

## MEMORIA XUSTIFICATIVA DA CONVENIENCIA E OPORTUNIDADE DE CREACIÓN DUNHA SOCIEDADE MIXTA PARA A XESTIÓN DO SERVIZO PÚBLICO DA ACTIVIDADE ECONÓMICA DO TURISMO NO CONCELLO DE LUGO

### 1. - INTRODUCCIÓN.

O Concello de Lugo hai xa algúns anos concibiu a potenciación da actividade turística baseada nos seus importantes recursos culturais e naturais como un medio de desenvolvemento económico e social para a cidade e os seus residentes. Iso materializouse nunha serie de actuacións que arrincan coa posta en marcha do Plan de Excelencia Turística 2004 -2008, que actuou como catalizador dese proceso de desenvolvemento e que se concretou nunha serie de proxectos: Plan de Mercadotecnia Estratéxico, Plan de Competitividade Turística, Centro de Interpretación da Muralla, etc..

Carente dunha organización especializada a nivel municipal da xestión turística durante o período de vixencia do Plan de Excelencia Turística, a Xerencia do devandito Plan asumiu as funcións de xestión neste ámbito. Finalizado o devandito Plan e polo tanto, extinguida tamén a Xerencia correspondente, o Concello asume a necesidade de dotarse dun órgano de xestión turística a nivel municipal, que se adapte ás necesidades presentes e futuras do municipio e ademais incorpore as últimas tendencias exitosas nacionais e internacionais no referente a modelos de xestión turística, partindo ademais do principio de incorporar plenamente no Novo Ente o sector privado.

Asumindo a súa capacidade de liderado o Concello faise cargo da necesidade de dar un salto cualitativo na súa política turística, dotándose dun Ente de Xestión estable, áxil e permanente, cunha estrutura de financiamento axeitada como instrumento eficaz para a execución da política turística municipal ao servizo do interese público do municipio, incorporando os principios de coparticipación, cofinanciamento e corresponsabilidade entre o sector público e o sector privado.

Por iso, o Concello inicia con esta Memoria as xestións para dotarse dunha axeitada personalidade xurídica en forma de Sociedade Mixta, que liderada polo propio Concello aglutine a diversidade de axentes implicados e a variedade de competencias políticas e administrativas que inciden no espazo turístico, de xeito que a implementación desta política, que contará

maioritariamente co financiamento a través de fondos públicos, se realice coa máxima eficiencia e eficacia e co óptimo aproveitamento dos recursos.

O novo modelo de xestión das actividades turísticas dará resposta ás seguintes cuestións:

- Maximizar o importante potencial de desenvolvemento turístico co que contan tanto a cidade coma o territorio.
- Configuración dunha imaxe de marca do destino "Lugo" como elemento tractor para a captación de visitantes, articulando así mesmo de maneira simultánea o axeitado sistema que potencie a circulación dos devanditos visitantes ao resto do territorio a través da cidade.
- Promoción do destino no ámbito dos diversos produtos nos que Lugo ten potencial (turismo cultural, gastronómico, circuitos, etc.) co obxectivo final de atraer o maior número de visitantes e xerar o maior número de ingresos para a cidade.
- Coordinación e compromiso imprescindible entre os moi diversos axentes que conforman o feito turístico (hoteles, comerciantes, Cámara de Comercio, axencias de viaxes, eventos culturais, hostalaría, institucións, transporte, etc.).

O propio Plan de Competitividade Turística (2005) sinalaba a necesidade da creación dun Ente de carácter mixto como factor imprescindible para o desenvolvemento turístico futuro e recomendaba a fórmula xurídica de Sociedade Anónima como a máis idónea, cuxa xustificación e conveniencia se analiza ao longo desta Memoria.

## 2. - ASPECTOS SOCIAIS

En relación coas actividades turísticas que se pretenden desenvolver a través desta iniciativa, temos que sinalar que o turismo se converteu nun dos principais motores xeradores de emprego e ingresos económicos a escala mundial, como o demostra o dato de que non existe localidade,

rexión ou país do mundo, calquera que sexa o seu nivel de desenvolvemento, que poña en dúbida a necesidade de impulsar o sector turístico como base da súa política económica.

As calidades do desenvolvemento da industria turística son cada vez máis valoradas. A actividade turística é unha das actividades económicas con maior capacidade de promover un desenvolvemento equilibrado e sostible, converténdose cada vez máis nun sector estratéxico para todas as economías. Ningunha outra área económica demostrou ser máis dinámica e intensiva na creación de emprego ou máis resistente a procesos globais de recesión económica que o turismo. Non só se trata dun sector cun acusado efecto de arrastre sobre o resto das actividades produtivas, xerando así emprego indirecto sobre un amplísimo espectro de subsectores, senón que se converte nun dos motores da globalización económica e supón, en non poucas ocasións, a única alternativa ao desenvolvemento de rexións e países.

Porén, o turismo como actividade económica presenta dende o punto de vista da oferta unha serie de características que o diferencian doutras actividades económicas:

1. Fraccionamento da oferta e transversalidade. Existen múltiples axentes independentes, de moi diversa natureza (públicos e privados) e de distinta dimensión (grandes empresas, pemes, etc.) que configuran e interveñen en todo o proceso de creación da cadea de valor do produto turístico.
2. A territorialidade. Todo isto prodúcese e consúmese nun determinado espazo territorial, xeralmente bastante limitado e acoutado, que adoita coincidir coa escala local ou municipal.

Estas características propias da actividade turística esixen unha dirección e coordinación de todo o fenómeno coa finalidade de conseguir que un determinado territorio sexa competitivo fronte a outros. Que varios axentes actúen sen orde, sen seguiren unhas directoras claras, e realicen calquera tipo de actividade sen ningún tipo de coordinación, terá como resultado a ineficacia e ineficiencia do sector implicado. Por iso postúlase unha fórmula que, liderada polo Concello, incorpore ademais o sector privado a través das súas institucións máis representativas, como poderían ser a Cámara de Comercio de Lugo e a Asociación Provincial de Empresarios de Hostalaría de Lugo (APEHL), entidades representadas na comisión encargada de elaborar e aprobar esta memoria.

As vantaxes que representaría unha acción de liderado no turismo por parte do Concello de Lugo en colaboración co sector privado poden resumirse nas seguintes:

1. A administración local é a única que pode exercer un primeiro liderado público no turismo. Na medida en que é a Administración máis próxima aos cidadáns, será esta quen poida dar ese impulso e carácter directivo que esixe este ámbito para mellorar a súa prestación. O Estado é demasiado grande para resolver os pequenos "problemas", sobre todo tendo en conta que o turismo é un fenómeno territorial de escala local. Isto implica que o goberno municipal pode e debe exercer un papel de actor principal na dirección desta pluralidade de axentes para que o sector alcance un desenvolvemento sostible en todos os aspectos: económico, social e ambiental. Agora ben, debe quedar claro que o resto dos axentes tamén teñen que ter un papel activo para conseguir un sector turístico máis competitivo e polo tanto deben instrumentarse canles de participación no ámbito local. Unha das formas máis oportunas e convenientes para iso vén dada polas sociedades mercantís mixtas, xa que permiten a participación de suxeitos xurídicos de diversa natureza e relacionarse co seu medio en prol dunha xestión máis áxil e eficaz. Esta forma supón introducir unha canle de interrelación cos axentes privados máis próximos e achegados. A acción e liderado require unha presenza e un actuar próximo, e unha maior implicación, pero ao mesmo tempo, e de aí a razón de optar por unha sociedade mercantil, introdúcense elementos que permiten flexibilizar a xestión, e por iso considérase conveniente e oportuno que se cre un Ente de dereito privado coa súa propia personalidade, patrimonio e economía.

2. Se o Concello é o Ente máis próximo ao cidadán, entón pode dar unha resposta máis rápida e áxil aos problemas que xorden no día a día. A flexibilización e a mutabilidade esixen capacidade de adaptación e unha resposta rápida e eficaz, e é neste aspecto onde a creación dunha sociedade mercantil está máis que xustificada. Esta é a forma directa de actuación das entidades locais con maior flexibilidade que permite utilizar as técnicas privadas de xestión e as normas xurídico-privadas en gran parte da súa actividade que se adapta á realidade cada vez máis cambiante e dinámica.

3. A partir da segunda metade do século XX empezouse a considerar o turismo como unha importante actividade económica xeradora de riqueza e emprego, e tanto a nivel nacional como

local vanse creando estruturas de coordinación e xestión que tratan xustamente de abordar de xeito máis eficiente a planificación, o desenvolvemento e a promoción do sector turístico, aínda que inicialmente dun xeito un pouco parcial e limitado fundamentalmente na atención e información ao turista e a promoción. Xa máis recentemente, como consecuencia da evolución e do importante peso económico e social que o turismo vai acadando nalgúns territorios e dos importantes cambios nos medios sociais, económicos e tecnolóxicos no campo das comunicacións e o transporte, as novas demandas, especialmente no ámbito do turismo urbano e cultural e do turismo de reunións, xorden as denominados xenericamente Destination Management Organisations (DMO), é dicir, organizacións ou entes de xestión de destinos, entendendo o concepto "destino" como un territorio moi concreto e definido, de extensión limitada e perfectamente identificable cun nome ou unha marca de carácter local. Xorden así os Entes de Xestión e Promoción Turística a nivel local, moitos deles de carácter mixto (público-privado) co obxectivo de cubrir dúas grandes fronteas de actuación:

- A planificación e o desenvolvemento turístico, é dicir, todo o que afecta ao produto, á súa calidade e á súa competitividade.

- A promoción e o apoio á comercialización, é dicir, todo o que fai referencia á imaxe, a promoción e á venda do produto.

### 3. - ASPECTOS XURÍDICOS

O artigo 25.2 da Lei 7/85 Reguladora de Bases de Réxime Local (en diante LRBRL) sinala a competencia dos municipios en determinadas materias, cuxa concreción será realizada polo lexislador básico estatal e autonómico segundo a distribución constitucional e estatutaria de competencias. O apartado m) do artigo citado atribúe a competencia dos municipios no turismo, aínda que será nos termos citados de lexislación do Estado e da Comunidade Autónoma de Galicia.

