

PLAN DE SANEAMIENTO Y ESTABILIDAD

27 Febrero 2019

(Aprobado el borrador en la sesión del
Comité Ejecutivo del 24 de octubre de 2018)

ÍNDICE

1. OBJETIVO DEL INFORME

2. ACTIVIDAD DE LA ENTIDAD

3. ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL

3.1 Ingresos

- 3.1.1 Ingresos Corrientes Presupuestados
- 3.1.2 Derechos reconocidos (ingresos reconocidos)
- 3.1.3 Recaudación neta
- 3.1.4 Desviaciones de los ingresos corrientes reales sobre los presupuestados
- 3.1.5 Cantidades pendientes de cobro
- 3.1.6 Conclusiones

3.2 Gastos

- 3.2.1 Evolución de los gastos
- 3.2.2 Detalle de los Gastos de Personal del CZFC
- 3.2.3 Gastos Financieros

3.3 Análisis Presupuestario

3.4 Endeudamiento

- 3.4.1 Endeudamiento bancario
 - 3.4.1.1 Operaciones a largo plazo
 - 3.4.1.2 Operaciones a corto plazo
 - 3.4.1.3 Cuota bancaria
- 3.4.2 Endeudamiento con Administraciones Públicas

3.5 Resultado de los Ejercicios del periodo analizado

3.6 Inversiones realizadas

3.7 Análisis de activos en propiedad

4 EVOLUCION ECONOMICO FINANCIERA Y SITUACION ACTUAL

5 MEDIDAS A ADOPTAR Y ACCIONES A REALIZAR

- 5.1 Medidas y acciones de Ingresos
- 5.2 Medidas y acciones de Gastos
- 5.3 Medidas y acciones operativas, organizativas y presupuestarias

6 Proyecciones Económico Financieras 2019-2022

7 Revisión del Plan

8 Conclusiones Finales

1 OBJETIVO DEL INFORME

El presente Plan de Saneamiento y Estabilidad se elabora con una doble intención: en primer lugar, analizar y conocer la situación económico-financiera del Consorcio de la Zona Franca de Cádiz (CZFC), con el fin de identificar las medidas correctoras que se necesitan aplicar para la consecución del equilibrio financiero y la estabilidad presupuestaria de la Entidad, y en segundo lugar, incluir en este Plan las medidas financieras que se recogen en el Informe de Auditoría Operativa, emitido por la IGAE en junio de 2018, entre cuyas recomendaciones se plantea la necesidad de una reestructuración de la deuda generada por las Ayudas REINDUS y un Plan de Reestructuración financiera integral.

En su redacción, se han considerado todos estos requerimientos, tomando un horizonte temporal de cinco años, del 2018 al 2022, con la intención de que las actuaciones a realizar y las previsiones resultantes permitan conseguir estos objetivos.

Asimismo, servirá como revisión del Plan de Saneamiento elaborado en el ejercicio 2016, aprobado en sesión de Pleno de 1-17 de fecha 31 de enero de 2017, en el que se establecía una revisión con periodicidad anual, con el propósito de corregir, sustituir o implementar las anteriores medidas correctoras propuestas.

Una vez reseñadas la actividad, antecedentes y situación económico-financiera actual del CZFC, el Plan se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, se detalla y analiza la evolución de los ingresos y los gastos corrientes de los últimos ejercicios (2010-2017) y su comportamiento desde el punto de vista presupuestario. En el epígrafe siguiente, se hace referencia al endeudamiento, tanto con entidades financieras como con la Administración Pública, en la que destaca, por su considerable incremento en los últimos años, la generada por las Ayudas REINDUS.

A continuación, se pone de manifiesto las causas que han llevado al CZFC a la situación económico financiera actual, para exponer seguidamente las medidas a adoptar y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos planteados, distinguiendo entre las medidas de ingresos, de gastos, organizativas y presupuestarias.

Por último, se muestran las proyecciones de las cuentas de Pérdidas y Ganancias 2019-2022, después de la aplicación de las medidas correctoras señaladas, para terminar con las conclusiones sobre la imperiosa necesidad de adoptar dichas acciones si se quiere alcanzar el objetivo de equilibrio y estabilidad económico-financiera del CZFC en los próximos ejercicios.

2 ACTIVIDAD DE LA ENTIDAD

El Consorcio de la Zona Franca de Cádiz es una Entidad de Derecho Público, constituida en 1929 mediante Real Decreto Ley de 11 de junio del mismo año, y clasificada en el Grupo II de Entidades Públicas según Orden de 12 de abril de 2012, siéndole de aplicación las Disposiciones Adicionales 9ª y 10ª de la Ley 6/1997 de 14 abril (LOFAGE). Depende del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.

El Consorcio está constituido por el Alcalde de la ciudad, el Delegado Especial del Estado, cuatro vocales representantes del Gobierno, cinco Concejales del Ayuntamiento, un representante de la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Cádiz, un representante de la Autoridad Portuaria de la Bahía de Cádiz, un representante de la Excma. Diputación Provincial de Cádiz, un representante del Ministerio de Economía y Hacienda en la persona del Administrador Principal de la Aduana de Cádiz y un representante de RENFE.

El Pleno del Consorcio de la Zona Franca en la sesión celebrada el 2 de junio de 1998 acordó modificar los artículos 4º y 6º del Estatuto, elevando dicho acuerdo al Ministerio de Economía y Hacienda para su aprobación mediante Orden Ministerial (Orden de 25 de junio de 1998). De acuerdo con la nueva redacción del artículo 4, el objeto del Consorcio es el establecimiento y explotación de la Zona Franca de Cádiz, bajo la dependencia exclusiva del Ministerio de Economía y Hacienda, pudiendo asimismo promover, gestionar y explotar, en régimen de derecho privado, directamente o asociado a otros organismos, todos los bienes, de cualquier naturaleza, integrantes de su patrimonio y situados fuera del territorio de la Zona Franca con el fin de contribuir al desarrollo y dinamización económica y social de su área de in-fluencia.

De acuerdo con el Estatuto y Reglamento de Régimen Interior, el Consorcio funcionará en Pleno o por medio de un Comité Ejecutivo. Corresponde al Consorcio en Pleno, que actuará como Consejo de Administración, entre otros, la construcción y explotación de la Zona Franca, la aprobación de los proyectos de obras, la emisión de empréstitos, la adquisición de inmuebles y maquinaria así como la formación y aprobación del presupuesto anual y aprobación de las cuentas generales.

Las actividades del Consorcio de la Zona Franca de Cádiz se encuentran reguladas tanto por la normativa de su constitución y posteriores adaptaciones, como por diversas disposiciones nacionales y comunitarias.

La propia Zona Franca es una zona de libre comercio en cuyo recinto entran las mercancías procedentes de países no comunitarios con exención de derechos arancelarios y de todos los impuestos que pudieran gravar las mismas por su introducción en el territorio aduanero de la Unión Europea.

Dichas actividades se desarrollan en todo el ámbito provincial: destacándose los siguientes recintos: el Recinto Interior (área exenta fiscal), Parques Empresariales e Industriales tanto en la capital como en diferentes municipios de la provincia, y diferentes Edificios e Instalaciones sitas tanto en la capital gaditana como en la provincia.

Las principales líneas de actividad del Consorcio, junto con la actividad propia del régimen de admisión de mercancías y promoción del Comercio Exterior en el área exenta fiscal, son:

- Promoción, desarrollo y explotación de suelo industrial, tanto en régimen de arrendamiento como de venta
- Promoción, desarrollo y comercialización de infraestructuras para empresas: naves, edificios de servicios, etc., tanto en régimen de arrendamiento como de venta
- Desarrollo de proyectos a través de sus sociedades mercantiles, destinadas principalmente a prestar servicios de interés para industrias y empresas, entre los que se incluyen las inversiones en energías renovables, el depósito, custodia y gestión documental o la explotación de aparcamientos

3.- ANTECEDENTES Y SITUACION ACTUAL

Para entender e interpretar la situación económica, financiera y patrimonial del CZFC, al 31 de diciembre de 2017, es necesario referenciar ciertos hechos acaecidos en los últimos 15 años:

- Resolución de proyectos deficitarios a inicios del año 2000, concretamente Quality y RILCO, que implicaron un coste económico de 47 millones de euros.
- Ejecución de proyectos que no han supuesto los retornos esperados.
- Excesiva financiación bancaria a corto plazo con destino a proyectos y actuaciones de largo plazo.
- Suspensión, de manera temporal, en la recepción de subvenciones que financiaban obras en curso, provocando que el coste de las mismas se asumiera con los recursos propios del Consorcio
- Sobredimensionamiento de la estructura societaria.

- Considerable incremento de la deuda con motivo de la excesiva financiación de proyectos mediante ayudas RENDUS en el período 2012-2014, por valor de 78 millones de euros.

A todo esto se debe añadir la crisis económica iniciada en 2008, que supuso una fuerte reducción en la cifra de venta de inmuebles y una considerable restricción crediticia por parte de las entidades financieras.

Ante esta situación, a partir de 2009 se pusieron en marcha una serie de medidas correctoras, encaminadas a generar liquidez, siendo la más importante y efectiva la enajenación de activos mediante una Oferta Pública de Venta de Inmuebles Arrendados (OPVIA), por la que el Consorcio transmitía la propiedad del inmueble, y a su vez, se constituía un usufructo para garantizar al inversor la renta de alquiler durante 10 años.

El resultado de este plan de enajenación de activos fue la formalización de 13 ventas, por un importe total de 21,2 millones de euros, que permitió, no solo mejorar la cuenta de resultados de 2010, sino obtener la liquidez necesaria para afrontar los compromisos de los próximos años.

