXTA DE
TURISMO DE LUGO**



CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

Descripción de los puestos propuestos:

Gerencia
Es el máximo ejecutivo de la Empresa, y será designado por el Consejo de Administración del cual depende y ante el cual debe responder.
<i>Funciones:</i>
Planificar y dirigir las actividades de la empresa, de acuerdo con las directrices del Consejo de Administración. Coordinar y dirigir el equipo de la empresa y responsabilizarse de su funcionamiento en todos los ámbitos (económico, administrativo, organizativo, etc.). Representación de la empresa ante terceros, coordinación con otros entes públicos y representación ante el sector privado.
<i>Perfil:</i>
Titulado Superior en el ámbito de la Gestión Empresarial o Turismo o equivalentes. Experiencia en gestión empresarial y /o turística. Capacidad de liderazgo, organización, comunicación y negociación. Idiomas imprescindibles: gallego, español e inglés a nivel de conversación.

Responsable del Área de Información y Atención al Turista
<i>Funciones:</i>
Dependiendo de la Gerencia, tendrá a su cargo la organización y coordinación de todas las actividades de información y atención al turista, incluyendo las Oficinas de Información Turística y la gestión operativa de los Centros turístico - culturales dependientes: Centro de Interpretación de la Muralla, Porta Miñá, Casa dos Mosaicos y Centro Arqueológico. Coordinará la atención telefónica y por Internet, la Central de Reservas, cuando se cree y las ventas de productos y servicios turísticos, así como la venta de merchandising. Tendrá a cargo y bajo su responsabilidad a los informadores turísticos que atenderán en estos Centros.
<i>Perfil:</i>
Titulado universitario (preferentemente en Humanidades o Turismo) o equivalentes, con capacidad de organización y liderazgo de equipos, gran capacidad de comunicación y empatía con el público. Experiencia previa en tareas similares de atención e información al público. Conocimientos de informática a nivel de usuario. Buen conocimiento de al menos dos idiomas extranjeros (inglés imprescindible) además de gallego y español.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Ref#: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

Responsable de Promoción y Comercialización

Funciones :

Dependiendo de la Gerencia, tendrá a su cargo las actividades de Promoción y Apoyo a la Comercialización Turística del destino. Es decir, la programación, organización y asistencia a ferias, workshops, fam-trips, organización de eventos, promoción de congresos y reuniones, organización y coordinación de convenios y acuerdos con otros entes (Turgalicia, Turespaña, etc.) en su ámbito. Coordinación y apoyo con el sector privado. Puede requerir el apoyo del personal del Área de Información para determinadas tareas (p. ej Asistencia a ferias).

Perfil:

Titulado en Turismo o Marketing o equivalentes. Con experiencia en este ámbito. Con capacidad de iniciativa, comunicación personal, RR PP y de organización. Dispuesto a viajar y con flexibilidad en su horario. Dominio de al menos dos idiomas extranjeros (inglés imprescindible) además de gallego y español.

Responsable Área de Comunicación y Nuevas Tecnologías

Funciones:

Se responsabilizará de todas las actividades de Comunicación de la Empresa Mixta incluyendo las nuevas formas a través de las TIC. Acciones con la Prensa y RRPP (Publicity), Publicidad, Publicaciones y Material promocional e informativo de todo tipo, organización de press- trips, comunicación con la comunidad local, desarrollo y mantenimiento de la web y otros sistemas de comunicación novedosos. Acuerdos de comunicación compartida y sponsorizacion, etc.

Perfil:

Licenciado en Ciencias de la Información, Marketing o Publicidad o equivalentes, con un buen conocimiento de las TIC. Capacidad de comunicación oral y escrita. Capacidad de planificación y organización. Experiencia en gabinetes de comunicación, prensa, agencias de publicidad, etc.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

Buen conocimiento de inglés ,además de gallego y español. Se valoraran otros idiomas.

Responsable del Área de Planificación, Desarrollo y Competitividad.

Funciones:

Dependiente de la Gerencia, realizara una diversidad de tareas que afectan sobre todo al desarrollo y mejora de la competitividad. Entre estas tareas están: Planificación e Inteligencia de mercados (observatorio turístico, planes estratégicos), propuesta de desarrollo de nuevos productos, gestión de la calidad y formación.