O turismo configúrase dende o punto de vista da Administración como un servizo público, entendido, segundo se define no artigo 85.1 da LRBRL, como aqueles que prestan as entidades locais no ámbito das súas competencias.

As entidades locais, á hora de elixiren a forma de prestación dos seus servizos, gozan dunha ampla serie de posibilidades que están recollidas no artigo 85.2 da LRBRL. En todo caso, o artigo 30 de Regulamento de Servizos das Corporacións Locais do 17 de Xuño de 1955 (en adiante RSCL), recolle a potestade de autoorganización polas entidades locais dos seus servizos: "As Corporacións Locais teñen plena potestade para constituír, organizar, modificar e suprimir os servizos da súa competencia, tanto na ordenación do persoal como no económico ou en calquera outros aspectos, de acordo coa Lei de réxime local, e as súas Lexislacións e demais disposicións de aplicación."

O exercicio desta potestade ten dous condicionantes ou limitacións:

- Límites materiais:

A forma de xestión debe servir os intereses xerais. A constitución e a adopción dos xeitos xestores están suxeitos á limitación de que estes sirvan os intereses xerais. Este límite deriva do artigo 103 da Constitución Española. É evidente que a constitución dun Ente de Promoción Turística en forma de Sociedade Anónima Mixta de carácter instrumental ten como obxectivo os intereses xerais da comunidade, xa que está orientada a conseguir o desenvolvemento económico e social da cidade a través da actividade turística.

Exclusión de determinadas formas de xestión para aqueles servizos que impliquen exercicio de autoridade. Este límite está imposto polo artigo 85.3 da LRBRL, que impón que os servizos que impliquen o exercicio de autoridade non poden prestar de xeito indirecto nin directo, consistente na Sociedade Mercantil de Capital Social exclusivamente local. No noso caso, nas atribucións do Ente de Promoción Turística non está o exercicio da autoridade no ámbito do turismo, senón que nas súas actuacións e en relación co medio móvese dentro do ámbito propio dunha Sociedade Mercantil.

- Límites formais

Veñen determinados pola necesidade de tramitar un expediente de municipalización que se regula no artigo 97 do Real decreto Lexislativo 781/1986 Texto Refundido das Disposicións

Legais vixentes en materia de Réxime Local (en diante TRRL). A este procedemento ten que recorrerse en determinadas formas de xestión, como no noso caso cando se propón a modalidade de Sociedade Mercantil Municipal.

A Corporación municipal, respectando os límites expostos, ten plena liberdade con respecto á fórmula xurídica para prestar os seus servizos en función do tipo de servizo público ou actividade económica a desenvolver, e debe elixir a forma de xestión máis acorde con aquelas. Esta elección resulta decisiva para o eficiente desenvolvemento dunhas actividades económicas como as previstas.

As formas de xestión previstas no noso ordenamento son as seguintes (artigo 85 LBRL):

Formas de xestión directa:

- Xestión pola propia Entidade Local.
- Organismo Autónomo Local.
- Entidade Pública Empresarial Local.
- Sociedade mercantil local, cuxo capital social pertenza integramente á Entidade Local ou a un ente público da mesma.

Formas de xestión indirecta:

- Concesión.
- Xestión interesada.
- Concerto.
- Sociedade de economía mixta na que a Administración participe en concorrencia con persoas naturais ou xurídicas.

Como xa expuxemos antes, actualmente existe unha tendencia a crear Entes de promoción e xestión turística. Agora ben, ese Ente pode revestir diversas formas que se recollen principalmente, que non exclusivamente, no artigo 85 da LRBRL. A elección condicionará o futuro do servizo que se preste, xa que esta decisión vai ter unha vixencia por un longo período

de tempo, xa que non é aconsellable nin habitual, cambios no marco xurídico e institucional unha vez creado.

Cando se utiliza a expresión eficacia e eficiencia no campo dos poderes públicos non se debe esquecer que son principios constitucionais (artigo 31.2 e 103 da CE). Estes principios son mandatos claros que deben rexer tanto na xestión de fondos como na acción dos entes públicos. Actualmente un mecanismo que lles dá solución a estes principios está sendo a utilización de formas xurídicas instrumentais de Dereito privado por parte das institucións públicas, e máis concretamente, e polo que aquí interesa, as Sociedades Mercantís Municipais. Con estas fórmulas aproveítanse as oportunidades e posibilidades que ofrece a xestión privada e ao mesmo tempo as vantaxes do campo público. Estas fórmulas xurídicas, ademais de seren instrumentos máis áxiles, permiten a participación e integración do sector privado, converténdose en Sociedades Mixtas moi idóneas para un sector tan transversal como é o turístico.

### **O porqué da fórmula proposta: Sociedade Anónima Municipal**

Un dos deberes que ten o Concello de Lugo como entidade básica da organización territorial é promover toda clase de actividades e prestar cantos servizos públicos contribúan a satisfacer as necesidades e aspiracións da comunidade veciñal (artigo 25.1 da Lei 7/1985, LRBRL) así como conseguir que a cidade de Lugo sexa un destino turístico de primeira orde. Estas esixencias fan que utilice as fórmulas máis idóneas que a lexislación vixente lle autoriza para conseguir este resultado, e sen dúbida un dos mecanismos que pode contribuír a iso represéntao a creación dunha sociedade mercantil polo xa exposto, pero sobre todo porque conta cunha mutabilidade e flexibilidade que permite eliminar as rixideces da organización burocrática tradicional.

Existen diversas fórmulas posibles para a constitución de Entes de carácter mixto (Consortio, Fundación, etc.), e propúxose a de Sociedade Anónima Municipal, fórmula usada amplamente por parte da Administración Local para a prestación de determinadas actividades e servizos, tal como está explícito na LRBRL (art. 86.1) que faculta a iniciativa pública para a creación de sociedades mercantís cando estas sexan de "utilidade pública" como é o presente caso, xa que o seu obxecto social e finalidade non é lucrativa privada, senón o interese público da cidade: promover e desenvolver o turismo na cidade de Lugo.



A FÓRMULA XURÍDICA DE SOCIEDADE ANÓNIMA é especialmente idónea para os entes de xestión turística mixta polas seguintes razóns:

- Permite unha maior axilidade e flexibilidade na xestión, organización e contratación, e polo tanto é moi axeitada para as actividades de mercadotecnia e promoción, actividades que constitúen o groso das funcións nos Entes de xestión turística, onde a axilidade e a capacidade rápida de resposta é imprescindible.

- Góbernanse por un principio moi claro de proporcionalidade con respecto ao capital achegado.

- Permite a participación de todo tipo de empresas e institucións (públicas e privadas) como accionistas, o cal permite diversificar e ampliar base financeira. O marco xurídico é máis cómodo e comprensible para o sector privado, feito que facilita a súa incorporación e participación de forma progresiva.

- Permite unha gran flexibilidade e adaptabilidade con respecto á participación dos socios vía venda de accións ou ampliacións de capital.

- Pode realizar directamente actividades mercantís e percibir ingresos por iso.

- Posibilita a creación dunha nova cultura empresarial nos enfoques de xestión e desenvolvemento corporativo

- Posibilita unha maior eficiencia e control na prestación dos diferentes servizos

- Dende o punto de vista fiscal, ao estar a actuación municipal en todos os seus servizos suxeita e non exenta de IVE, na Sociedade xérase o dereito á dedución da totalidade do IVE soportado.

E terá a cualificación de SOCIEDADE MUNICIPAL, o que implica que o Concello terá en todo momento a maioría do capital e polo tanto, o control accionarial da sociedade.

Esta característica é aconsellable polas seguintes razóns:

- Asegura o papel de liderado que debe de exercer o Concello con respecto á política turística municipal, da que a Sociedade Mixta Municipal ten que ser o principal brazo executor.
- Asegura o mantemento do carácter público da sociedade, e que polo tanto os seus fins e obxectivos son en todo momento de interese público.
- Ao ser Sociedade Municipal (maioría de capital público) está asegurado o principio de transparencia xa que está suxeita nas súas contas e procedementos ao control da Intervención Pública.

A consecuencia de todo o exposto sería a proposta de constituír unha Sociedade Municipal Mixta, ao abeiro do que se establece no xa citado art. 85 da LRBRL.

Esta Sociedade, que tería personalidade xurídica e forma de sociedade mercantil, sería de titularidade do Concello como socio maioritario, e minoritario as entidades que se constituísen como socio/s privado/s..

Para a constitución dos socios privados deben ter en conta o previsto no RSCL (artigo 104) e no TRRL (artigo 104) que establece que debe determinarse se a participación das particulares ten que obterse unicamente pola subscrición de accións, participacións ou achegas da empresa que se constituía ou previo concurso no que os concursantes formulen propostas con respecto á cooperación municipal e á particular na futura sociedade, fórmula esta última que parece a máis axeitada para este caso, xa que o Concello desexa a participación de dous socios privados, tal e como se explicará máis adiante. Ao elixir esta segunda opción, debe preverse a posibilidade de que non existan entidades interesadas e ninguén se presente ao concurso, co cal non se constituírían socios privados e a entidade converteríase nunha sociedade mercantil local con capital social totalmente público, debendo estar entón ao previsto nos artigos 85 bis e 85 ter e demais normativa de aplicación. Porén, debe deixarse constancia de que a opción inicial coa que se debe traballar e de acordo coa cal está redactada esta memoria é a de constituír unha Sociedade Municipal Mixta.

Esta consideración non é, nin moito menos, orixinal. Ao contrario, unha aproximación aos modelos existentes permítenos constatar que é esta a opción de forma organizativa que na práctica seguiron non só destinos internacionais de primeira orde como Berlín, Londres, Amsterdam, Copenhague, senón tamén outras cidades máis equiparables a Lugo como Saint Etienne, Nuremberg, Bristol ou Edimburg, a nivel internacional, ou a nivel nacional destinos como Xixón, Tenerife ou Valladolid.