Por otra parte, la obtención de la condición de Organismo Intermedio de los Fondos FEDER del P.O. Andalucía 2007-2013, en marzo de 2009, impulsó de forma considerable la actividad inversora del Consorcio, con una dotación inicial de fondos de 15 millones de euros y que, tras diversas ampliaciones, llegó a los 80 millones de euros de ayuda en el ejercicio 2015.

Fue igualmente significativa la aclaración, definición y liquidación correcta del Recurso del Impuesto de Sociedades que abrió una excepcional vía financiera para el Consorcio a partir del año 2000.

Entre las medidas correctoras por la vía de los gastos, destaca la reorganización y reducción de la plantilla del Consorcio como resultado de la puesta en marcha de la Relación de Puestos de Trabajo que culminó con un Expediente de Regulación de Empleo en el ejercicio 2008 y que supuso una reducción anual del 15% de los gastos estructurales por este concepto.

Todo ello contribuyó a mantener el ritmo de inversiones que ha caracterizado las últimas actuaciones del Consorcio: impulso de proyectos en el Bajo de la Cabezuela, inversiones en Los Pastores (Algeciras), activación de la segunda fase de remodelación del Estadio Carranza (Fondo Norte), ejecución de los polígonos de Tahivilla y San José de Valle, adquisiciones en el Recinto Exterior (naves de Pastoriza y de Heineken) y la construcción de naves en el Recinto Interior con distintos usos.

Asimismo, los trabajos iniciados en 2011 para simplificar la configuración societaria del Grupo Zona Franca, culminó con una Reestructuración societaria aprobada mediante Consejo de Ministros de fecha 16 de marzo de 2012, pasando de 19 sociedades, entre participaciones directas e indirectas, a una estructura de 8 sociedades, dos de las cuáles se encuentran a esta fecha en liquidación (Corporación Alimentaria Grupo Quality y Quality Food). Adicionalmente, la sociedad Parque Empresarial y Tecnológico de las Marismas de Palmones S.A, en concurso, se encuentra actualmente en fase de liquidación dentro del proceso concursal voluntario iniciado el 30 de septiembre de 2016.

Se relaciona a continuación los hechos más relevantes, desde el punto de vista financiero, de los últimos 5 años:

- La gestión de las últimas actuaciones realizadas con ayudas REINDUS, ha incrementado considerablemente la deuda del Consorcio, con el consiguiente impacto negativo en su situación financiera.
- Refinanciación de la deuda bancaria, mediante la reconversión a largo plazo de 54 millones de euros de un total de 105 millones de deuda viva finalizada en 2015, así como la reducción de los gastos financieros, eliminación de las cargas hipotecarias y la liberación de rentas pignoradas, en el ejercicio 2017.
- Obtención de Aportaciones Presupuestarias Extraordinarias del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas en los ejercicios 2014, 2015 y 2017 por 64 millones de euros, que ha tenido un doble efecto en la situación patrimonial de la Entidad: por un lado, ha mejorado el Patrimonio Neto y, por otro, ha reducido la deuda a corto plazo, tanto en concepto de Ayudas REINDUS, como de proveedores a corto plazo.
- Ampliación de la Zona Fiscal, mediante la adquisición de los terrenos colindantes al Recinto de la antigua fábrica de tabacos Altadis SA, y que, tras la publicación en el BOE el 22 de marzo de 2016 de la Orden HAP/370/2016, supone la ampliación en 156.881 m² del Recinto Fiscal de la capital gaditana.

Por otra parte, en el ejercicio 2015 se inició el establecimiento de un Recinto Fiscal en el Municipio de Los Barrios, tras los acuerdos adoptados con la Agencia Pública de Puertos de Andalucía y Parques Logísticos del Sur. Adicionalmente, en el mes de abril de 2018 se ha presentado la solicitud de autorización de Recinto Fiscal ante la Dirección General de Gestión Aduanera.

3.1 Ingresos

En este apartado se realiza un análisis de los ingresos corrientes del CZFC de los últimos ejercicios cerrados, 2010 a 2017.

Con la intención de verificar si el déficit de liquidez existente corresponde a posibles desviaciones presupuestarias y/o al grado de impagados, se analiza el comportamiento de estos ingresos desde el punto de vista presupuestario, así como la recaudación neta obtenida.

3.1.1 Ingresos Corrientes Presupuestados

Se detalla a continuación los ingresos corrientes presupuestados de cada ejercicio, considerando las distintas modificaciones que pudieran haber tenido lugar:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos Corrientes	10.000.000	10.303.869	10.395.075	9.950.000	12.944.336	14.400.000	15.551.000	15.658.000
Otros Ingresos de Explotación	1.870.000	1.850.597	1.896.862	1.500.000				
Totales	11.870.000	12.154.466	12.291.937	11.450.000	12.944.336	14.400.000	15.551.000	15.658.000

Como se puede observar, el presupuesto de ingresos corrientes de cada periodo ha ido aumentando, especialmente a partir del ejercicio 2014, debido a la previsión de puesta en valor de las inversiones que se han realizado en los ejercicios anteriores.

3.1.2 Derechos reconocidos (ingresos reconocidos)

Se detallan los ingresos corrientes reales, según las cuentas anuales de cada ejercicio cerrado:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Arrendamientos	9.330.604	8.878.328	9.592.492	9.620.065	9.591.828	9.263.914	9.248.034	9.331.946
Censos Reservativos	309.275	316.046	311.960	336.083	359.701	278.756	303.262	294.046
Otros Ingresos de Explotación	398.175	1.113.815	228.641	265.184	185.379	305.698	507.856	1.054.268
Totales	10.038.054	10.308.189	10.133.093	10.221.332	10.136.908	9.848.368	10.059.152	10.680.260

Como se puede observar, los ingresos corrientes por arrendamientos en el período analizado tienen una cifra constante, que ronda los 10 millones de euros.

En este sentido, es aconsejable tomar las medidas oportunas, tanto en la elaboración de las previsiones de ingresos como en las gestiones conducentes a aumentar el grado de cumplimiento de los presupuestos de ingresos.

3.1.3 Recaudación neta

Comparativa de los ingresos corrientes reales, detallados anteriormente, con los cobros realizados, sin tener en cuenta el efecto impositivo:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos Corrientes Reales	10.038.054	10.308.189	10.133.093	10.221.332	10.136.908	9.848.368	9.848.368	9.848.368
Cobros Corrientes Reales	7.078.433	7.640.159	6.853.126	7.970.800	8.943.389	8.855.414	7.822.212	7.570.026
% Recaudación s/Ingresos	70,5%	74,1%	67,6%	78,0%	88,2%	89,9%	79,4%	76,9%

De esta forma se puede analizar el grado de morosidad de cada ejercicio y su efecto en la situación financiera del CZFC.

3.1.4 Desviaciones de los ingresos corrientes reales sobre los presupuestados

Para analizar el grado de cumplimiento de los presupuestos de ingresos en cada ejercicio, se confecciona el siguiente cuadro comparativo de ingresos presupuestados e ingresos realizados, al que se le añade la evolución de los saldos pendientes de cobro que se desprende del cuadro anterior:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos previsionados	11.870.000,00	12.154.466,37	12.291.937,25	11.450.000,00	12.944.335,96	14.400.000,00	15.551.000,00	15.658.000,00
Ingresos reales	10.038.053,99	10.308.189,00	10.133.093,00	10.221.332,00	10.136.908,00	9.848.368,00	9.848.368,00	9.848.368,00
Saldo Pendiente cobro (sin impuestos)	4.778.583	4.778.583	5.178.669	4.480.342	4.031.612	4.357.088	4.558.682	5.006.604

Las desviaciones que se manifiestan pueden ser una de las causas de los remanentes negativos de tesorería.

En este sentido, hay que considerar posibles causas de estas desviaciones, debidas a la puesta en valor de las nuevas instalaciones, generalmente por retrasos en la finalización de las obras, la puesta en funcionamiento o la entrega definitiva al cliente. Un claro ejemplo pueden ser los nuevos inmuebles de los antiguos terrenos de Altadis o la implantación del Recinto Fiscal en El Fresno.

3.1.5 Cantidades pendientes de cobro

Se detalla, en el siguiente cuadro, los ingresos reales obtenidos en cada ejercicio junto con los saldos pendientes de cobro, que se desprenden de los datos del cuadro que figura en el apartado 3.1.3:

Los datos que aquí se expresan están extraídos del saldo de la partida de Clientes a 31 de diciembre de cada año del periodo analizado, siendo por tanto saldos acumulados de cada ejercicio.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos reales	10.038.054	10.308.189	10.133.093	10.221.332	10.136.908	9.848.368	10.059.152	10.680.260
Saldo Pendiente cobro	5.638.727	5.006.285	6.266.189	5.421.214	4.878.251	5.272.076	5.516.005	6.057.991
Ratio	56,2%	48,6%	61,8%	53,0%	48,1%	53,5%	54,8%	56,7%

De aquí se desprende las cantidades y porcentajes pendientes de recaudación, obligando a analizar las razones por las que no se han hecho efectivas en cada ejercicio. Para ello, se hace necesario analizar más detenidamente este apartado.

Se incluye a continuación, la comparativa entre los ingresos reales y el saldo pendiente de cobro generado en cada ejercicio, esto es, sin incluir deudas provenientes de ejercicios anteriores:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos reales	10.038.054	10.308.189	10.133.093	10.221.332	10.136.908	9.848.368	10.059.152	10.680.260
Saldo Pendiente cobro cada ejerc.	3.492.353	3.148.275	3.968.760	2.723.144	1.444.158	1.201.475	2.451.649	2.756.794
Ratio	34,8%	30,5%	39,2%	26,6%	14,2%	12,2%	24,4%	25,8%

Vemos por tanto, que la media de impagos producidos en los últimos cuatro ejercicios es de un 19%.