Perfil:

Licenciado universitario (preferentemente en Economía o Administración de Empresas) o equivalentes, con conocimientos de Turismo. Capacidad de análisis y comunicación oral y escrita. Conocimientos sistemas de calidad y buen conocedor de las herramientas informáticas. Polivalencia y adaptabilidad a distintas funciones y tareas. Buen dominio de inglés, además de gallego y español.

Responsable de Administración y Finanzas

Funciones:

Puesto staff dependiente de la Gerencia. Tendrá a su cargo todas las tareas administrativas, contables y financieras de la Empresa, incluyendo la tramitación jurídico- administrativa, gestión de tesorería, pagos, etc.

Perfil:

Titulado Medio, en Empresariales o Contabilidad o equivalentes. Conocimientos de Derecho Mercantil y Administrativo. Capacidad de organización y cálculo. Capacidad de negociación y de trabajo en equipo. Idiomas: gallego y español.

Informador turístico

Funciones:

Dependiendo del Responsable del Área de Información y Atención al Público, sus funciones serán las de informar y atender al turista que solicita información en persona vía telefónica o

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Ref#: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

mail en las Oficinas de Información y en los Centros turísticos culturales dependientes, venta y control de merchandising y de los productos y servicios turísticos a su cargo, mantener al día las bases de datos y realizar las tareas auxiliares administrativas propias de su actividad. Eventualmente y cuando sean requeridos también participarán en eventos tales como ferias, workshops, presentaciones, etc., reforzando al Área de Promoción y/o Comunicación.

Perfil:

Diplomado o formación profesional superior en Turismo, Relaciones Públicas, etc. o equivalentes. Eventualmente también estudiantes o recién licenciados universitarios. Buena capacidad de relación y empatía con el público, capacidad de resolución de problemas. Adaptabilidad. Conocimiento de al menos de un idioma extranjero a nivel de conversación, además del gallego y el español.

5.2.4 Desarrollo temporal de la propuesta organizativa

- *Se propone que el organigrama se vaya implementando progresivamente* a lo largo de los tres años que se contemplan en este estudio, teniendo en cuenta la necesidad de que la organización de la Empresa Mixta se vaya consolidando y por otro lado, teniendo en cuenta las disponibilidades financieras y las prioridades en la ejecución de los programas de actuación.
- En base a esto, se propone el siguiente plan de implementación del organigrama:

⇒ *Primer ejercicio (Año 1)* se propone la siguiente estructura:

- 1 Gerencia
- 1 Responsable Área Administrativa y Financiera
- 1 Responsable Área de Información y Atención al público
- 1 Responsable del Área de Comunicación y Nuevas Tecnologías

Durante este ejercicio las funciones correspondientes al Área de Desarrollo, Planificación y Competitividad serán asumidas directamente por la Gerencia con la ayuda del resto de técnicos, cuando sea requerida. Y las funciones del Área de Promoción y Comercialización serán asumidas por los Responsable del Área de Comunicación y por el de Información y Atención al público.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Ref#: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

A partir del segundo semestre del Primer ejercicio se prevé la incorporación de 7 Informadores turísticos, uno para cada Centro, dos para sustituciones y correturnos y un auxiliar/ asistente.

Durante el primer semestre del Año 1 la plantilla de Informadores turísticos será cubierta mediante el contrato de servicios con la empresa SERMASA y a partir del segundo semestre (fecha en que vence dicho contrato) se prevé la incorporación de los siete informadores turísticos que dependerán directamente del Responsable del Área de Información y Atención al turista.

⇒ *Segundo ejercicio (Año 2)* a la anterior plantilla se incorpora el resto de personal previsto en el organigrama:

- El Responsable del Área de Promoción y Apoyo a la Comercialización, que seguirá recibiendo la ayuda cuando sea preciso del Área de Información y Atención al turista en actividades como ferias workshops, etc.
- El Responsable del Área de Desarrollo, Planificación y Competitividad, que asume totalmente las funciones asignadas para dicha área.

⇒ *Tercer ejercicio (Año 3)* para este período se prevé que la estructura de personal no tenga variaciones, funcionando con todo el personal previsto.