### **Sociedades Mercantís Municipais**

As Sociedades Mercantís Municipais constitúen unha forma de xestión dos servizos locais da que dispoñen as entidades locais (artigo 85.2.da LRBRL). Esta é a fórmula que se pretende utilizar e que se considera conveniente e necesaria para dar satisfacción aos problemas e cuestións que require hoxe a xestión do turismo en Lugo.

Analicemos os seguintes aspectos desta figura, detidamente e dende o punto de vista xurídico:

#### a) Réxime xurídico

As Sociedades Mercantís Municipais regúlanse polo artigo 85. ter da LRBRL, os artigos 89 e ss do RSCL, artigo 103 do TRRL e a lexislación mercantil. A este respecto é claro o artigo primeiro citado, cando afirma que "As Sociedades mercantís locais rexeranse integramente, calquera que sexa a súa forma xurídica, polo ordenamento xurídico privado, agás as materias en que lles sexa de aplicación a normativa orzamentaria, contable, de control financeiro, de control de eficacia e contratación...". Polo tanto, o dereito privado éríxese como motor xurídico na configuración da sociedade mercantil, aínda que deben terse en conta as peculiaridades que se sinalan na normativa administrativa antes citada (artigo 89 do RSCL) que preceptúa que a xestión directa dos servizos económicos poderá ser en réxime de empresa privada, que adoptará a forma de Responsabilidade Limitada ou Sociedade Anónima, e constituirase e actuará con suxeición ás normas legais que regulen as devanditas compañías mercantís, sen prexuízo das adaptacións previstas por esta Lexislación". Como se observa, establece criterios de actuación de acordo coa normativa relativa ás sociedades mercantís, pero coas especialidades establecidas, que afectan

exclusivamente a constitución e funcionamento dos órganos reitores.

#### b) Características fundamentais

As Sociedades Mercantís Municipais caracterízanse fundamentalmente por:

- Forma mercantil de responsabilidade limitada. Sociedade anónima ou de responsabilidade limitada, constituíndose principalmente conforme ao preceptuado na Lei de sociedades anónimas do 22 de Decembro de 1989, Lei de sociedades de responsabilidade limitada do 23 de Marzo de 1995, e demais normativa de aplicación.

- Capital de pertenza maioritaria da Administración.

- Personalidade xurídica independente da súa Administración, que a dota de autonomía patrimonial e funcional.

- Actuación sometida ao dereito privado, o cal a dota dunha maior axilidade e flexibilidade nas súas actuacións.

No referente ao obxecto social, é conveniente que para lograr unha maior axilidade na xestión a empresa estableza nos seus estatutos un obxecto social amplo, para que poida cubrir todos os ámbitos que afectan o turismo. Así poderá realizar todo tipo de actuacións referidas ao turismo que lle encomende a Administración que a crea.

#### c) Vantaxes desta figura fronte ao réxime tradicional

Unha vez analizadas as vantaxes que representa a xestión dos servizos públicos do turismo a través dunha Sociedade Mercantil Municipal dende un punto de vista social, expomos a continuación, dende o punto de vista xurídico, as vantaxes que xustifican a creación desta figura:

Esta fórmula de xestión mediante a creación dunha empresa municipal de natureza mercantil e con personalidade xurídica independente, é a mellor adaptada ao medio mercantil en que se

desenvolven os procesos dinámicos do turismo. Isto é así, xa que se presentan unhas condicións de maior axilidade e flexibilidade de xestión nos seus aspectos técnicos, financeiros e de xestión dos recursos e na interrelación cos suxeitos de dereito privado.

En concreto, este tipo de xestión caracterízase fundamentalmente polo sometemento ao dereito privado. Fundamentalmente facilitaranse:

- Os trámites de actuación administrativa.
- As dificultades para o recrutamento de persoal, sometido ao dereito laboral. Prevese unha maior axilidade na contratación, xa que o réxime xurídico é máis flexible que o das Administracións públicas segundo a LCSP (como por exemplo, ver os artigos do 173 ao 176 da LCSP).

A autonomía de xestión desta sociedade municipal será compatible co exercicio permanente das funcións de inspección, control e tutela sobre a mesma por parte do Concello de Lugo, accionista maioritario da Sociedade. Tales funcións exercitaranse a través dos medios que a lexislación de réxime local e a lexislación mercantil pon a disposición do Concello como socio maioritario da empresa pública municipal, fundamentalmente tendo o poder de decisión nos órganos de goberno ao posuír a maioría do Capital Social e, en particular, mediante a aprobación de:

- O plan de actuacións da empresa e as súas posibles modificacións.
- Os orzamentos da empresa, de acordo coa Lei reguladora das facendas locais.
- As contas anuais.
- Programas anuais de actuación, investimento e financiamento.

#### **4. - ASPECTOS TÉCNICOS E BASES DE XESTIÓN DA SOCIEDADE MIXTA MUNICIPAL DE TURISMO**

Xustificada a procedencia da creación dunha Sociedade Mixta Municipal de Turismo, e sendo esta a proposta máis importante desta Memoria, resulta conveniente abordar diversos aspectos da mesma que explican o contido dos Estatutos que acompañan este documento.

##### **4.1. - OBXECTO SOCIAL**

O Regulamento do Rexistro Mercantil, de forma complementaria ao disposto nos artigos 9.b) da Lei de Sociedades Anónimas (hoxe, o Texto Refundido da Lei de Sociedades Anónimas, aprobado por Real decreto Lexislativo 1564/1989, do 22 de decembro -LSA-) e 13.b) Lei de Sociedades de Responsabilidade limitada (LSRL), establece que o obxecto social "faise constar por medio da determinación precisa e sumaria das actividades que o integren" (art.117.1), e a Dirección Xeral dos Rexistros e do Notariado insistiu en que a mención do obxecto social debe facerse "en forma precisa e determinada, establecendo con claridade a súa natureza pois é este o elemento esencial do contrato de sociedade que permite, entre outras importantes funcións, fixar o límite das atribucións dos representantes da sociedade".

Os Estatutos da Sociedade deben, pois, recoller de forma expresa, clara e precisa o obxecto social, xa que, ademais dun requisito necesario, é este un dos aspectos de maior transcendencia para toda sociedade, ao definir o que pode e o que non pode facer.

A importancia da determinación do obxecto social é aínda maior cando nos movemos dentro do marco dunha sociedade pública, xa que é no obxecto onde vai quedar reflectido o interese ou carácter de utilidade pública que dá orixe á creación da Sociedade. Así que destacamos a importancia, non xa só da súa aparición nos Estatutos, senón da súa concreción; por outra banda a definición do obxecto social debe ser o suficientemente ampla para que a Sociedade poida realizar todo tipo de actuacións que incidan no turismo.

De conformidade co que se establece nos epígrafes precedentes, o obxecto social que se propón é o que se recolle a continuación:

A Sociedade terá por obxecto a promoción, desenvolvemento e potenciación das actividades económicas e sociais que contribúan, directa ou indirectamente, a impulsar o desenvolvemento do turismo no ámbito territorial do Concello de Lugo.

Para o cumprimento do seu obxecto social a Sociedade, como instrumento do Concello e ao abeiro do que a dispón no artigo 86 da Lei reguladora das Bases de Réxime Local, ostentará entre outras, as seguintes funcións:

- a) Promoción e explotación de actividades económicas de interese para a cidade no ámbito do turismo.
- b) Xestión de cantos fondos, axudas, liñas de crédito ou calquera tipo de incentivo sexa posible no ámbito municipal para o desenvolvemento turístico, incluído o desenvolvemento material de canta actividade sexa preciso xestionar no marco dos programas apoiados.
- c) Realización de estudos, xestión e subministración de información en relación coa estrutura turística da cidade.
- d) Planificación e desenvolvemento de actividades de promoción, impulso, formación, apoio, asesoría, facilitación de recursos e, en xeral, actividades que contribúan á mellora da estrutura produtiva e de recursos humanos relacionados coa actividade turística da cidade.
- e) Colaboración na organización de eventos deportivos, culturais, empresariais e de calquera índole, concretos e que sexan xeradores de atracción turística directa ou indirecta para a cidade.
- f) Impulso e participación na xestión estratéxica da cidade no ámbito do turismo, podendo desenvolver cantas iniciativas se aproben no marco da planificación estratéxica no referido ámbito.
- g) Colaboración en todo tipo de axentes e Institucións, privados ou públicos, nacionais ou estranxeiros, en actividades que favorezan o desenvolvemento turístico da cidade.

h) Calquera outra encamiñada á obtención dous obxectivos sinalados nos apartados anteriores.

As anteriores actuacións, integrantes do obxecto social, poderán ser desenvolvidas pola Sociedade total ou parcialmente de xeito indirecto, mediante a súa colaboración, participación en sociedades ou outras entidades públicas ou privadas, e mesmo mediante a súa creación.

Para os fins sinalados, as actuacións da Sociedade poderán levarse a cabo non só no municipio, senón en todo o territorio do Estado e mesmo no estranxeiro.

Serían abordables as seguintes posibles áreas de actividade da Sociedade, que finalmente deberán ser determinadas polo futuro Consello de Administración da mesma:

a) Información e atención ao visitante: é dicir, a responsabilidade das oficinas de información turística, informadores turísticos, puntos de información interactiva, etc.

b) Promoción e Mercadotecnia da cidade como destino turístico. Esta actividade constituirá o grosor das actividades da Sociedade Mixta de Turismo, e absorberá unha grande parte dos seus orzamentos. Inclúe un amplo conxunto de accións como son: Asistencia a feiras, Publicidade, Organización de work-shops, Publicacións e Material promocional, Relacións Públicas, Comunicación coa prensa, etc.

c) Planificación e información de mercados. Esta función implica responsabilizarse da definición das directrices e políticas turísticas dende o punto de vista técnico (Plans Estratéxicos, de Competitividade, de Mercadotecnia, etc.), e da obtención sistemática de información dos mercados (Observatorios turísticos) para que en todo momento as decisións se tomen cunha base sólida e obxectiva.

d) Xestión e captación de fondos, axudas, liñas de crédito ou calquera incentivo que sexa posible no ámbito municipal para o desenvolvemento turístico.

e) Colaboración na organización de eventos (deportivos, culturais, empresariais, etc) que sexan xeradores de atracción turística, directa ou indirecta.