Conclusiones

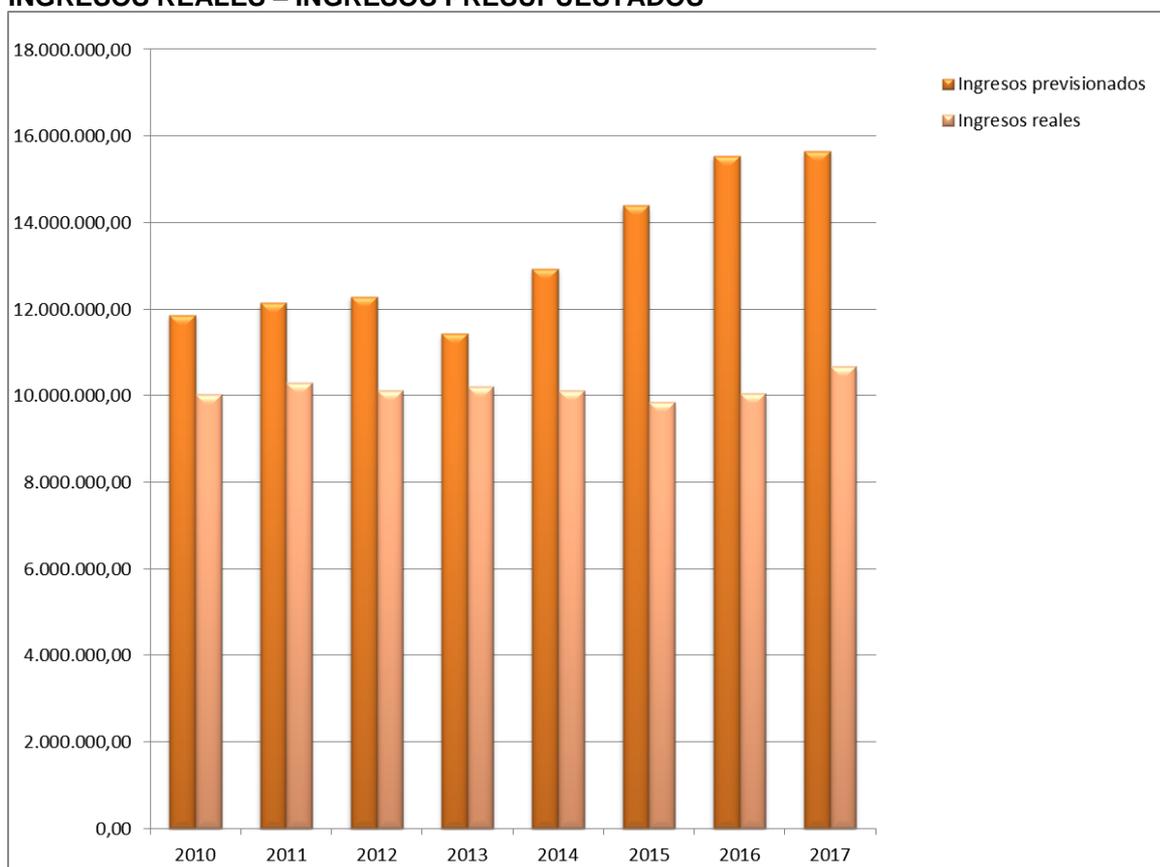
Como hemos podido comprobar, los ingresos corrientes presupuestados en cada ejercicio estudiado no se corresponden, en su mayoría, con los derechos reales reconocidos netos, existiendo grandes diferencias entre ambas cantidades. Esto puede provocar, como hemos comentado anteriormente, que existan grandes desajustes de tesorería y presupuestarios, por lo que es importante que, una vez elaborado los ingresos previsionales alcanzables, se implementen todos los esfuerzos para que su grado de cumplimiento sea óptimo.

Los ingresos corrientes que aparecen contemplados en los presupuestos han ido decreciendo a lo largo de los últimos ejercicios, y especialmente, durante el

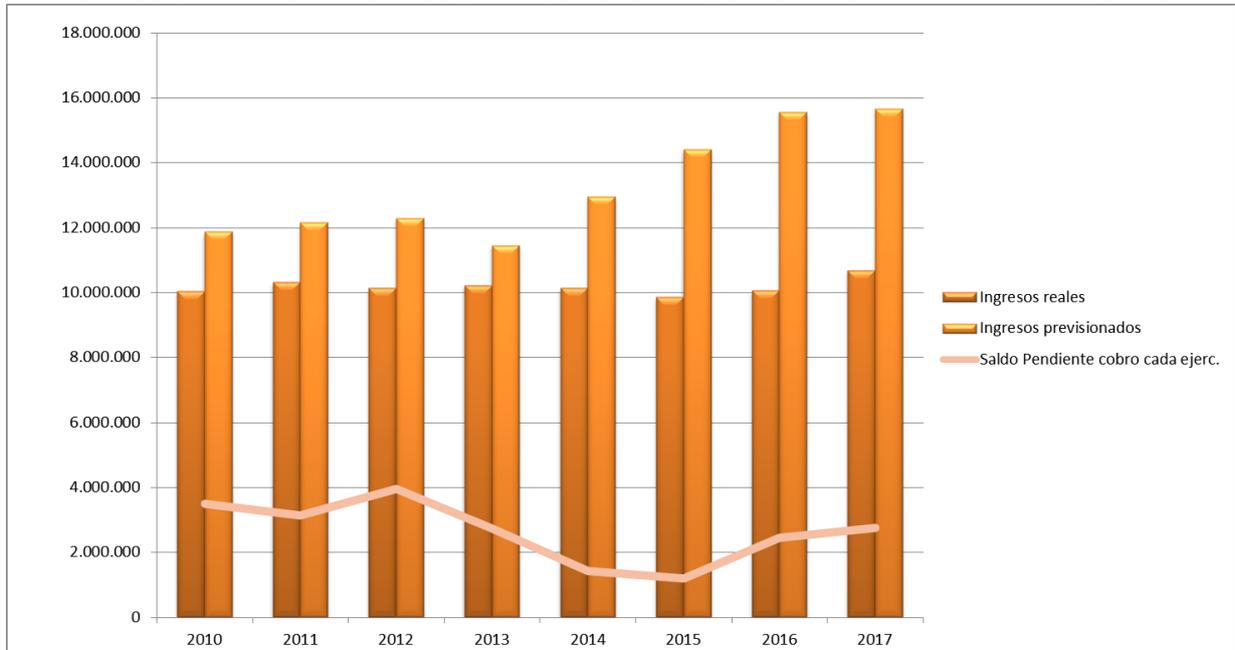
periodo 2014-2015. Esto ha sido, principalmente, por la adecuación de las tarifas de rentas a la realidad del mercado. No obstante, cabe señalar, que los derechos reconocidos netos se han ido incrementando, pasando de 11,8 a 15,6 millones de euros durante el periodo analizado (2010-2017)

Un problema importante, al margen del grado de cumplimiento de lo presupuestado, es que, aunque el impago de los ingresos o derechos reconocidos se ha reducido respecto a las cifras alcanzadas en el periodo 2010-2012, a partir del ejercicio 2016 vuelve a tener una línea ascendente. Para comprender mejor la situación exponemos los siguientes gráficos:

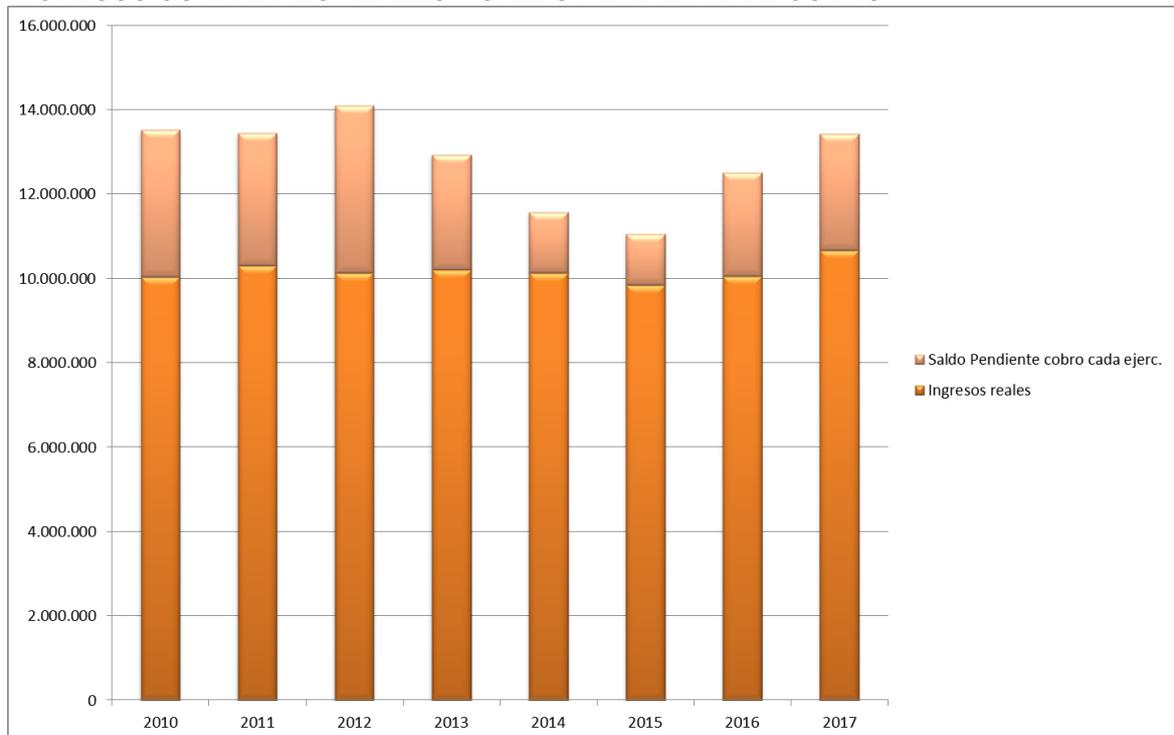
INGRESOS REALES – INGRESOS PRESUPUESTADOS