5.3 ESTUDIO ECONÓMICO – FINANCIERO

5.3.1 Consideraciones previas

- Dicho estudio Económico- Financiero tiene un carácter previsional a medio plazo, y por tanto se basa en una serie de supuestos que al discurrir de la realidad y al elaborar los correspondientes presupuestos operativos anuales habrá que ir ajustando. En todo caso, es un instrumento que refleja en términos económicos – financieros las líneas de actuación de la Empresa Mixta de Turismo de Lugo, asegurando la coherencia de las mismas y un adecuado equilibrio entre Ingresos y Gastos.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

- Con respecto a la Estructura de Gasto hemos de destacar, como es habitual en este tipo de organizaciones, el peso que tienen los gastos fijos de estructura, especialmente en lo que hace referencia al Capítulo de Personal. Otro bloque importante lo constituyen los programas de actuación especialmente los capítulos destinados a Promoción y Comunicación que son las funciones principales encomendadas a dicha empresa.
- Con respecto a la Estructura de Ingresos, vemos como es usual en este tipo de empresas de carácter instrumental, que la financiación de la empresa se asienta en las transferencias municipales de carácter ordinario. Sin embargo en la medida en que la empresa se vaya consolidando también se contemplan otras fuentes de financiación que si bien tienen un carácter complementario, indican una voluntad de ampliar y diversificar su estructura financiera, tanto por aportes de otras instituciones (subvenciones, convenios, etc.) públicas o privadas, aportes por cuotas de empresas asociadas como por aportes de recursos autogenerados, como pueden ser: venta de tickets, venta de servicios, merchandising, etc.

5.3.2 Estructura de Gasto

5.3.2.1 Gastos de inversión

- *Gastos de Constitución y Puesta en marcha*
Tienen carácter de inversión en intangibles e incluyen las asesorías jurídicas, los estudios de viabilidad previos, etc., que se producen al inicio y se cargan al primer ejercicio de la Sociedad. Se han estimado por importe de 23.000 €.
- *Adquisición de mobiliario y equipo*
Se prevé equipar a dicha oficina con 4 ordenadores, 4 mesas y sillas de trabajo y una mesa de reuniones. El desembolso por este concepto se estima en 7.000 €, aunque existe la posibilidad de que el Concello ceda dicho mobiliario y equipo con los excedentes de que disponga, ya que está en un proceso de renovación de equipos y mobiliario.
El valor estimado en nuevo sería:
 - Ordenadores, impresoras y fax: 4.000 €.
 - Mobiliario: 3.000 €

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Ref#: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

5.3.2.2 Gastos fijos de estructura

▪ *Subcontrata de Servicios a la Empresa SERMASA*

Dado que la subcontrata de servicios de “*Información y Atención al turista*” a dicha empresa cubre el primer semestre, se contabiliza como gasto el importe correspondiente a medio año del contrato que asciende a:

$$192.517 \text{ €} / \text{año} / 2 = 96.258 \text{ €}$$

▪ *Personal Oficina Central*

Nos referimos al grueso del personal de la empresa que no está asignado a las Oficinas de Información y Centros Turístico- Culturales, es decir, todo el personal excepto los informadores turísticos.

Para el Capítulo Personal se prevé un incremento del coste unitario anual del 2 %.

- Gerencia: Se prevé un coste de empresa (sueldo bruto, SS a cargo empresa, etc.) para el primer año de 48.000 €.
- Responsables de Áreas Operativas: Se prevé un coste empresa unitario para el primer año por importe de 31.000 €. Se prevé el siguiente programa de incorporaciones:

Personal	Año 1	Año 2	Año 3
Responsable Información y Atención	1	1	1
Responsable Comunicación y TIC'	1	1	1
Responsable Promoción y Comercialización		1	1
Responsable Desarrollo, Planificación y Competitividad		1	1
Total	2	4	4

- Responsable Administración y Finanzas: Se prevé un coste empresa unitario desde el primer año de 25.000 €.

▪ *Personal Informadores turísticos*

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

Se prevé disponer de un mínimo de 7 informadores turísticos (4 para cada Centro + 2 correturnos y sustituciones + 1 auxiliar/ asistente). Este personal además colaborará en la asistencia a ferias y otros actos promocionales.