- f) Captación de investimentos turísticos, facilitando implantación de empresas e proxectos.
- g) Formación e sensibilización. Cando se considere necesario, poderá desenvolver actividades de apoio e mellora da competitividade do sector turístico, como a sensibilización cidadá ante o turismo (p. e. campañas de hospitalidade) ou promover actividades específicas de capacitación ou formación para os profesionais do sector.
- h) Fomento da calidade turística. Promovendo e xestionando plans sectoriais de mellora da calidade turística.
- i) Xestión de equipamentos e servizos. Esta é unha función para a que a Sociedade Mixta de Turismo tamén debe estar facultada, xa que nalgún momento pode considerarse conveniente para o desenvolvemento turístico da cidade que o Ente Mixto xestione (directamente ou indirectamente) algún equipamento ou servizo turístico. En todo caso, deberase decidir individualmente a conveniencia ou non de asumir determinados servizos en función do seu interese para o desenvolvemento turístico da cidade.
- j) Servizos de apoio á comercialización. Outra función que podería realizar a Sociedade Mixta sería a da comercialización turística, en diversos graos, dende unha Central de Reservas ata a de crear un operador turístico propio.

#### 4.2. - CAPITAL SOCIAL

Enténdese que esta Sociedade Anónima debe ser de capital maioritariamente municipal, dada a vontade municipal de asumir unha activa responsabilidade nos procesos indicados e a capacidade económica para afrontase. Prevese dotala cun Capital Social inicial de 66.000 (sesenta e seis mil euros) coa seguinte distribución accionarial:

<b>Accionista</b>	<b>Achega ao Capital (€)</b>	<b>% Participación</b>
Concello de Lugo	46.000	69,69
Socio privado 1	12.000	18,18
Socio privado 2	8.000	12.12

As achegas sociais poden facerse en diñeiro ou en calquera clase de bens e dereitos valorables en diñeiro (art. 6 do Real decreto 1169/78).

#### **4.3. - RÉXIME XURÍDICO**

De conformidade coa actividade que se pretende, trátase de crear unha entidade que poida funcionar en réxime de Dereito privado. Pero en canto Sociedade Municipal terá que actuar baixo a fiscalización e control da súa entidade fundadora, o Concello de Lugo, e deberá realizar un especial esforzo de respecto na súa xestión ao marco xurídico vixente, o cal debe quedar garantido a través dun elevado control de legalidade e económico-financeiro.

En consecuencia, a Sociedade vai ser unha sociedade que externamente nas súas relacións con terceiros se vai rexer polo Dereito privado, pero internamente vai ser unha Sociedade Municipal, que pertence maioritariamente á Administración Municipal, a cal é o seu socio de referencia. Como Sociedade Anónima que vai ser, regularase pola Lei de Sociedades Anónimas (hoxe, o Texto Refundido da Lei de Sociedades Anónimas antes citado, do 22 de decembro de 1989-LSA).

Asemade, a súa pertenza maioritaria á Administración Pública supón a existencia dunha serie de peculiaridades no que se refire ao seu réxime xurídico, fundamentalmente centradas no marco da relación Concello-Sociedade (arts. 85 ter LBRL e 103 TRRL), que comportan un réxime xurídico societario particular e especial.

Rexeranse polas normas do Dereito Administrativo o acto previo de constitución da Sociedade e as modificacións posteriores dos seus Estatutos, e tamén determinados aspectos contractuais en virtude do artigo 2.2. da LCAP, o cal nos leva á aplicación da doutrina dos actos separables (art. 2 LJ).

#### **4.4. - ÓRGANOS DE GOBERNO**

A constitución dunha Sociedade de Xestión dará lugar á aparición, cando menos, de dous novos órganos colexiados de decisión:

#### Xunta Xeral de Accionistas

É o órgano supremo de representación da Sociedade Mixta, e polo tanto rexerase polo disposto no Texto Refundido da Lei de Sociedades Anónimas do 22 de Decembro de 1989 (en adiante LSA). Como funcións principais destaca a aprobación dos Estatutos e das Contas Anuais, e sobre todo a designación do Consello de Administración que é o órgano determinante de goberno da Sociedade Mixta. Os acordos da Xunta faranse por maioría, agás nos supostos a que se refire o artigo 107 do Regulamento de Servizos das Corporacións Locais (en adiante RSCL) do 17 de Xuño de 1955.

Os socios privados designarán o seu representante neste órgano, e no referente á representación pública do Concello o Pleno conferirá esta representación a varias persoas dos diferentes Grupos Políticos Municipais para cada Xunta Xeral. En todo caso, a posición de voto da representación municipal determinarase previamente á votación definitiva dos asuntos incluídos na orde do día, de conformidade coas normas de organización e funcionamento das Corporacións locais. É dicir, que se existe un mandato imperativo do Pleno o voto debe emitirse por todos os representantes da Corporación no sentido determinado por esta; e se non existise, previamente á votación definitiva de cada asunto os representantes da Corporación na Xunta Xeral deberán, por vía estritamente dunha persoa un voto, efectuar a correspondente votación, e a maioría de votos será a que determine o sentido do voto do capital municipal.

#### Consello de administración

Rexerase tamén pola lexislación propia do LSA, e como instrumento superior de goberno será designado pola Xunta Xeral de Accionistas. Atendendo á composición accionarial prevista, e aínda que esta cuestión debe quedar fixada nos estatutos da sociedade, inicialmente estará composto por 9 membros. Será Presidente o Alcalde ou Alcaldesa ou persoa en quen delegue, e Vicepresidente o Concelleiro ou Concelleira responsable da Área de Turismo e Cultura. A Corporación nomeará outros 3 membros en calidade de representantes de cada un dos grupos

municipais presentes no Consistorio. O Alcalde poderá nomear a 2 conselleiros máis, ratificados polo pleno, que poderán ser membros do Consistorio ou ben persoas de recoñecida traxectoria e prestixio no ámbito empresarial, social ou académico. Así mesmo, o Consello terá un representante por cada unha das entidades privadas titulares de accións da Sociedade Mixta. Se aumentase o número de entidades privadas na sociedade rotarase a súa presenza no consello canda os outros dous representantes, xa sexa anualmente ou cada catro anos a proposta dos representantes das entidades privadas. En caso de cambios na composición accionarial poderanse propor as correspondentes modificacións nos Estatutos referentes ao número de membros e composición do Consello. En todo caso terase en conta, por unha banda, o principio de que a Corporación teña maioría no Consello de Administración, xa que a Sociedade é un instrumento para a execución da política turística municipal, e por outra, que o resto das entidades privadas que participan no Capital Social teñan representación no devandito Consello de Administración. O mesmo procedemento seguirase cada vez que a Corporación acorde modificar a designación dos citados representantes municipais.

#### **4.5. - BENS PATRIMONIAIS E BENS AFECTOS AO SERVIZO PÚBLICO**

Polo que aos bens patrimoniais a refire, non existe ningún problema con respecto á súa achega á sociedade mercantil.

Non ocorre o mesmo, porén, en relación cos bens de dominio público, que son indispensables para a prestación de servizos públicos concretos a que están afectos.

Estes bens de dominio público poden entregarse á sociedade, pero esta entrega non pode ser a título de dominio, porque a achega implica alleamento e trátase de bens inalienables.

A entrega faise con vocación de permanencia, como se fai coa creación da sociedade, e debe posibilitarlle a esta sociedade o exercicio de todas as facultades precisas de xestión, conservación e mantemento. Estes bens, que teñen que ser obxecto de conservación para evitar a súa deterioración co tempo, teñen que ser tamén obxecto de reposición parcial e incluso total; teñen, en definitiva, que ser obxecto de amortización para proceder á súa renovación total nun período máis ou menos longo. Consecuentemente, a sociedade debe

efectuar as previsións financeiras necesarias para a amortización e para o mantemento deses bens.

Faise preciso determinar en que réxime se realiza esta entrega dos bens de dominio público, podendo ser válidas tanto figuras de concesión como de prestacións accesorias ou non. De calquera maneira, faise necesario analizar a viabilidade da amortización dos mesmos en cada caso.

Debe sinalarse, porén, que o obxecto da Sociedade que nos ocupa non parece que vaia requirir a concesión de bens de dominio público, agás que os mesmos se desafecten.

#### **4.6. - ESTRUCTURA DA ORGANIZACIÓN E CADRO DE PERSOAL**

Como toda sociedade mercantil, a sociedade Empresa Mixta Municipal de Turismo terá unha dobre estrutura: unha Estrutura de Administración e Goberno e unha Estrutura de Xestión das súas actividades.

##### Administración e Goberno

A administración e goberno da Empresa e a dirección da xestión correspóndelles á Xunta Xeral, ao Consello de Administración, ao Presidente, ao Vicepresidente e á Xerencia, coas facultades e poder que lles corresponde de acordo coa lexislación de réxime local e mercantil e co sinalado nos estatutos.

##### Estrutura de Xestión

A estrutura de xestión que se propón baséase nos principios de eficiencia e eficacia, polo que será unha estrutura sinxela pero altamente profesionalizada, na medida en que a Empresa Mixta se vaia consolidando e ampliando as súas funcións e actividades. Este proceso está descrito no apartado correspondente (5.2 Estrutura de Organización da Xestión).

Ademais, por acordo da Xunta Xeral da Sociedade, esta estrutura e o seu cadro de persoal poderán ser modificados para cada exercicio, adaptándose ás necesidades que no desenvolvemento da xestión da empresa se produzan nos exercicios futuros.

#### Réxime de persoal

A contratación e nomeamento do persoal ao servizo da empresa corresponden ao seu consello de administración, que poderá delegar estas funcións no Presidente, Vicepresidente ou Xerencia da mesma (agás para a contratación do persoal que ocupe os postos principais de Xerente, Administración e finanzas, Información e atención ao turista, Promoción e apoio á comercialización, Comunicación e novas tecnoloxías, Planificación, desenvolvemento e competitividade), pero sempre dándolle conta, nese caso, ao referido Consello de Administración. Pode delegarse a función de contratación para os informadores turísticos e postos non principais.