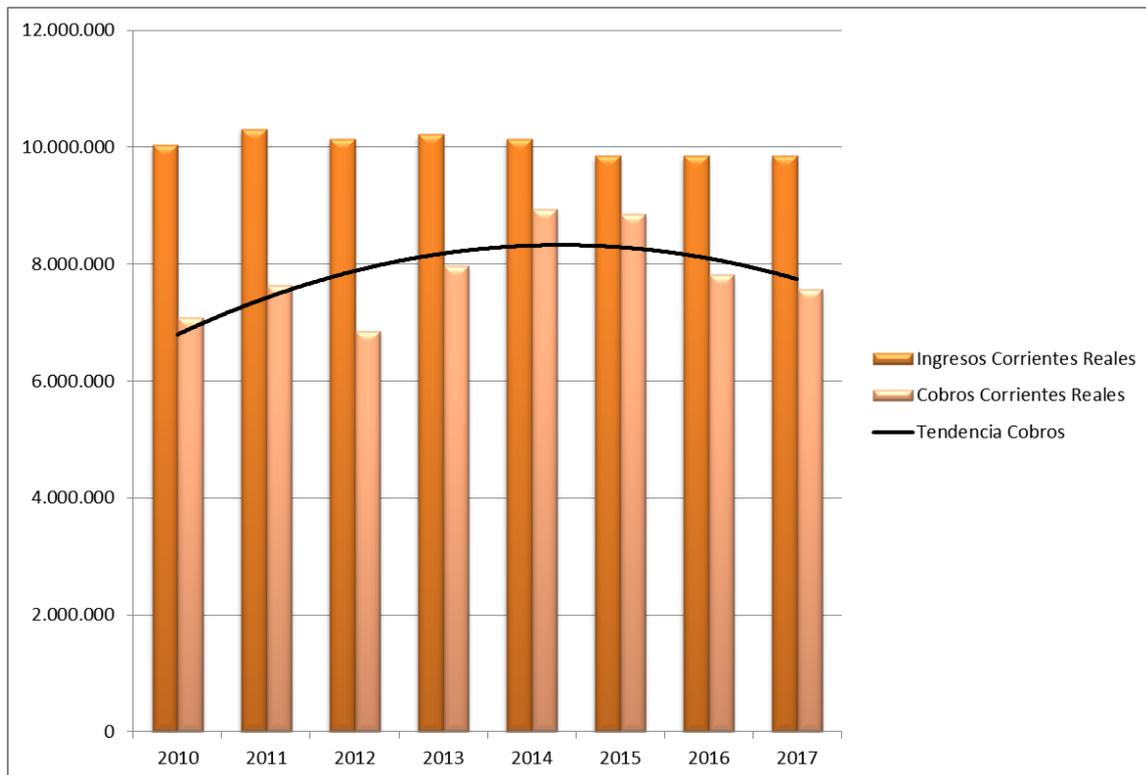
INGRESOS REALES – INGRESOS PRESUPUESTADOS – SALDO PENDIENTE DE COBRO



INGRESOS CORRIENTES REALES – SALDO PENDIENTE DE COBRO



INGRESOS CORRIENTES REALES – COBROS REALES



3.2 Gastos

3.2.1 Evolución de los gastos

En los cuadros siguientes exponemos la evolución en la partida de Otros Gastos Corrientes en el periodo:

Realizado	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Arrendamientos y canones	98.469	94.094	117.779	114.206	137.992	222.752	525.454	415.904
Reparaciones y conservación	1.482.351	1.233.228	977.587	558.950	579.613	709.862	764.139	765.882
Servicios de profesionales	607.523	548.038	587.261	649.206	555.826	664.772	621.596	593.662
Primas de seguros	148.241	132.718	164.899	118.464	114.056	150.803	84.637	109.890
Servicios bancarios y simil.	260.467	133.637	219.044	241.999	500.402	293.071	219.376	37.055
Publicidad/relaciones public.	1.009.398	1.100.921	720.699	743.751	824.564	1.018.013	371.588	283.160
Suministros	675.627	574.336	625.143	642.733	661.828	594.573	729.177	857.209
Otros servicios	1.629.868	1.328.248	1.434.459	1.508.358	1.382.007	1.671.175	1.520.332	1.484.067
Total Otros Gastos	5.911.944	5.145.219	4.846.870	4.577.666	4.756.287	5.325.021	4.836.299	4.546.829

Los gastos presupuestados en dichos ejercicios han sido los siguientes:

Presupuesto	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Arrendamientos y canones	18.000	105.038	18.000	110.500	70.500	90.320	160.978	301.633
Reparaciones y conservación	1.163.858	1.320.079	1.271.395	1.108.641	869.588	555.448	628.380	537.812
Servicios de profesionales	926.264	782.010	752.153	552.703	545.141	591.854	570.616	550.411
Primas de seguros	208.900	244.000	233.750	215.985	165.985	121.500	121.500	121.750
Servicios bancarios y simil.	16.380	300.000	100.000	100.000	220.000	220.000	220.000	135.000
Publicidad/relaciones public.	679.474	463.318	431.153	623.841	803.841	769.541	830.187	491.433
Suministros	520.902	471.000	471.000	516.827	555.879	593.000	591.000	584.613
Otros servicios	1.806.869	1.440.457	1.632.970	1.308.731	1.084.231	1.373.503	1.268.892	1.109.514
Total Otros Gastos	6.020.121	5.589.220	5.341.575	5.161.070	5.119.008	5.084.708	4.391.554	3.832.166

A continuación, se compara el gasto real con el presupuestado:

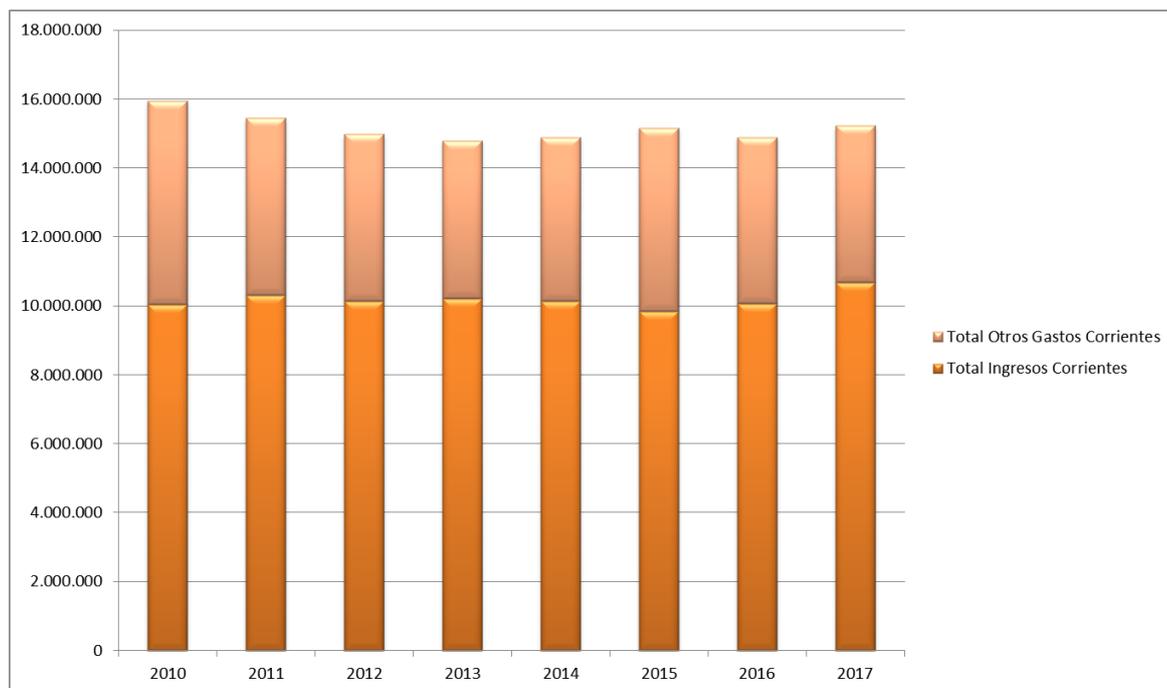
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total Otros Gastos Corrientes Real	5.911.944	5.145.219	4.846.870	4.577.666	4.756.287	5.325.021	4.836.299	4.546.829
Total Otros Gastos Corrientes Ppto	6.020.121	5.589.220	5.341.575	5.161.070	5.119.008	5.084.708	4.391.554	3.832.166
Relación G.Real s/ Presupuesto	98%	92%	91%	89%	93%	105%	110%	119%

Podemos observar que la cifra de gastos corrientes se ha reducido de los 5,9 millones del ejercicio 2010 a los 4,5 millones del ejercicio 2017. No obstante, esta cifra está por encima de los gastos presupuestados, haciéndose necesaria una adecuada planificación y estructuración del presupuesto de gastos de la Entidad, con objeto de acompañarla a la necesaria asunción de gastos inherentes al mantenimiento y puesta en marcha de las nuevas instalaciones por las inversiones realizadas en el periodo 2013-2017.