Se prevé un coste empresa unitario anual de 17.000 €. En el primer año, dichos informadores solo trabajarán a partir del 1 de Julio de 2010, que es cuando SERMASA deja de prestar su servicio de Información.

Año 1	Año 2	Año 3
59.500	121.380	123.808

- *Alquiler oficina central*

Se considera disponer de un local de unos 100 m² en el centro de la ciudad a un precio medio por m² de 8 € x m², con un coste anual de 9.600 €. Se estima que dicho coste no registrará aumentos en los ejercicios sucesivos.

- *Consumibles oficina*

Corresponden a material de oficina (papel, tintas, etc.) para el trabajo diario (no incluyen las actividades de edición). Se estima un coste anual de 3.000 €. Con incrementos anuales del 2 %.

- *Limpieza y mantenimiento oficina central*

Se estima a partir de un coste de 10 € / hora x 40 horas mensuales x 12 meses= 4.800 € con incrementos anuales del 2 %.

- *Suministros (agua y electricidad) oficina central*

Se estiman 150 € al mes, con incrementos anuales del 2 %. Importe para el primer ejercicio= 1.800 €

- *Telefonía y comunicaciones*

Se consideran 340 € mensuales, considerando telefonía y ADSL, lo que da un total de 4.080 € el primer año, con incrementos del 2 % anual.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

- *Otros gastos de estructura*

En este apartado se incluyen conceptos relacionados con servicios de Asesoría Jurídica, Legal, etc. Para el primer ejercicio se estima un desembolso de 4.000 €, con aumentos anuales del 2 %.

- *Suministros Centros Turístico Culturales*

Corresponden básicamente al consumo de electricidad con una estimación basada en datos promedio de cada uno de los Centros:

Centros		€/ Mes
Centro Interpretación		700
Muralla		
Porta Miña		800
Casa de los Mosaicos		130
Centro Arqueológico		700
Total		2.330

Por lo tanto se le asigna un consumo anual de 27.960 € (2.330 x 12 meses) con un incremento anual del 2 %.

- *Limpieza y mantenimiento Centros Turístico Culturales*

En concepto de limpieza se estima necesario una hora al día para cada Centro excepto el de la Muralla que necesita dos horas. Considerando 6 días a la semana durante 12 meses, esto significa 1.440 horas / año a un coste de 10 €/ hora= 14.400 € / año. Con un incremento anual del 2 %.

Además, se estiman en concepto de mantenimiento del equipo (incluyendo materiales) una partida de 10.000 € / año.

Por tanto, esta partida de gasto representa 24.400 € anuales que será incrementada anualmente en un 2 %.

5.3.2.3 Gastos para Actuaciones y Programas

Dichos gastos constituyen el grueso y la razón de ser de las actuaciones de la Empresa Mixta de Turismo y reflejan las prioridades de su estrategia de Marketing. Los hemos agrupado en función de la tipología de las actuaciones:

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

- *Ferias y workshops*

Se prevé una actuación muy selectiva respecto a la asistencia a ferias y workshops, presupuestándose las siguientes cantidades (no incluye el material promocional que va en capítulo aparte):

Año 1	Año 2	Año 3
35.000	35.000	40.000

- *Página web y e-commerce*

Incluye tanto el mantenimiento de la web de turismo como el desarrollo de los instrumentos promocionales que ofrecen las TIC en la Promoción y Comercialización del turismo:

Año 1	Año 2	Año 3
45.000	50.000	50.000

- *Publicaciones y material promocional*

Incluye la elaboración y edición de todo tipo de material promocional (folletería, mapas turísticos, guías, folletos temáticos, flyers, displays, etc.):

Año 1	Año 2	Año 3
35.000	40.000	45.000

- *Publicidad en medios*

Nos referimos a la publicidad pagada en medios incluyendo prensa, radio, TV, vallas, revistas generales, revistas especializadas. Dichas acciones serán muy selectivas dado su alto coste y estarán vinculadas a las acciones de publicity (publicidad no pagada) y relaciones públicas con la prensa. Si bien en el primer año se contempla una partida de este ámbito dentro del Capítulo Ampliación del PET, existen otros conceptos en publicidad que no se consideran en dicho capítulo y para los cuales se destinado un desembolso menor:

Año 1	Año 2	Año 3
--------------	--------------	--------------

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Ref#: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

40.000	42.000	72.000
--------	--------	--------

▪ *Publicity y RR.PP*

Los programas de publicity (comunicación no pagada como tal) se basan en el desarrollo de una secuencia planificada sobre los medios de comunicación (press-trips, invitaciones periodistas, comunicados de prensa, etc.). Es un instrumento que bien manejado es de gran eficacia comunicacional. En muchos casos se vincula a las acciones en publicidad.

Se ha previsto asignación de medios:

Año 1	Año 2	Año 3
20.000	35.000	40.000

▪ *Inteligencia de mercado (Observatorio turístico)*

Se presupuestan para este capítulo las siguientes partidas:

Año 1	Año 2	Año 3
-	22.000	25.000

▪ *Formación y sensibilización*

Incluye tanto las acciones de sensibilización a la población local como los cursos especializados de formación:

Año 1	Año 2	Año 3
10.000	30.000	35.000

▪ *Fomento de la Calidad*

Para las acciones de calidad se asignan las siguientes partidas:

Año 1	Año 2	Año 3
27.000	35.000	40.000

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

- *Desarrollo productos*

Se trata de un conjunto de actuaciones para estructurar y desarrollar nuevos productos basados tanto en el patrimonio tangible como en el intangible. Además, incluye las asignaciones para desarrollar los Clubs de Producto.

Año 1	Año 2	Año 3
72.000	90.000	100.000

- *Plan de Marketing Operativo*

Se asigna una partida para el Año 1 (2010) destinada a la actualización del Plan de Marketing Operativo, imprescindible para un eficiente y eficaz uso de los fondos asignados:

Año 1	Año 2	Año 3
40.000	-	-

5.3.3 Estructura de financiación

- *Aportaciones de Capital inicial*

Se prevé un Capital Social de 66.000 € que constituirán los recursos propios de la sociedad.

Dicho capital está previsto que se distribuya de la siguiente forma:

- Ayuntamiento: 46.000 € (69,69 %)
- Socio privado 1: 12.000 € (18,18 %)
- Socio privado 2: 8.000 € (12,12 %)

- *Financiación ordinaria con cargo al presupuesto ordinario del Concello*

Constituye el grueso de la financiación de la Empresa Municipal y se le asigna para el primer ejercicio los importes que el Concello destinaba a financiar el Área de Turismo Municipal, ya que esta empresa asumirá todas las competencias y responsabilidades.

Transferencias ordinarias del Concello

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

Año 1	Año 2	Año 3
632.161	674.884	722.454

▪ *Subvenciones de otras instituciones públicas*

Nos referimos a subvenciones por parte de instituciones como Dirección Xeral de Turismo, Secretaría Estado de Turismo, Diputación Provincial, etc., generalmente asignadas a programas específicos tales como los actualmente vigentes (Ampliación PET, Programa Apoyo de la FEMP, etc.). Por motivos de prudencia, para el año 2010 se presupuesta una cifra mínima. Para los años 2011 y 2012 se estima con carácter orientativo que podrían recibirse mayores dotaciones en este concepto:

Año 1	Año 2	Año 3
5.000	35.000	45.000

▪ *Convenios y acuerdos de esponsorización con instituciones privadas*

Nos referimos a la realización de convenios para acciones promocionales, capacitación, desarrollo de productos, etc., con instituciones tales como Cámara de Comercio, Asociación Provincial de empresarios de Hostelería de Lugo e incluso con empresas individuales. Son convenios para co- financiar programas con objetivos muy definidos.