O réxime de persoal, no referente á relación laboral coa empresa, dereitos e deberes laborais, contrato de traballo, dereitos de representación, remuneracións, convenios colectivos, etc. dos empregados da sociedade municipal será o réxime laboral común encadrado no estatuto dos traballadores e normativa complementaria, e, no referente ás prestacións sociais, o configurado polo marco do réxime común da seguridade social vixente, sen prexuízo dos preceptos aplicables da Lei 7/2007, polo que a aproba o estatuto básico do empregado público.

## **5. - ASPECTOS ECONÓMICOS E FINANCEIROS**

### **5.1. - PRINCIPIOS DO SEU RÉXIME ECONÓMICO-FINANCEIRO**

Aínda que a Sociedade Mixta Municipal Turismo de Lugo, S.A. non se concibe cunha finalidade lucrativa, de conformidade co previsto no artigo 97.b) do TRRL pode obter beneficios. Os beneficios, se os houber, destinaranse aos fins propios da sociedade.

A totalidade dos ingresos da empresa destinaranse aos fins sinalados no seu obxecto social e á cobertura dos gastos orixinados polo desenvolvemento das súas actividades.

Tamén serán bens da empresa os que se adquiran pola súa conta utilizando os recursos propios, por calquera medio: troco, compra, venda forzosa.

Serán os recursos principais da empresa:

- Os produtos propios do desenvolvemento da súa actividade social: venda merchandising, publicacións, servizos turísticos como visitas guiadas, central de reservas, implantación de sistemas de calidade, etc.

- Os créditos ou subvencións que lle concedan as entidades públicas ou privadas e as operacións de endebedamento que realice a propia empresa.

- Os producidos polos seus propios bens, e entre eles os ingresos financeiros dos seus capitais.

- As achegas do Concello con cargo aos seus orzamentos.

Nos aspectos económico-financeiros esta sociedade terá un funcionamento igual ao de calquera sociedade mercantil privada, reflectirá as súas operacións, por unha parte, na súa conta de perdas e ganancias (compreensiva dos gastos e ingresos de cada exercicio e pola diferenza do resultado do mesmo), e por outra no estado de orixe e aplicación de fondos ou cadro de financiamento, que recollerá o total dos recursos obtidos en cada exercicio así como a aplicación ou o emprego dos mesmos inmovilizados ou no circulante. Ao final de cada exercicio anual formarase un balance descritivo da situación patrimonial da empresa que comprende o conxunto dos bens e dereitos que constitúen o seu activo e as obrigas e os fondos propios que forman o seu pasivo.

De acordo co disposto no artigo 149.3 da Lei Reguladora das Facendas Locais, as sociedades mercantís dependentes da Entidade Local remitirán a esta antes do día 15 de Setembro de cada ano as súas previsións de gastos e ingresos, así como os programas anuais de actuación, investimentos a realizar durante o exercicio, as fontes de financiamento dos devanditos investimentos, con especial referencia ás achegas a recibir da Entidade Local e a relación de obxectivos a realizar no exercicio.

Os estados de previsión da sociedade elaboraranse e presentaranse de acordo co Plan Xeral de Contabilidade vixente para as empresas españolas, conforme ao Real decreto 1515/2007, do 1 de Novembro, polo que se aproba o plan xeral de contabilidade de pequenas e medianas empresas.

Presentaranse de seguido as previsións de gastos e ingresos e o cadro de financiamento e investimentos que corresponden ás actuacións previstas pola sociedade, así como a avaliación económica de cada un dos conceptos que conforman o funcionamento económico-financeiro da mesma para o primeiro exercicio que será o correspondente á súa constitución.

Os orzamentos dunha sociedade mercantil non son limitativos e teñen por finalidade describir en cifras económicas os programas de acción a desenvolver pola sociedade durante o exercicio. As cantidades expresadas no devandito orzamento supoñen unha previsión o máis axustada posible, pero non un deber ao que haxa que acollerse obrigatoriamente por imperativo legal, podendo darse unha execución real con desviacións respecto das estimacións iniciais.

En todo caso, cando existan desviacións orzamentarias que requiran un maior nivel de financiamento do Concello que o establecido no orzamento inicial, requirirase a remisión dunha proposta e a aceptación expresa do Concello, despois da tramitación do oportuno expediente.



Se como consecuencia da liquidación das contas dun exercicio se derivaran perdas, a achega municipal do exercicio seguinte destinarase con carácter preferente á compensación das devanditas perdas, diminuindo o orzamento operativo para a realización das actividades que se planifiquen.

## **5.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DA XESTIÓN**

### **5.2.1 Importancia e relevancia da estrutura organizativa**

Un dos elementos clave para o estudo económico-financeiro de calquera empresa ou organización é a definición da súa estrutura organizativa, xa que do seu grao de adecuación ás funcións e fins propostos dependerá o éxito ou o fracaso da organización en acadalos. Ademais, e como é no noso caso, a estrutura organizativa adoita ser unha das partidas máis importantes do capítulo de gasto.

Así, defínese unha estrutura organizativa atendendo ás funcións a desenvolver pola Empresa Mixta de Turismo de Lugo, que son moi amplas tal como se describiu nos capítulos precedentes, xa que abranguen todas as tarefas con relevancia para o desenvolvemento turístico da cidade: Información e Atención ao visitante, Promoción e Comunicación, Apoio á Comercialización, Creación e Desenvolvemento de Produtos, Fomento da calidade, Xestión de servizos e equipamentos, etc. Considerando que practicamente parte de cero, xa que non existe estrutura organizativa propia de Turismo no Concello, a nova estrutura terase que ir implantando progresivamente, atendendo tanto ás súas capacidades organizativas como á dispoñibilidade financeira.

### **5.2.2 Situación actual. Punto de partida**

Aínda que o Concello de Lugo veu desenvolvendo accións de política turística municipal

nos últimos anos, actualmente non dispón de organización nin de persoal para levala a cabo directamente. Durante os anos en que estivo vixente o Plan de Excelencia Turística, existía unha Xerencia que se ocupaba diso pero estaba limitada ao período de vixencia do plan (actualmente finalizado).

Por iso, dende o ano 2006 e ata o presente as actuacións en turismo foron subcontratar unha empresa privada, SERMASA, que se encarga das seguintes funcións:

- Información e Atención ao turista (Oficinas de Información permanente ou temporais).
- Xestión e atención dos equipamentos turístico-culturais: Centro de Interpretación da Muralla, Porta Miñá, Casa dos Mosaicos e Centro Arqueolóxico.
- Promoción e Apoio á Comercialización turística: feiras, workshops, fam-trips, etc.
- Creación de produto e desenvolvemento de publicacións.

Este contrato de servizos, que se iniciou en 2006 por un importe total de 149.797 euros, foise renovando e para a última anualidade (1 Xullo 2009 - 30 Xuño 2010) o seu importe ascende a 192.517 euros. O próximo vencemento do mesmo é para o 30 de Xuño de 2010.

Aínda que este contrato de servizos a unha empresa exterior especializado ten a súa xustificación como fórmula transitoria pola necesidade de implementar unha serie de actuacións de política turística imprescindible e carecer de estrutura organizativa propia en materia de turismo dentro do Concello, faise evidente a necesidade de substituír esta fórmula transitoria polas seguintes razóns:

- A necesidade de dispor dun instrumento propio con carácter permanente por parte do Concello para deseñar e executar a política e actuacións turísticas, con criterios de política e interese xeral da cidade.
- O encarecemento que supón a contratación destes servizos, xa que tan só a adición dos

custos estruturais e marxe de beneficio xunto co sobrecusto do IVE encarecen de entrada o servizo nun 26%.

Polo cal supuxemos que a partir da extinción do devandito contrato (30/06/2010) todas as funcións serán asumidas directamente pola Empresa Mixta de Turismo.

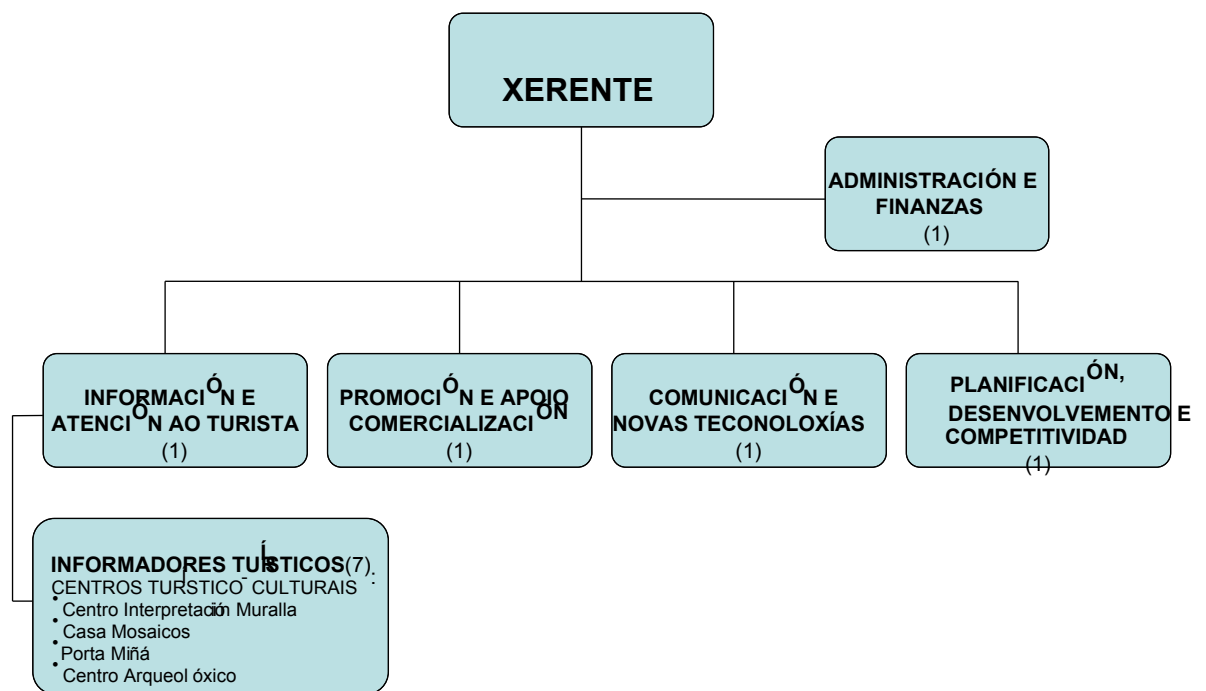
### 5.2.3 Proposta organizativa

Os criterios organizativos que se propoñen para a Empresa Mixta de Turismo de Lugo son os propios dos modernos entes de xestión e promoción turística, cun enfoque ao mercado, é dicir:

- a) Unha estrutura relativamente reducida, pero altamente profesionalizada e especializada. Evitar unha das críticas máis frecuentes neste tipo de organismos, que é a súa burocracia e o feito de que grande parte dos seus orzamentos destínanse a cubrir custos de estrutura.
- b) Debe ser unha organización concibida non só para a promoción, senón tamén para apoiar a comercialización e fomentar a competitividade e o desenvolvemento de novos produtos.
- c) Estimular a participación do sector privado na posta en marcha de accións que afectan á competitividade ou á mercadotecnia.