Si comparamos el importe de otros gastos corrientes con los ingresos, se pone de manifiesto la necesidad de seguir aplicando las medidas de reducción y contención del gasto:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total Ingresos Corrientes	10.038.054	10.308.189	10.133.093	10.221.332	10.136.908	9.848.368	10.059.152	10.680.260
Total Otros Gastos Corrientes	5.911.944	5.145.219	4.846.870	4.577.666	4.756.287	5.325.021	4.836.299	4.546.829
Relación G.Real s/Ingresos	59%	50%	48%	45%	47%	54%	48%	43%

OTROS GASTOS CORRIENTE - INGRESOS CORRIENTES



3.2.2 Detalle de los Gastos de Personal

Pasamos a detallar la evolución de los gastos de personal en los últimos ejercicios.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Sueldos y Salarios total ZF	2.302.029	2.284.242	2.173.229	2.307.511	2.299.101	2.358.660	2.388.349	2.323.162
Seguridad Social	635.250	639.590	648.844	657.696	680.981	674.179	683.648	690.504
Totales	2.937.279	2.923.832	2.822.073	2.965.207	2.980.082	3.032.839	3.071.997	3.013.666

Se observa una contención del gasto de personal debido a las políticas de austeridad implementadas y a las limitaciones presupuestarias impuestas por el Ministerio a las Administraciones Públicas a raíz del Plan de Austeridad del ejercicio 2010 para el periodo 2011-2013.

Debemos añadir que ya en el ejercicio 2009 se produjo una importante reducción, motivada por la implantación, en ese ejercicio, del Expediente de Regulación de Empleo.

En relación a los ingresos corrientes de la Entidad para el periodo analizado, podemos observar cómo este gasto se ha mantenido constante hasta el ejercicio 2015, año en el que se produce una leve subida consecuencia de la aprobación vía Presupuestos Generales del Estado de las mismas, concretamente, reintegro de las cantidades correspondientes a pagas extraordinarias y subida de los conceptos salariales a los empleados públicos.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Ingresos Corrientes	10.038.054	10.308.189	10.133.093	10.221.332	10.136.908	9.848.368	9.248.034	9.331.946
Total Gasto Personal	2.937.279	2.923.832	2.822.073	2.965.207	2.980.082	3.032.839	3.071.997	3.013.666
% G. Personal s/Ingresos	29%	28%	28%	29%	29%	31%	33%	32%

3.2.3 Gastos Financieros

A continuación relacionamos los gastos financieros vinculados a la deuda bancaria devengados en cada ejercicio económico.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gastos Financieros	4.344.762	4.374.421	3.794.742	4.287.218	5.023.220	4.211.618	4.469.908	4.103.324

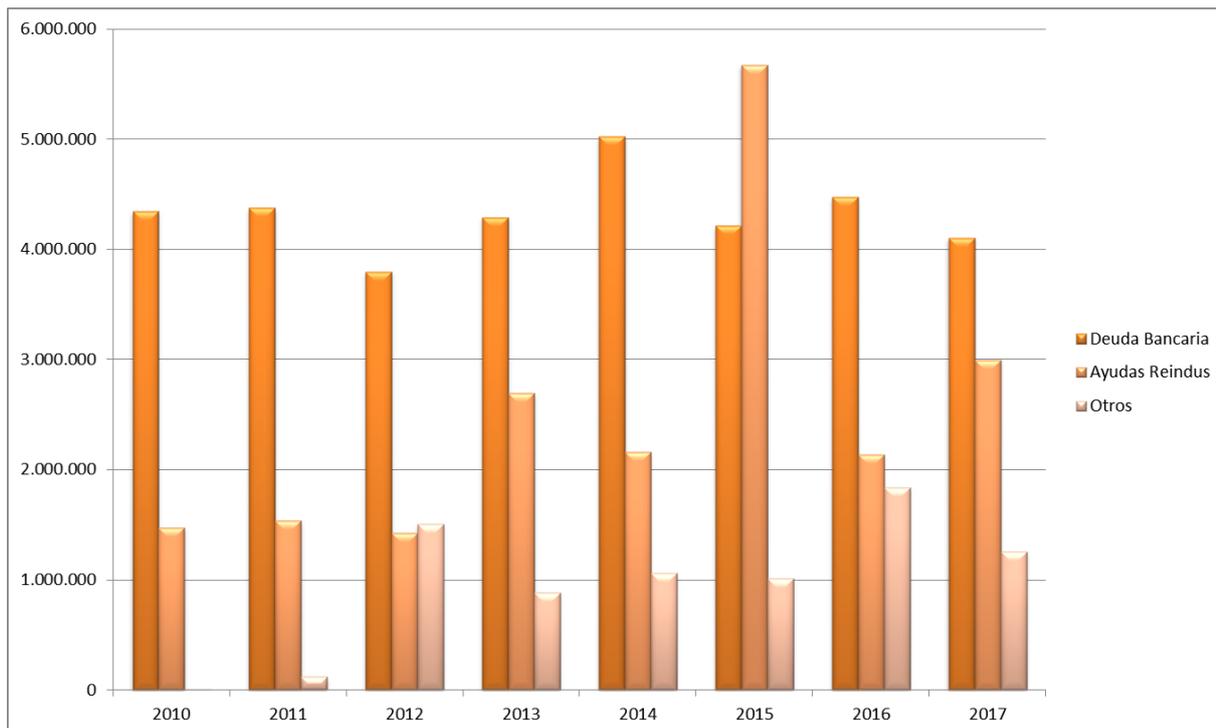
Por otra parte, la evolución de los gastos financieros por préstamos concedidos en relación a las Ayudas REINDUS de los ejercicios analizados se puede observar a continuación:

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gastos Financieros Deuda REINDUS	1.472.177	1.539.288	1.425.103	2.696.572	2.156.309	5.635.938	2.138.832	2.993.238

Si comparamos estas cifras con los gastos financieros totales del Consorcio durante el periodo analizado, podemos observar la incidencia en el resultado financiero de la Entidad del efecto de los distintos aplazamientos y fraccionamientos concedidos por las Ayudas REINDUS, así como el efecto de los gastos financieros provocados por las convocatorias del ejercicio 2012 y 2014, que devengaban un tipo de interés del 3,95% y del 2,8% respectivamente:

Desglose Gastos Financieros	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Deuda Bancaria	4.344.762	4.374.421	3.794.742	4.287.218	5.023.220	4.211.618	4.469.908	4.103.324
Ayudas Reindus	1.472.177	1.539.288	1.425.103	2.696.572	2.156.309	5.671.313	2.138.832	2.993.238
Otros	4.431	119.144	1.505.826	882.206	1.057.626	1.010.714	1.839.762	1.250.885
Total Gastos Financieros	5.821.370	6.032.853	6.725.671	7.865.996	8.237.155	10.893.646	8.448.502	8.347.447
% Deuda Bancaria s/Total	75%	73%	56%	55%	61%	39%	53%	49%
% Ayudas Reindus s/Total	25%	26%	21%	34%	26%	52%	25%	36%

En el siguiente gráfico observamos el aumento de los gastos financieros devengados por Ayudas REINDUS a partir del ejercicio 2014, llegando a ser superiores en el ejercicio 2015 a los gastos financieros relativos a deuda bancaria:



3.3 Análisis Presupuestario

A continuación se incluyen la liquidación presupuestaria correspondiente al 31 de diciembre de 2017 y de 2018.

Ejercicio 2017

	Presupuestos 2017	Cuentas 2017	Variación
OPERACIONES CONTINUADAS			
Importe neto de la cifra de negocios	15.658	10.901	30%
Ventas	-	220	
Prestación de servicios	15.658	10.680	32%
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	-	(288)	
Aprovisionamientos	(25)	(327)	-1208%
Otros ingresos de explotación	1.500	964	36%
Gastos de personal	(3.139)	(3.046)	3%
Otros gastos de explotación	(5.038)	(8.077)	-60%
Amortización del inmovilizado	(4.550)	(5.352)	-18%
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	1.386	8.568	-518%
Excesos de provisiones	-	582	-
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	1.600	(10.386)	749%
Otros resultados	-	4.101	-
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	7.392	(2.361)	132%
Ingresos financieros	-	96	
Gastos financieros	(6.340)	(8.347)	-32%
Variación del valor razonable en instrumentos financieros	-	307	
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	-	223	
RESULTADO FINANCIERO	(6.340)	(7.721)	-22%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	1.052	(10.082)	1058%
Impuestos sobre beneficios			
RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	1.052	(10.082)	1058%
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.052	(10.082)	1058%

En la liquidación presupuestaria del ejercicio 2017, se observan las siguientes desviaciones significativas:

a) Ingresos: Han existido tres factores fundamentales que han disminuido la cifra prevista:

- a. Cancelación anticipada de un contrato de arrendamiento, con unos ingresos anuales de 500 mil €, que a su vez ha

supuesto el cobro de una indemnización de 4,4 millones de euros (recogido en la partida “Otros Resultados”).

- b. Fase de liquidación del concurso de acreedores en el que estaba inmerso un cliente del Recinto Interior, que ha supuesto dejar de percibir 270 mil € anuales.
- c. Por último, el retraso en la puesta en marcha de determinados arrendamiento previstos sobre las instalaciones de la antigua Altadis.

b) Gastos

- a. La desviación en la partida de Otros Gastos de Explotación se debe fundamentalmente a los Tributos (IBI) correspondientes a las nuevas instalaciones propiedad del Consorcio
- b. En el caso de la partida de Deterioros destaca los ajustes considerados en la reformulación de cuentas anuales de 2017 con motivo del informe provisional de auditoría de la IGAE y otras valoraciones de los inmuebles, obligatorias según la normativa contable vigente.
- c. En gastos financieros, el efecto que sobre los mismos han tenido los intereses por impagos de deudas con proveedores reclamadas en vía judicial por determinadas empresas.