Para el primer año de funcionamiento de la Empresa Mixta se prevé la realización de una campaña de captación de convenios, por lo cual no se estima ninguna dotación. En los años posteriores sí estima recibir dotaciones provenientes de estos convenios y a medida que la Empresa Mixta se vaya consolidando ir incrementando dichos importes, si bien por motivos de prudencia estimamos unas cifras modestas:

Año 1	Año 2	Año 3
-	35.000	45.000

▪ *Ingresos por cuotas de asociados para determinados productos y servicios turísticos*

Se prevé crear la figura del “miembro asociado” que siguiendo la filosofía de los Conventions Bureau y los Club de Producto, permiten a cambio de una modesta cuota para

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

promoción de ese producto turístico, etc., que las empresas privadas colaboren en la dinámica del Ente de Gestión, recibiendo determinadas ventajas especialmente en el ámbito de la Promoción, Comercialización y Asistencia Técnica (formación en calidad...). Si bien, en valor absoluto dicha fuente de financiación es modesta, en cambio tiene un importante valor más allá del estrictamente financiero, ya que es un modo de vincular directamente al sector privado con la Empresa Mixta de Turismo. Dado que la colaboración con posibles asociados para desarrollar determinados productos (plan de calidad, jornadas gastronómicas...) es un proceso progresivo, no se recoge ninguna cuota en este momento, pero se pretende que para poner en marcha determinados productos se fijen más adelante de acuerdo con el sector privado en función de la participación del mismo en los diferentes productos.

Año 1	Año 2	Año 3
-	11.250	15.750

▪ *Ingresos por venta de servicios turísticos y merchandising*

Si bien hoy en día es una partida que prácticamente no tiene ninguna relevancia (2.000 € al año), cara a futuro existe la voluntad de potenciar esta línea en cuanto se hayan desarrollado los productos y por nuevas posibilidades que tendrá la Sociedad Mixta para poder comercializar productos y servicios. Con todo, nuestra previsión se realiza desde un punto de vista de prudencia, estimándose las siguientes cifras de ventas netas (excluido el coste de los productos):

Año 1	Año 2	Año 3
3.000	6.000	9.000

▪ *Ingresos por tickets / entradas a Centros Turístico Culturales*

Hasta hace dos meses la entrada a dichos Centros era gratuita, por lo que carecemos de referencias para proyecciones exactas. Sin embargo, hemos estimado con criterios de prudencia los siguientes ingresos en base a los siguientes datos:

Centro	Precio entradas (€)		Nº de Visitantes		
	General	Reducida	Anuales (2008)	S. Santa sin pago (2008)	S. Santa con pago (2009)
Centro Inter. Muralla*	3	1,5	22.273	N/A	394

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Ref^o: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

Casa Mosaicos	2	1	19.053	2.181	842
Porta Miña	2	1	3.489	490	160
Centro Arqueológico	2	1	3.841	604	165
Total			48.656	3.275	1.561
Tarifa conjunta (4 Centros)	7	4			
Tarifa media real (ingresos / n ^o visitantes)		1,1			

* Abierto a partir de Mayo de 2008

Extrapolando a datos anuales sobre una base de unos 17.500 visitantes de pago. La tarifa media por visitante es de 1,1 €. Por lo tanto, tenemos un estimado de 19.250 € año en concepto de venta de tickets y suponemos un crecimiento del 4 % anual.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

5.4 FLUJOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO DE LUGO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
GASTOS	2010	2011	2012
Gastos Constitución, y Puesta en Marcha	23.000	-	-
Equipos oficina	7.000	-	-
Total Gastos Inversión	30.000	-	-
Subcontratación Servicios SERMASA	96.258	-	-
Gerencia	48.000	48.960	49.939
Resp. Información y Atención Turista	31.000	31.620	32.252
Resp. Promoción y Comercialización	0	31.000	31.620
Resp. Comunicación y N. Tecnologías	31.000	31.620	32.252
Resp. Desarrollo, Planif. y Competitividad	0	31.000	31.620
Resp. Administración y Fianzas	25.000	25.500	26.010
Total Personal Directivo y Técnico	135.000	199.700	203.694
Informadores Turísticos y Auxiliares	59.500	121.380	123.808
Total Gastos de Personal	194.500	321.080	327.502
Alquiler Oficina Central	9.600	9.600	9.600
Consumibles Oficina	3.000	3.060	3.121
Limpieza y Mantenimiento Oficina Central	4.800	4.896	4.994
Suministros Oficina Central (Luz y Agua)	1.800	1.836	1.873
Teléfono y Comunicaciones	4.080	4.162	4.245
Otros gastos estructura (As. Jurídica, Laboral, etc.)	4.000	4.080	4.162
Suministros Centros Turístico- Culturales	27.960	28.519	29.090
Limpieza y Mantenimiento Centros Turísticos Culturales	24.400	24.888	25.386
Gastos varios	1.013	1.033	1.054
Total Gastos Estructura	80.653	82.074	83.524
Total Gastos Fijos (Personal + Estructura)	275.153	403.154	411.025
Ferías y Workshops	35.000	35.000	40.000
Web y e- commerce	45.000	50.000	50.000
Publicaciones y Material Promocional	35.000	40.000	45.000
Publicidad	40.000	42.000	72.000
Publicity / RR PP	20.000	35.000	40.000
Inteligencia Mercados (Observatorio Turístico)	0	22.000	25.000
Acciones Formación	10.000	30.000	35.000
Fomento Calidad	27.000	35.000	40.000
Desarrollo Productos	72.000	90.000	100.000
Plan de Marketing Operativo	40.000	-	-
Total Programas de Actuación	324.000	379.000	447.000