Deseñouse polo tanto o seguinte organigrama funcional:

## ORGANIGRAMA FUNCIONAL DA EMPRESA MIXTA DE TURISMO DE LUGO



### Descrición dos postos propostos:

<b>Xerencia</b>
É o máximo executivo da Empresa, e será designado polo Consello de Administración, do cal depende e ante o cal debe responder.
<i>Funcións:</i>
Planificar e dirixir as actividades da empresa, de acordo coas directrices do Consello de Administración. Coordinar e dirixir o equipo da empresa e responsabilizarse do seu funcionamento en todos os ámbitos (económico, administrativo, organizativo, etc.). Representación da empresa ante terceiros, coordinación con outros entes públicos e representación ante o sector privado.
<i>Perfil:</i>
Titulado Superior no ámbito da Xestión Empresarial ou Turismo ou equivalentes. Experiencia en xestión empresarial e /ou turística. Capacidade de liderado, organización, comunicación e negociación. Idiomas imprescindibles: galego, español e inglés a nivel de conversación.

<b>Responsable da Área de Información e Atención ao Turista</b>
<i>Funcións:</i>
Dependendo da Xerencia, terá ao seu cargo a organización e coordinación de todas as actividades de información e atención ao turista, incluíndo as Oficinas de Información Turística e a xestión operativa dos Centros turístico-culturais dependentes: Centro de Interpretación da Muralla, Porta Miñá, Casa dos Mosaicos e Centro Arqueolóxico. Coordinará a atención telefónica e por Internet, a Central de Reservas, cando se cree e as vendas de produtos e servizos turísticos, así como a venda de merchandising. Terá a cargo e baixo a súa responsabilidade os informadores turísticos que atenderán nestes Centros.
<i>Perfil:</i>
Titulado universitario (preferentemente en Humanidades ou Turismo) ou equivalentes, con capacidade de organización e liderado de equipos, grande capacidade de comunicación e empatía co público. Experiencia previa en tarefas similares de atención e información ao público. Coñecementos de informática a nivel de usuario. Bo coñecemento de polo menos dous idiomas estranxeiros (inglés imprescindible) ademais de galego e español.

<b>Responsable de Promoción e Comercialización</b>
--

<i>Funcións:</i>
------------------

Dependendo da Xerencia, terá ao seu cargo as actividades de Promoción e Apoio á Comercialización Turística do destino. É dicir, a programación, organización e asistencia a feiras, workshops, fam-trips, organización de eventos, promoción de congresos e reunións, organización e coordinación de convenios e acordos con outros entes (Turgalicia, Turespaña, etc.) no seu ámbito. Coordinación e apoio co sector privado. Pode requirir o apoio do persoal da Área de Información para determinadas tarefas ( p. ex.: Asistencia a feiras).
--

<i>Perfil:</i>
----------------

Titulado en Turismo ou Mercadotecnia ou equivalentes. Con experiencia neste ámbito. Con capacidade de iniciativa, comunicación persoal, RR PP e de organización. Disposto a viaxar e con flexibilidade no seu horario. Dominio de polo menos dous idiomas estranxeiros (inglés imprescindible) ademais de galego e español.
---

<b>Responsable Área de Comunicación e Novas Tecnoloxías</b>
---

<i>Funcións:</i>
------------------

Responsabilizarse de todas as actividades de Comunicación da Empresa Mixta incluíndo as novas formas a través das TIC. Accións coa Prensa e RRPP (Publicity), Publicidade, Publicacións e Material promocional e informativo de todo tipo, organización de press- trips, comunicación coa comunidade local, desenvolvemento e mantemento da web e outros sistemas de comunicación novos. Acordos de comunicación compartida e sponsorización, etc.
--

<i>Perfil:</i>
----------------

Licenciado en Ciencias da Información, Mercadotecnia ou Publicidade ou equivalentes, cun bo coñecemento das TIC. Capacidade de comunicación oral e escrita. Capacidade de planificación e organización. Experiencia en gabinetes de comunicación, prensa, axencias de publicidade, etc. Bo coñecemento de inglés , ademais de galego e español. Valoraranse outros idiomas.
---

**Responsable da Área de Planificación, Desenvolvemento e Competitividade.***Funcións:*

Dependente da Xerencia, realizará unha diversidade de tarefas que afectan sobre todo o desenvolvemento e mellora da competitividade. Entre estas tarefas están: Planificación e Intelixencia de mercados (observatorio turístico, plans estratéxicos), proposta de desenvolvemento de novos produtos, xestión da calidade e formación.

*Perfil:*

Licenciado universitario (preferentemente en Economía ou Administración de Empresas) ou equivalentes, con coñecementos de Turismo. Capacidade de análise e comunicación oral e escrita. Coñecementos de sistemas de calidade e bo coñecedor das ferramentas informáticas. Polivalencia e adaptabilidade a distintas funcións e tarefas. Bo dominio de inglés, ademais de galego e español.

**Responsable de Administración e Finanzas***Funcións:*

Posto staff dependente da Xerencia. Terá ao seu cargo todas as tarefas administrativas, contables e financeiras da Empresa, incluíndo a tramitación xurídico-administrativa, xestión de tesouraría, pagamentos, etc.

*Perfil:*

Titulado Medio, en Empresariais ou Contabilidade ou equivalentes. Coñecementos de Dereito Mercantil e Administrativo. Capacidade de organización e cálculo. Capacidade de negociación e de traballo en equipo. Idiomas: galego e español.

**Informador turístico***Funcións:*

Dependendo do Responsable da Área de Información e Atención ao Público, as súas funcións serán as de informar e atender o turista que solicita información en persoa, vía telefónica ou mail nas Oficinas de Información e nos Centros turísticos culturais dependentes, venda e control

de merchandising e dos produtos e servizos turísticos ao seu cargo, manter ao día as bases de datos e realizar as tarefas auxiliares administrativas propias da súa actividade. Eventualmente, e cando sexan requiridos, tamén participarán en eventos tales como feiras, workshops, presentacións, etc., reforzando a Área de Promoción e/ou Comunicación.

*Perfil:*

Diplomado ou formación profesional superior en Turismo, Relacións Públicas, etc. ou equivalentes. Eventualmente tamén estudantes ou recentemente licenciados universitarios. Boa capacidade de relación e empatía co público, capacidade de resolución de problemas. Adaptabilidade. Coñecemento de polo menos un idioma estranxeiro a nivel de conversación, ademais do galego e o español.

#### 5.2.4 Desenvolvemento temporal da proposta organizativa

- *Proponse que o organigrama se vaia implementando progresivamente* ao longo dos tres anos que se contemplan neste estudio, tendo en conta a necesidade de que a organización da Empresa Mixta se vaia consolidando, e por outro lado tendo en conta as dispoñibilidades financeiras e as prioridades na execución dos programas de actuación.
- Baseándose nisto, proponse o seguinte plan de implementación do organigrama:

⇒ *Primeiro exercicio (Ano 1)* Proponse a seguinte estrutura:

- 1 Xerencia
- 1 Responsable Área Administrativa e Financeira
- 1 Responsable Área de Información e Atención ao público
- 1 Responsable da Área de Comunicación e Novas Tecnoloxías

Durante este exercicio as funcións correspondentes á Área de Desenvolvemento, Planificación e Competitividade serán asumidas directamente pola Xerencia coa axuda do resto de técnicos, cando sexa requirida. E as funcións da Área de Promoción e Comercialización serán asumidas polos Responsable da Área de Comunicación e polo de Información e Atención ao público.



A partir do segundo semestre do primeiro exercicio prevese a incorporación de 7 Informadores turísticos, un para cada Centro, dous para substitucións e corre-quendas e un auxiliar/ asistente.

Durante o primeiro semestre do Ano 1 o equipo de informadores turísticos será cuberto mediante o contrato de servizos coa empresa SERMASA, e a partir do segundo semestre (data en que vence o devandito contrato) prevese a incorporación dos sete informadores turísticos que dependerán directamente do Responsable da Área de Información e Atención ao turista.

⇒ *Segundo exercicio (Ano 2)* Ao anterior equipo incorpórase o resto de persoal previsto no organigrama:

- O Responsable da Área de Promoción e Apoio á Comercialización, que seguirá recibindo a axuda cando sexa preciso da Área de Información e Atención ao turista en actividades como feiras, workshops, etc.
- O Responsable da Área de Desenvolvemento, Planificación e Competitividade, que asume totalmente as funcións asignadas para a devandita área.

⇒ *Terceiro exercicio (Ano 3)* Para este período prevese que a estrutura de persoal non teña variacións, funcionando con todo o persoal previsto.

## **5.3 ESTUDO ECONÓMICO - FINANCEIRO**

### 5.3.1 Consideracións previas

- O devandito estudio económico-financeiro ten un carácter provisional a medio prazo, e polo tanto baséase nunha serie de supostos que ao decorrer da realidade e ao elaborar os correspondentes presupostos operativos anuais haberá que ir axustando. En todo caso, é un instrumento que reflicte en termos económicos-financeiros as liñas de actuación da Empresa Mixta de Turismo de Lugo, asegurando a coherencia das mesmas e un axeitado equilibrio entre Ingresos e Gastos.