Ejercicio 2018

	Presupuestos 2018	Provisional 31/12/2018	Variación
OPERACIONES CONTINUADAS			
Importe neto de la cifra de negocios	15.971	10.890	32%
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	-	(490)	
Aprovisionamientos	(25)	(9)	64%
Otros ingresos de explotación	1.500	1.252	17%
Gastos de personal	(3.169)	(2.860)	10%
Otros gastos de explotación	(5.248)	(6.018)	-15%
Amortización del inmovilizado	(5.700)	(5.111)	10%
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	1.450	2.013	-39%
Excesos de provisiones	-	89	-
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	1.600	(425)	127%
Otros resultados	-	285	-
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	6.379	(384)	106%
Ingresos financieros	244	15	94%
Gastos financieros	(5.427)	(4.660)	14%
Variación del valor razonable en instrumentos financieros	179	189	-6%
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	-	-	
RESULTADO FINANCIERO	(5.004)	(4.456)	11%
RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	1.375	(4.840)	452%
RESULTADO DEL EJERCICIO	1.375	(4.840)	452%

Considerando la provisionalidad de estos datos, ya que existen ajustes pendientes de realizar para cerrar el ejercicio, se observa un incumplimiento en la cifra de negocios, pero también una reducción en los gastos de explotación.

En la disminución que se manifiesta en los gastos financieros se debe tener en consideración que, a la fecha actual, no están recogidos ciertos intereses correspondientes a las ayudas REINDUS, ya que la laboriosidad de su cálculo obliga a esperar los trabajos de cierre contable de los ejercicios, una vez confirmados los acuerdos de aplazamiento y/o pagos efectuados con vencimientos en diciembre.

3.4 Endeudamiento

3.4.1 Endeudamiento bancario

A continuación, detallamos el endeudamiento bancario del periodo analizado

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
A largo plazo	69.659.129	63.339.216	66.241.065	38.477.625	66.219.424	82.837.075	75.328.682	96.618.443
A corto plazo	31.071.939	33.199.971	39.019.796	52.170.547	23.822.657	21.763.842	22.527.591	6.649.527
Total	100.731.068	96.539.187	105.260.861	90.648.172	90.042.081	104.600.917	97.856.274	103.267.970

3.4.1.1 Operaciones a largo plazo

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Deuda a largo plazo	69.659.129	63.339.216	66.241.065	38.477.625	66.219.424	82.837.075	75.328.682	96.618.443
Total Deuda Bancaria	100.731.068	96.539.187	105.260.861	90.648.172	90.042.081	104.600.917	97.856.274	103.267.970
% Deuda lp s/ total	69%	66%	63%	42%	74%	79%	77%	94%

Podemos observar el resultado de la adecuada reestructuración de la deuda financiera, ya que en el ejercicio 2010, la deuda bancaria a largo plazo suponía un 69% del total de la deuda financiera, siendo, en el ejercicio 2017 de un 94%, a pesar de que el endeudamiento global no ha sufrido incremento paralelo en esos términos.

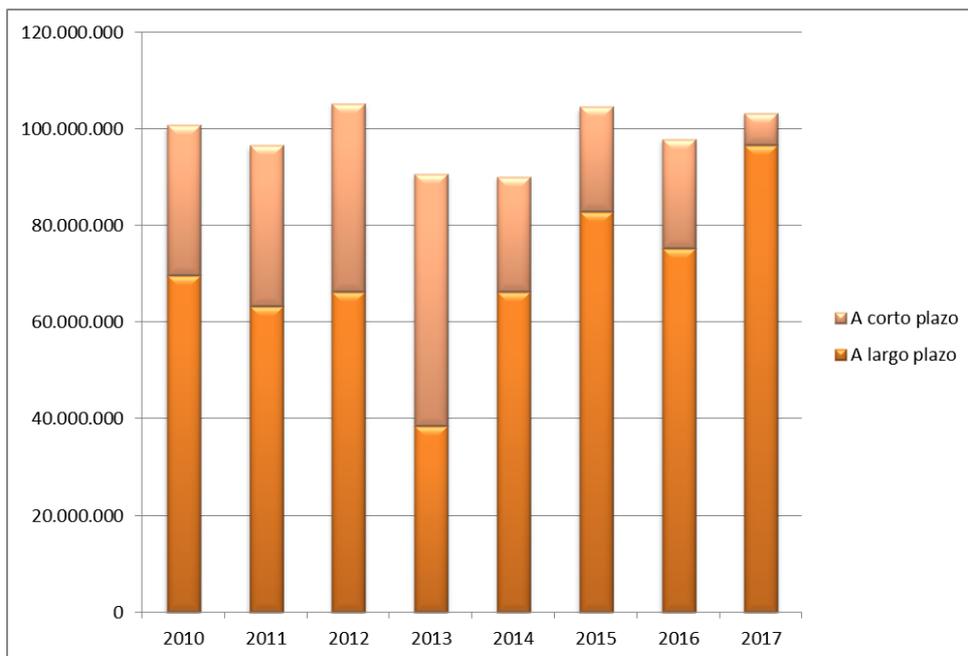
3.4.1.2 Operaciones a corto plazo

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Deuda a corto plazo	31.071.939	33.199.971	39.019.796	52.170.547	23.822.657	21.763.842	22.527.591	6.649.527
Total Deuda Bancaria	100.731.068	96.539.187	105.260.861	90.648.172	90.042.081	104.600.917	97.856.274	103.267.970
% Deuda cp s/ total	31%	34%	37%	58%	26%	21%	23%	6%

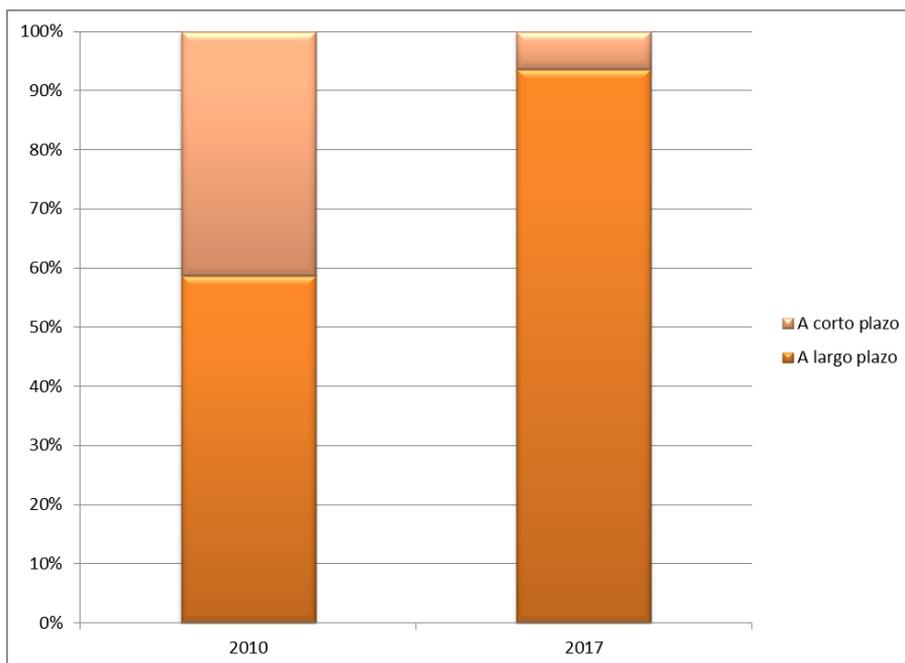
A pesar de la reducción en un 79% de la deuda a corto plazo (pasando de 31 millones de euros a 6,6) y representar actualmente tan solo el 6% de la deuda bancaria total, es evidente que se debe mantener estos niveles bajos de los compromisos a corto plazo, acompañado de una política adecuada de financiación para los futuros proyectos de inversión.

En los gráficos siguientes observamos el resultado indicado:

Evolución de la composición de la deuda financiera:



Comparativa entre 2010 y 2017 de la estructura de la deuda bancaria:



3.4.1.3 Cuota bancaria

Incluimos los vencimientos a corto plazo de deuda bancaria correspondiente únicamente a préstamos.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Gastos Financieros	4.344.762	4.374.421	3.794.742	4.287.218	5.023.220	4.211.618	4.469.908	4.103.324
Tipo medio efectivo	4,31%	4,53%	3,61%	4,73%	5,58%	4,03%	4,57%	3,97%
Cuotas Bancarias Anuales	5.788.778	6.580.741	7.339.020	6.453.319	12.398.326	16.712.369	15.931.103	17.171.128

Tras la última reestructuración bancaria formalizada en el ejercicio 2017, las cuotas bancarias (solo principal) a abonar en el ejercicio 2018 han disminuido hasta la cantidad de 2.362.496 euros, 4.926.132 euros incluyendo capital e intereses (estos últimos según cuadros de amortización teóricos). Adicionalmente, con esta reestructuración bancaria se ha disminuido el coste medio de financiación, que, en el ejercicio 2014 ascendía al 7,57% hasta el 4,13% (datos obtenidos del análisis elaborado por la Intervención Territorial de la IGAE en su Informe de Auditoría Operativa).

Esta última reestructuración bancaria ha quedado plasmada en la firma de dos contratos de préstamo: uno por importe de 70.000.000 €, a un diferencial del 3,15%, por un plazo de 7 años (marzo de 2024), con posibilidad de amortizaciones anuales anticipadas a partir del 4º año, y otro por importe de 15.000.000 €, con un diferencial del 2,90%, a un plazo de 15 años (abril de 2032) y amortizaciones mensuales.