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

GRAN TOTAL DE GASTOS	725.411	782.154	858.025
INGRESOS			
Aportaciones Capital Concello	46.000	-	-
Aportaciones Capital Sector privado	20.000	-	-
Total aportes Inversión de Constitución	66.000	-	-
Transferencias ordinarias del Concello	632.161	674.884	722.454
Subvenciones otras instituciones públicas	5.000	35.000	45.000
Convenios y Sponsorización privada	-	35.000	45.000
Cuotas asociados privados	-	11.250	15.750
Venta de servicios turísticos y merchandising	3.000	6.000	9.000
Venta tickets entradas	19.250	20.020	20.821
GRAN TOTAL INGRESOS	725.411	782.154	858.025

6.- CONCLUSIONES

A la vista de lo expuesto se concluye:

- Se estima plenamente acreditada la conveniencia y oportunidad de ejercer la iniciativa pública para el ejercicio de la actividad económica y servicio público de turismo.
- La mencionada actividad reviste un patente interés público por lo expuesto en esta memoria.
- La actividad es jurídicamente posible y viable en los términos expuestos.
- La forma de gestión que se propone como más adecuada es la de Sociedad Mercantil Municipal Mixta prevista en el artículo 85.2.La.d. de la LRBRL, que se registrará por los Estatutos que acompañan a esta memoria.

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Ref#: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

INDICE	página
1. INTRODUCCIÓN.....	1-2
2. ASPECTOS SOCIALES.....	2-5
3. ASPECTOS JURÍDICOS.....	5-13
4. ASPECTOS TÉCNICOS Y BASES DE LA GESTIÓN DE LA SOCIEDAD MIXTA MUNICIPAL DE TURISMO.....	14-22
4.1. Objeto Social.....	14-17
4.2. Capital Social.....	17-18
4.3. Régimen Jurídico.....	18
4.4. Órganos de Gobierno.....	18-19
4.5. Bienes patrimoniales y bienes afectos al servicio público.....	20
4.6. Estructura de la organización y plantel.....	20-21
5. ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS.....	22-45
5.1. Principios de su régimen económico- financiero.....	22-23
5.2. Estructura Organizativa de la gestión.....	24-32
5.2.1. Importancia de la estructura organizativa..	24

CONTRATACIÓN

MLA/MLA

Refº: Memoria empresa mixta turismo definitiva castellano.doc

Asunto:

5.2.2. Situación actual. Punto de partida.....	24-25
5.2.3. Propuesta Organizativa.....	26-31
5.2.4. Desarrollo temporal de la propuesta organizativa..	31-32
5.3. Estudio Económico –Financiero.....	33-43
5.3.1. Consideraciones previas.....	33
5.3.2. Estructura de gastos.....	33-40
5.3.2.1 Gastos de inversión.....	33-34
5.3.2.2 Gastos fijos de estructura...34-37	
5.3.2.3 Gastos de actuaciones y programas..	37-40
5.3.3. Estructura de financiación.....	40-43
5.4. Cuadro de flujos financieros de la Empresa Municipal de Turismo.....	44-45
6. CONCLUSIONES.....	45