- Con respecto á Estrutura de Gasto destacaremos, como é habitual neste tipo de organizacións, o peso que teñen os gastos fixos de estrutura, especialmente no que fai referencia ao Capítulo de Persoal. Outro bloque importante constitúeno os programas de actuación, especialmente os capítulos destinados a Promoción e Comunicación que son as funcións principais encomendadas á devandita empresa.
- Con respecto á Estrutura de Ingresos, vemos como é usual neste tipo de empresas de carácter instrumental que o financiamento da empresa se asenta nas transferencias municipais de carácter ordinario. Non obstante, na medida en que a empresa se vaia consolidando tamén se contemplan outras fontes de financiamento que, aínda que teñen un carácter complementario, indican unha vontade de diversificar a súa estrutura financeira, tanto por achegas doutras institucións (subvencións, convenios, etc.) públicas ou privadas e achegas por cotas de empresas asociadas, como por contribucións de recursos autoxerados, como poden ser venda de tickets, venda de servizos, merchandising, etc.

### 5.3.2 Estrutura de Gasto

#### 5.3.2.1 Gastos de inversión

- *Gastos de Constitución e Posta en marcha*  
Teñen carácter de inversión en intanxibles e inclúen as asesorías xurídicas, os estudos de viabilidade previos, etc., que se producen ao inicio e se cargan ao primeiro exercicio da Sociedade. Estimáronse nun importe de 23.000 €.
- *Adquisición de mobiliario e equipo*  
Prevese equipar a devandita oficina con 4 ordenadores, 4 mesas e cadeiras de traballo e unha mesa de reunións. O desembolso por este concepto estímase en 7.000 €, aínda que existe a posibilidade de que o Concello ceda o devandito mobiliario e equipo cos excedentes de que dispoña, xa que está nun proceso de renovación de equipos e mobiliario.  
O valor estimado en novo sería:
  - Ordenadores, impresoras e fax: 4.000 €.
  - Mobiliario: 3.000 €

### 5.3.2.2 Gastos fixos de estrutura

- *Subcontrata de Servizos á Empresa SERMASA*

Dado que a subcontrata de servizos de "Información e Atención ao turista" á devandita empresa cobre o primeiro semestre, contabilízase como gasto o importe correspondente a medio ano do contrato que ascende a:

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

- *Persoal Oficina Central*

Referímonos ao groso do persoal da empresa que non está asignado ás Oficinas de Información e Centros Turístico- Culturais, é dicir, todo o persoal agás os informadores turísticos.

Para o Capítulo Persoal prevese un incremento do custo unitario anual do 2%.

- Xerencia: Prevese un custo de empresa (soldo bruto, SS a cargo empresa, etc.) para o primeiro ano de 48.000 €.
- Responsables de Áreas Operativas: Prevese un custo empresa unitario para o primeiro ano por importe de 31.000 €. Prevese o seguinte programa de incorporacións:

<b>Persoal</b>	<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
Responsable Información e Atención	1	1	1
Responsable Comunicación e TIC'	1	1	1
Responsable Promoción e Comercialización		1	1
Responsable Desenvolvemento, Planificación e Competitividade		1	1
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

- Responsable Administración e Finanzas: Prevese un custo de empresa unitario dende o primeiro ano de 25.000 €.

- *Persoal Informadores turísticos*

Prevese dispoñer dun mínimo de 7 informadores turísticos (4 para cada Centro + 2 correquendas e substitucións + 1 auxiliar/ asistente). Este persoal ademais colaborará na asistencia a feiras e outros actos promocionais.

Prevese un custo de empresa unitario anual de 17.000 €. No primeiro ano, os devanditos informadores só traballarán a partir do 1 de Xullo de 2010, que é cando SERMASA deixa de prestar o seu servizo de Información.

Ano 1	Ano 2	Ano 3
59.500	121.380	123.808

- *Aluguer oficina central*  
Considérase dispoñer dun local duns 100 m<sup>2</sup> no centro da cidade a un prezo medio por m<sup>2</sup> de 8 € x m<sup>2</sup>, cun custo anual de 9.600 €. Estímase que o devandito custo non rexistrará aumentos nos exercicios sucesivos.
- *Consumibles oficina*  
Corresponden a material de oficina (papel, tintas, etc.) para o traballo diario (non inclúen as actividades de edición). Estímase un custo anual de 3.000 €. Con incrementos anuais do 2%.
- *Limpeza e mantemento oficina central*  
Estímase a partir dun custo de 10 € / hora x 40 horas mensuais x 12 meses= 4.800 € con incrementos anuais do 2%.
- *Subministracións (auga e electricidade) oficina central*  
Estímanse 150 € ao mes, con incrementos anuais do 2%. Importe para o primeiro exercicio= 1.800 €
- *Telefonía e comunicacións*  
Considéranse 340 € mensuais, considerando telefonía e ADSL, o que da un total de 4.080 € o primeiro ano, con incrementos do 2% anual.
- *Outros gastos de estrutura*

Neste apartado inclúense conceptos relacionados con servizos de Asesoría Xurídica, Legal, etc. Para o primeiro exercicio estímase un desembolso de 4.000 €, con aumentos anuais do 2%.

- *Subministracións Centros Turístico Culturais*

Corresponden basicamente ao consumo de electricidade cunha estimación baseada en datos media de cada un dos Centros:

<b>Centros</b>		<b>€/ Mes</b>
Centro	Interpretación	700
Muralla		
Porta Miñá		800
Casa dos Mosaicos		130
Centro Arqueolóxico		700
<b>Total</b>		<b>2.330</b>

Polo tanto asígnaselle un consumo anual de 27.960 € (2.330 x 12 meses) cun incremento anual do 2%.

- *Limpeza e mantemento dos Centros Turístico-Culturais*

En concepto de limpeza estímase necesaria unha hora ao día para cada Centro, agás o da Muralla que necesita dúas horas. Considerando 6 días á semana durante 12 meses, isto significa 1.440 horas / ano a un custo de 10 €/ hora= 14.400 € / ano. Cun incremento anual do 2%.

Ademais, estímase en concepto de mantemento do equipo (incluíndo materiais) unha partida de 10.000 € / ano.

Polo tanto, esta partida de gasto representa 24.400 € anuais que será incrementada anualmente nun 2%.

### 5.3.2.3 Gastos para Actuacións e Programas

Os devanditos gastos constitúen o groso e a razón de ser das actuacións da Empresa Mixta de Turismo e reflicten as prioridades da súa estratexia de Mercadotecnia. Agrupámoslos en función da tipoloxía das actuacións:

- *Feiras e workshops*

Prevese unha actuación moi selectiva respecto á asistencia a feiras e wokshops, presupostándose as seguintes cantidades (non inclúe o material promocional que vai en capítulo á parte):

<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
35.000	35.000	40.000

- *Páxina web e e-commerce*

Inclúe tanto o mantemento da web de turismo como o desenvolvemento dos instrumentos promocionais que ofrecen as TIC na Promoción e Comercialización do turismo:

<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
45.000	50.000	50.000

- *Publicacións e material promocional*

Inclúe a elaboración e edición de todo tipo de material promocional (folletería, mapas turísticos, guías, folletos temáticos, flyers, displays, etc.):

<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
35.000	40.000	45.000

- *Publicidade en medios*

Referímonos á publicidade pagada en medios incluíndo prensa, radio, TV, valla, revistas xerais, revistas especializadas. As devanditas accións serán moi selectivas dado o seu alto custo e estarán vinculadas ás accións de publicity (publicidade non pagada) e relacións públicas coa prensa. Se ben no primeiro ano se contempla unha partida deste ámbito dentro do Capítulo Ampliación do PET, existen outros conceptos en publicidade que non se consideran no devandito capítulo e para os cales se destinou un desembolso menor:

<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
40.000	42.000	72.000

- *Publicity e RR.PP.*

Os programas de publicity (comunicación non pagada como tal) baséanse no desenvolvemento dunha secuencia planificada sobre os medios de comunicación (press-trips, convites a xornalistas, comunicados de prensa, etc.). É un instrumento que ben manexado é de grande eficacia comunicativa. En moitos casos vincúlase ás accións en publicidade.

Previuse asignación de medios:

<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
20.000	35.000	40.000

- *Intelixencia de mercado (Observatorio turístico)*

Presupóstanse para este capítulo as seguintes partidas:

<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
-	22.000	25.000

- *Formación e sensibilización*

Inclúe tanto as accións de sensibilización á poboación local como os cursos especializados de formación:

<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
10.000	30.000	35.000

- *Fomento da Calidade*

Para as accións de calidade asígnanse as seguintes partidas:

<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
27.000	35.000	40.000

- *Desenvolvemento de produtos*

Trátase dun conxunto de actuacións para estruturar e desenvolver novos produtos baseados tanto no patrimonio tanxible coma no intanxible. Ademais, inclúe as asignacións para desenvolver os Clubs de Produto.

Ano 1	Ano 2	Ano 3
72.000	90.000	100.000

- *Plan de Mercadotecnia Operativa*

Asígnase unha partida para o Ano 1 (2010) destinada á actualización do Plan de Mercadotecnia Operativa, imprescindible para un eficiente e eficaz uso dos fondos asignados:

Ano 1	Ano 2	Ano 3
40.000	-	-

### 5.3.3 Estrutura de financiamento

- *Achegas de Capital inicial*

Prevese un Capital Social de 66.000 € que constituirán os recursos propios da sociedade. O devandito capital está previsto que se distribúa do seguinte xeito:

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

- *Financiamento ordinario con cargo ao presuposto ordinario do Concello*

Constitúe o groso do financiamento da Empresa Municipal, e asígnanselle para o primeiro exercicio os importes que o Concello destinaba a financiar a Área de Turismo Municipal, xa que esta empresa asumirá todas as competencias e responsabilidades.