Los efectos de estas operaciones han sido la disminución del tipo medio efectivo, la obtención de liquidez, la liberación de las garantías hipotecarias y pignoraticias y, de manera indirecta, la mejora del Fondo de maniobra de la Entidad.

De este modo, si analizamos la evolución de la composición de la deuda a corto plazo, extrayendo del mismo las pólizas de crédito, vemos cómo, en el ejercicio 2017 se han disminuido considerablemente los compromisos al corto plazo.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Deuda a corto plazo	8.577.174	16.878.984	19.089.959	38.723.897	17.155.058	16.225.846	17.431.799	2.956.330

3.4.2 Detalle de deuda con Administraciones Públicas

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
DEUDAS PTMOS REINDUS	39.796.034	38.048.295	61.580.904	62.672.610	108.946.671	107.152.477	113.096.068	97.507.617
A LARGO PLAZO	28.570.022	25.645.169	49.314.510	36.856.141	74.502.030	72.628.396	56.792.810	74.858.451
A CORTO PLAZO	11.226.012	12.403.126	12.266.394	25.816.469	34.444.641	34.524.081	56.303.258	22.649.166

La gestión de los últimos préstamos REINDUS ha incrementado considerablemente la deuda del Consorcio, con el consiguiente impacto negativo en su situación financiera.

El CZFC soporta, al 31 de julio de 2018, una deuda total, con origen en los Fondos REINDUS, de 104,6 millones de euros, que se desglosan en 91,5 de principal y 13,1 millones de euros de intereses acumulados:

	Principal	Intereses	Total	%
Deuda viva 2012/2014	78.495.458	11.170.200	89.665.658	85,70%
Deuda viva 1999-2011	12.969.269	1.990.840	14.960.109	14,30%
Deuda viva total	91.464.727	13.161.040	104.625.767	100%

Como puede observarse en el cuadro anterior, el importe de la deuda REINDUS crece de forma muy importante en los años 2012 y 2014, con un importe total de 89,6 M de euros, frente a los 15 M de deuda viva de los años anteriores. Es decir, de los 104,6 millones de euros de deuda actual, el 86 % se ha generado en el periodo 2012-2014.

Dada la actual situación financiera y las previsiones de ingresos del CZFC para los próximos años, resulta imposible atender el calendario de devoluciones de estos préstamos mediante los recursos que puede obtener por sus actividades normales de explotación.

Es por ello, por lo que se hace necesaria una reestructuración general de esta deuda, así como una posible revisión de las condiciones, tanto en plazos como en tipo de interés, de los préstamos concedidos en las convocatorias REINDUS de 2012 y 2014, tal como se indica en el Informe de Auditoría Operativa de junio de 2018, emitido por la IGAE, a través de la Intervención Territorial en Jerez de la Frontera. Con esta reestructuración, la situación financiera del CZFC se vería considerablemente mejorada.

3.5 Resultado de los ejercicios del período analizado

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Resultado Explotación	8.003.212	2.845.962	-17.092.986	-3.729.148	923.096	1.223.520	25.500	-2.361.051
Resultado del Ejercicio	2.302.638	-4.570.100	-23.821.226	-16.542.869	-14.904.047	-11.596.384	-10.678.570	-10.082.491

Las diferencias existentes entre los resultados de explotación y los resultados finales de los ejercicios vuelven a señalar a los gastos financieros como principales causantes del desequilibrio financiero de la Entidad, lo que hace necesario la toma de medidas urgentes al respecto.

A pesar de que el resultado de explotación del ejercicio 2017 está cargado con los deterioros de los ajustes considerados en la reformulación de las cuentas anuales, se debe continuar con nuevas medidas que afiancen esa recuperación iniciada en 2014 y paralelamente vayan reduciéndose los costes financieros que aún soporta la entidad, que vienen provocados por los aplazamientos de la deuda en concepto de ayudas REINDUS.

3.6 Inversiones Realizadas

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Intangible	38.168	184.453	39.760	0	8.394	283.850	440	0
Material	620.397	1.386.311	168.077	32.505	86.254	1.745.060	590.842	79.477
En Curso	8.536.145	7.107.191	6.133.815	8.911.045	13.376.894	28.412.997	2.483.465	199.783
Inmobiliarias	8.255.430	4.043.671	1.190.676	4.989.701	4.401.519	56.234.705	1.653.107	3.644
	17.450.140	12.721.626	7.532.328	13.933.251	17.873.061	86.676.612	4.727.854	282.903

Las elevadas cifras de inversiones, entre 2013 y 2015, muestra una clara apuesta inversora por parte de la entidad, enmarcada dentro del programa de ampliación y expansión de la Zona Franca de Cádiz.

Evidentemente, la continuación de esta actividad inversora debe permanecer siempre que se aseguren la generación de recursos, la viabilidad de los proyectos a implantar y, evidentemente, una adecuada financiación.

Se detecta, a partir de 2017, una disminución considerablemente en estas cifras con motivo de la situación financiera por la que atravesaba la entidad.

3.7 Análisis de activos en propiedad

Tal y como se puede observar en el anexo 3, la Entidad tiene unos activos con capacidad de generación de rentas, ya sea por la vía del arrendamiento o por la vía de su enajenación, por un valor neto contable total de 249.911.611 euros, desglosados de la siguiente forma:

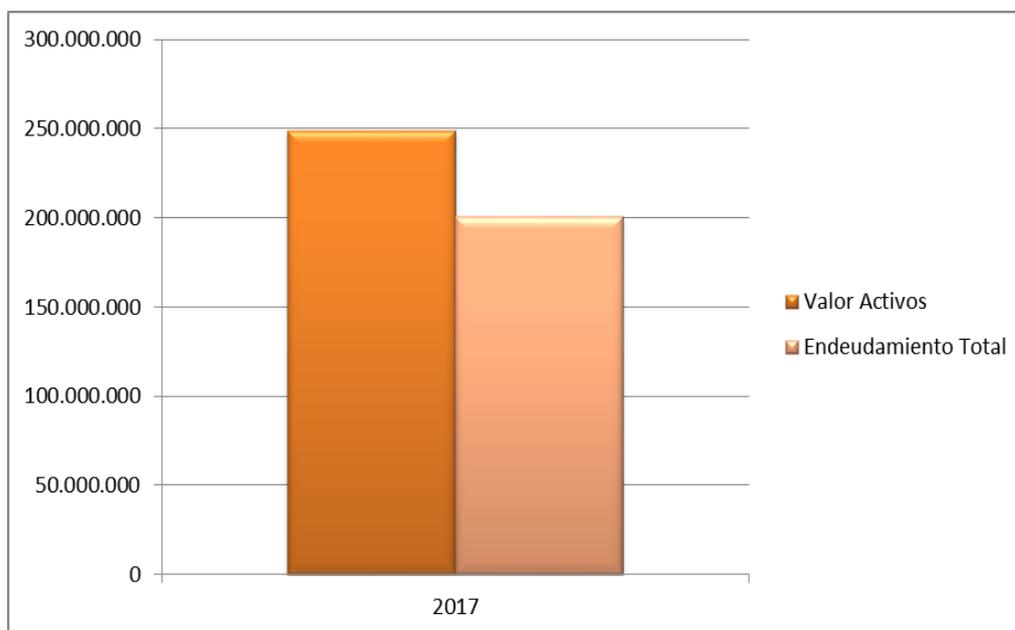
(datos a 31 de diciembre de 2017)

Valor Activos Fuera Recinto	129.687.882
Valor Activos Recinto Interior	119.223.729
Valor Activos	248.911.611

Asimismo, el endeudamiento total del CZFC, con entidades financieras y con las Administraciones Públicas, asciende a 200.775.587 euros, con el siguiente desglose:

Endeudamiento Bancario	103.267.970
Endeudamiento AAPP	97.507.617
Endeudamiento Total	200.775.587

Es decir, el endeudamiento total supone el 81% del total del valor de los activos inmobiliarios del Consorcio.



Se realiza un análisis del valor en uso de los activos propiedad del Consorcio, mediante la generación de rentas de arrendamiento durante la vida útil de los mismos, teniendo en cuenta los siguientes criterios para el descuento de rentas:

- IPC estimado: 1,02
- Tasa de descuento: 0,07
- Progresión geométrica: 0,95
- Valores actuales a renta perpetua
- Datos obtenidos de los contratos de arrendamiento firmes a 31 de diciembre de 2017

Obtenemos que el valor en uso de dichos activos, exclusivamente por la generación de rentas de arrendamiento, asciende a 231.516.365 euros, superior a la cifra de endeudamiento total que mantiene la entidad (200.775.587 euros).

Este análisis nos indica que el Consorcio, a priori, no tendría un problema de solvencia a largo plazo, sino de liquidez en cuanto a la estructura de su deuda en relación a la generación de los flujos adecuados que permitan la devolución o amortización de sus deudas en los plazos acordados.

4 EVOLUCIÓN ECONOMICO-FINANCIERA Y SITUACIÓN ACTUAL

Como puede observarse en el siguiente cuadro, sobre la evolución de las cuentas de Pérdidas y Ganancias del período 2010-2017, a excepción de los ejercicios 2012, 2013 y 2017, el resultado de explotación ha sido positivo, con una facturación anual en torno a los 10 millones de euros.

Evidentemente, el resultado final negativo registrado en estos ejercicios se debe a los gastos financieros, cuyo importe no desciende de los 8 millones de euros anuales.

Si analizamos el origen de estos gastos financieros, observamos que son los intereses devengados por los préstamos REINDUS los que inciden y condicionan con mayor grado la situación financiera del CZFC, con un montante de 2,9 millones de euros en el ejercicio 2017.