Transferencias ordinarias do Concello



<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
632.161	674.884	722.454

- *Subvencións doutras institucións públicas*

Referímonos a subvencións por parte de institucións como Dirección Xeral de Turismo, Secretaría de Estado de Turismo, Deputación Provincial, etc., xeralmente asignadas a programas específicos tales como os actualmente vixentes (Ampliación PET, Programa Apoio da FEMP, etc.). Por motivos de prudencia, para o ano 2010 presupótese unha cifra mínima. Para os anos 2011 e 2012 estímase con carácter orientativo que poderían recibirse maiores dotacións neste concepto:

<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
5.000	35.000	45.000

- *Convenios e acordos de esponsorización con institucións privadas*

Referímonos á realización de convenios para accións promocionais, capacitación, desenvolvemento de produtos, etc., con institucións tales como Cámara de Comercio, Asociación Provincial de Empresarios de Hostalaría de Lugo, e mesmo con empresas individuais. Son convenios para cofinanciar programas con obxectivos moi definidos.

Para o primeiro ano de funcionamento da Empresa Mixta prevese a realización dunha campaña de captación de convenios, polo cal non se estima ningunha dotación. Nos anos posteriores si estima recibir dotacións provenientes destes convenios, e a medida que a Empresa Mixta se vaia consolidando ir incrementando os devanditos importes, se ben por motivos de prudencia estimamos unhas cifras modestas:

<b>Ano 1</b>	<b>Ano 2</b>	<b>Ano 3</b>
-	35.000	45.000

- *Ingresos por cotas de asociados para determinados produtos e servizos turísticos*

Prevese crear a figura do "membro asociado", que seguindo a filosofía dos Conventions Bureau e dos Clubs de Produto permite a cambio dunha modesta cota para promoción dese

produto turístico, etc., que as empresas privadas colaboren na dinámica do Ente de Xestión, recibindo determinadas vantaxes especialmente no ámbito da Promoción, Comercialización e Asistencia Técnica (formación en calidade...) Aínda que en valor absoluto a devandita fonte de financiamento é modesta, en cambio ten un importante valor máis alá do estritamente financeiro, xa que é un modo de vincular directamente o sector privado coa Empresa Mixta de Turismo. Dado que a colaboración con posibles asociados para desenvolver determinados produtos (plan de calidade, xornadas gastronómicas,...) é un proceso progresivo, non se recolle ningunha cota neste momento, pero preténdese que para poñer en marcha determinados produtos se fixen máis adiante de acordo co sector privado en función da participación deste nos diferentes produtos.

Ano 1	Ano 2	Ano 3
-	11.250	15.750

- *Ingresos por venda de servizos turísticos e merchandising*

Aínda que hoxe en día é unha partida que practicamente non ten ningunha relevancia (2.000 € ao ano), cara ao futuro existe a vontade de potenciar esta liña en canto se desenvolvan os produtos, e por novas posibilidades que terá a Sociedade Mixta para poder comercializar produtos e servizos. Con todo, a nosa previsión realízase dende un punto de vista de prudencia, considerándose as seguintes cifras de vendas netas (excluído o custo dos produtos):

Ano 1	Ano 2	Ano 3
3.000	6.000	9.000

- *Ingresos por tickets / entradas a Centros Turístico Culturais*

Ata fai dous meses a entrada a ditos Centros era gratuita, polo que carecemos de referencias para proxeccións exactas. Sen embargo, estimamos con criterios de prudencia os seguintes ingresos baseándose nos seguintes datos:

Centro	Prezo entradas (€)		Nº de Visitantes		
	Xeral	Reducida	Anuais (2008)	S. Santa sen pagamento(2008)	S. Santa con pagamento (2009)
Centro inter. Muralla*	3	1,5	22.273	N/A	394
Casa Mosaicos	2	1	19.053	2.181	842
Porta Miña	2	1	3.489	490	160

Centro Arqueolóxico	2	1	3.841	604	165
<b>Total</b>			<b>48.656</b>	<b>3.275</b>	<b>1.561</b>
Tarifa conxunta(4 Centros)	7	4			
Tarifa media real (ingresos / nº visitantes)	1,1				

\* Aberto a partir de Maio de 2008

Extrapolando datos anuais sobre unha base duns 17.500 visitantes de pagamento. A tarifa media por visitante é de 1,1 €. Polo tanto, temos un estimado de 19.250 € ano en concepto de venda de tickets e supoñemos un crecemento do 4% anual.

#### 5.4 FLUXOS FINANCEIROS DA EMPRESA MUNICIPAL DE TURISMO DE LUGO

	ANO 1	ANO 2	ANO 3
<b>GASTOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Gastos Constitución, e Posta en marcha	23.000	-	-
Equipos oficina	7.000	-	-
<b>Total Gastos Inversión</b>	<b>30.000</b>	-	-
<b>Subcontratación Servizos SERMASA</b>	<b>96.258</b>	-	-
Xerencia	48.000	48.960	49.939
Resp. Información e Atención Turista	31.000	31.620	32.252
Resp. Promoción e Comercialización	0	31.000	31.620
Resp. Comunicación e N. Tecnoloxías	31.000	31.620	32.252
Resp. Desenvolvemento, Planif. e Competitividade	0	31.000	31.620
Resp. Administración e Fianzas	25.000	25.500	26.010
<b>Total Persoal Directivo e Técnico</b>	<b>135.000</b>	<b>199.700</b>	<b>203.694</b>
Informadores Turísticos e Auxiliares	59.500	121.380	123.808
<b>Total Gastos de Persoal</b>	<b>194.500</b>	<b>321.080</b>	<b>327.502</b>
Aluguer Oficina Central	9.600	9.600	9.600
Consumibles Oficina	3.000	3.060	3.121
Limpeza e Mantemento Oficina Central	4.800	4.896	4.994
Subministracións Oficina Central (Luz e Auga)	1.800	1.836	1.873
Teléfono e Comunicacións	4.080	4.162	4.245
Outros gastos estrutura (Ás. Xurídica, Laboral, etc.)	4.000	4.080	4.162
Subministracións Centros Turístico- Culturais	27.960	28.519	29.090
Limpeza e Mantemento Centros Turísticos Culturais	24.400	24.888	25.386
Gastos varios	1.013	1.033	1.054
<b>Total Gastos Estrutura</b>	<b>80.653</b>	<b>82.074</b>	<b>83.524</b>
<b>Total Gastos Fixos (Persoal + Estrutura)</b>	<b>275.153</b>	<b>403.154</b>	<b>411.025</b>
Feiras e Workshops	35.000	35.000	40.000
Web e e- commerce	45.000	50.000	50.000
Publicacións e Material Promocional	35.000	40.000	45.000
Publicidade	40.000	42.000	72.000
Publicity / RR PP	20.000	35.000	40.000
Intelixencia Mercados (Observatorio Turístico)	0	22.000	25.000
Accións Formación	10.000	30.000	35.000
Fomento Calidade	27.000	35.000	40.000
Desenvolvemento Produtos	72.000	90.000	100.000
Plan de Mercadotecnia Operativa	40.000	-	-
<b>Total Programas de Actuación</b>	<b>324.000</b>	<b>379.000</b>	<b>447.000</b>
<b>GRANDE TOTAL DE GASTOS</b>	<b>725.411</b>	<b>782.154</b>	<b>858.025</b>
<b>INGRESOS</b>			

Achegas Capital Concello	46.000	-	-
Achegas Capital Sector privado	20.000	-	-
<b>Total achegas Inversión de Constitución</b>	<b>66.000</b>	-	-
Transferencias ordinarias do Concello	632.161	674.884	722.454
Subvencións outras institucións públicas	5.000	35.000	45.000
Convenios e Sponsorización privada	-	35.000	45.000
Cotas asociados privados	-	11.250	15.750
Venda de servizos turísticos e merchandising	3.000	6.000	9.000
Venda tickets entradas	19.250	20.020	20.821
<b>GRAN TOTAL INGRESOS</b>	<b>725.411</b>	<b>782.154</b>	<b>858.025</b>

## 6. - CONCLUSIONES

Á vista do exposto conclúese:

- Estímase plenamente acreditada a conveniencia e oportunidade de exercer a iniciativa pública para o exercicio da actividade económica e servizo público de turismo.
- A mencionada actividade reviste un patente interese público polo exposto nesta memoria.
- A actividade é xuridicamente posible e viable nos termos expostos.
- A forma de xestión que se propón como máis axeitada é a de Sociedade Mercantil Municipal Mixta prevista no artigo 85.2.La.d. da LRBRL, que se rexerá polos Estatutos que acompañan a esta memoria.

ÍNDICE	páxina
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ASPECTOS SOCIAIS.....	2
3. ASPECTOS XURÍDICOS.....	3
4. ASPECTOS TÉCNICOS E BASES DA XESTIÓN DA SOCIEDADE MIXTA MUNICIPAL DE TURISMO.....	14
4.1. Obxecto Social.....	14
4.2. Capital Social.....	17
4.3. Réxime Xurídico.....	18
4.4. Órganos de Goberno.....	19
4.5. Bens patrimoniais e bens afectos ao servizo público.....	20
4.6. Estrutura da organización e cadro de persoal.....	21
5. ASPECTOS ECONÓMICOS E FINANCIEROS.....	22
5.1. Principios do seu réxime económico- financeiro.....	23
5.2. Estrutura Organizativa da xestión.....	25
5.2.1. Importancia da estrutura organizativa.....	25
5.2.2. Situación actual. Punto de partida.....	26
5.2.3. Proposta Organizativa.....	27

5.2.4. Desenvolvemento temporal da proposta organizativa.....	32
5.3. Estudio Económico -Financiero.....	33
5.3.1. Consideracións previas.....	34
5.3.2. Estrutura de gastos.....	34
5.3.2.1 Gastos de inversión.....	34
5.3.2.2 Gastos fixos de estrutura.....	35
5.3.2.3 Gastos de actuacións e programas.....	38
5.3.3. Estrutura de financiamento.....	41
5.4. Cadro de fluxos financeiros da Empresa Municipal de Turismo.....	45
6. CONCLUSIÓNS.....	46