A esto debemos añadir el efecto multiplicador que se genera cuando no son atendidas las anualidades de dichas ayudas en sus vencimientos, ya que se generan intereses sobre intereses.

Es evidente que la gestión de los últimos préstamos REINDUS ha incrementado considerablemente la deuda del Consorcio, con el consiguiente impacto negativo en su situación financiera desde 2014, que solo ha podido ser solventada mediante determinadas aportaciones del Ministerio de Hacienda, destinadas, principalmente, a saldar las deudas originadas por los aplazamientos ante la AEAT de estos préstamos REINDUS.

Como consecuencia, la liquidez del CZFC se ve comprometida, detectándose a finales de 2018, un déficit de tesorería, lo cual hace evidente que para mantener la actividad ordinaria y, a la vez, atender estos compromisos de pagos por las devoluciones de los préstamos REINDUS, se exige una fortaleza financiera de la que, en estos momentos, carece el CZFC.

(La evolución de la situación económico financiera de las sociedades del Grupo ZF se detallan en el Anexo 1).

EVOLUCION PERDIDAS Y GANANCIAS EJERCICIO 2010-2017

	Ejercicio 2010	Ejercicio 2011	Ejercicio 2012	Ejercicio 2013	Ejercicio 2014	Ejercicio 2015	Ejercicio 2016	Ejercicio 2017	Ejercicio 2017
OPERACIONES CONTINUADAS									
Importe neto de la cifra de negocios	22.745.993	16.596.599	10.133.093	10.221.331	10.202.908	10.034.217	11.315.061	10.900.700	10.900.700
Ventas	12.707.939	6.288.410			66.000	185.850	1.255.909	220.440	220.440
Prestación de servicios	10.038.054	10.308.189	10.133.093	10.221.331	10.136.908	9.848.367	10.059.152	10.680.260	10.680.260
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	(9.511.959)	(5.082.889)	-		1.285.206	3.650.499	(1.641.882)	(288.429)	(288.429)
Trabajos realizados por la empresa para su activo		-				121.202	408.206	-	
Aprovisionamientos	(20.363)	(21.273)	(18.956)	(14.617)	(1.335.479)	(9.655.390)	(390.530)	(326.515)	(326.515)
Otros ingresos de explotación	6.498.831	1.295.167	592.673	799.240	1.007.689	6.867.531	1.611.747	963.828	963.828
Gastos de personal	(3.322.040)	(3.430.240)	(3.207.460)	(3.017.554)	(2.985.931)	(2.986.224)	(3.122.654)	(3.046.416)	(3.046.416)
Otros gastos de explotación	(7.928.763)	(5.748.843)	(7.318.464)	(5.960.793)	(4.397.176)	(6.874.533)	(5.948.656)	(6.717.390)	(8.077.040)
Servicios exteriores	(5.911.946)	(5.145.219)	(4.846.870)	(4.577.665)	(4.756.287)	(5.325.021)	(4.836.577)	(4.546.829)	(4.546.829)
Tributos	(856.769)	(844.772)	(726.625)	(972.219)	(981.021)	(969.240)	(1.466.752)	(1.511.705)	(1.511.705)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	(632.130)	379.811	(1.742.672)	(410.008)	1.340.132	(580.272)	354.674	(658.856)	(2.018.506)
Otros gastos de gestión corriente	(527.918)	(138.663)	(2.297)	(901)					
Amortización del inmovilizado	(2.070.757)	(2.752.177)	(3.339.696)	(3.689.840)	(3.630.313)	(3.936.156)	(5.494.030)	(5.351.757)	(5.351.757)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	3.899.587	1.511.699	1.920.290	1.195.206	816.434	925.354	1.663.856	1.707.212	8.567.520
Excesos de provisiones	360.527	1.416	255.649	3.893.928	2.015.669	-	-	581.951	581.951
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	(2.647.844)	476.503	(13.605.557)	(5.171.699)	(2.059.791)	3.175.870	1.609.521	(814.225)	(10.385.945)
Deterioro y pérdidas	(1.925.731)	112.534	(11.024.248)	(5.109.707)	(2.536.119)	1.673.244	1.746.751	(802.870)	(10.374.590)
Resultados por enajenaciones y otros	(722.113)	363.969	(2.581.309)	(61.992)	476.328	1.502.627	(137.229)	(11.355)	(11.355)
Otros resultados			(2.504.558)	(1.984.350)	3.881	(98.849)	14.860	4.101.052	4.101.052
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	8.003.212	2.845.962	(17.092.986)	(3.729.148)	923.096	1.223.520	25.500	1.710.011	(2.361.051)
Ingresos financieros	1.101.334	1.548.948	880.730	779.819	475.404	295.765	244.218	95.554	95.554
Gastos financieros	(5.821.370)	(6.032.853)	(6.725.671)	(7.865.996)	(8.237.155)	(10.893.646)	(8.448.502)	(8.347.447)	(8.347.447)
Variación del valor razonable en instrumentos financieros	(217.493)	(44.280)	(348.242)	717.345	200.623	292.060	210.495	306.885	306.885
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	(763.045)	(2.887.877)	(535.057)	(6.444.766)	(8.265.994)	(2.514.084)	(2.710.281)	223.568	223.568
Deterioros y pérdidas	(763.045)	(2.887.877)	(535.057)	(6.444.766)	(8.265.994)	(2.514.084)	(2.710.281)	223.568	223.568
Diferencia de cambio				(123)	(22)				
RESULTADO FINANCIERO	(5.700.574)	(7.416.062)	(6.728.240)	(12.813.721)	(15.827.144)	(12.819.904)	(10.704.070)	(7.721.440)	(7.721.440)
RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	2.302.638	(4.570.100)	(23.821.226)	(16.542.869)	(14.904.047)	(11.596.384)	(10.678.570)	(6.011.429)	(10.082.491)
RESULTADO DEL EJERCICIO	2.302.638	(4.570.100)	(23.821.226)	(16.542.869)	(14.904.047)	(11.596.384)	(10.678.570)	(6.011.429)	(10.082.491)

5 MEDIDAS A ADOPTAR Y ACCIONES A REALIZAR

Como se exponía al principio del informe, el principal objetivo del presente Plan de Saneamiento económico-financiero es diseñar una serie de medidas y acciones, cuya aplicación permita el equilibrio financiero de la entidad, mediante la eliminación del remanente actual de tesorería negativo y la consecución de la estabilidad presupuestaria, haciéndolo así compatible con el Plan de Saneamiento Financiero.

Una vez analizada la evolución de las cifras económico-financieras del CZFC y su situación actual, se advierte la imperiosa necesidad de realizar una planificación económico-financiera, consistente en la formulación de un conjunto de medidas, tanto correctoras como adicionales, en los planos económicos, financieros y organizativos, que partiendo del diagnóstico de la situación actual, contribuyan, a medio plazo, a restablecer el equilibrio financiero del CZFC.

Si bien, la falta de liquidez que se detecta a corto plazo no implica falta de solvencia, ya que el CZFC dispone de activos fijos de alto valor que permiten garantizar razonablemente sus obligaciones de pago a largo plazo, si es cierto que para mantener esta solvencia efectiva será necesario acudir a la restricción del gasto, al impulso comercial vía arrendamiento y la enajenación de algunos activos, reactivando las acciones necesarias para recuperar la liquidez y fortalecer la solvencia del Consorcio, tal y como recomienda la IGAE en su informe de auditoría operativa de junio de 2018.

Se relaciona a continuación, las medidas y acciones a desarrollar de carácter económico, financiero y organizativo que se han considerado necesarias para llevar a medio plazo al CZFC a una situación financiera saneada y dotarla de mayor estabilidad en los futuros resultados económicos.

5.1 Medidas y acciones de Ingresos

El objetivo principal de estas medidas es permitir que los ingresos corrientes sean capaces de financiar tanto los gastos corrientes como la amortización de las operaciones de endeudamiento, incluidas las que se formalicen durante el período temporal que se contempla en este Plan de Saneamiento (2018-2022).

1ª Impulso en la generación de los ingresos corrientes

Agilizar las operaciones comerciales encaminadas a la puesta en valor, vía arrendamientos, de las instalaciones del Consorcio, tanto las situadas dentro del Recinto Fiscal, como las ubicadas en los distintos municipios de la provincia.

Paralelamente, se deberá impulsar el proyecto de ampliación y expansión de la Zona Franca, ya que, una vez concluido, supondrá un incremento de los ingresos de entorno a un 28%.

Debemos señalar que se encuentra en tramitación administrativa la solicitud de ampliación del Recinto Fiscal en el área de El Fresno, en el término municipal de Los Barrios.

Este efecto se pondrá de manifiesto en el ejercicio 2019 y siguientes, al entrar en carga, y por tanto, generar nuevos ingresos por arrendamiento, las nuevas instalaciones fruto de la acción inversora de los últimos años dentro del P.O. FEDER 2007-2013.

La adopción de esta medida se ha introducido en las previsiones de ingresos del período proyectado 2019-2022.

2ª Identificación y reactivación de la explotación de aquellos activos actualmente improductivos

El Consorcio mantiene en sus activos inmobiliarios determinadas instalaciones que no generan flujos de caja. Cada uno de ellos tiene sus peculiaridades, pasando a describir a continuación, de manera breve, su estado actual y las posibles medidas a desarrollar para su comercialización:

- En el Recinto Interior, en los últimos ejercicios se han quedado disponibles dos instalaciones específicas de tratamiento, almacenamiento y comercialización de productos marinos. Por un lado, la antigua fábrica de Productos congelados del Sur SL, que entró en concurso y por otro, la fábrica de Caladero SA, proveedor exclusivo de Mercadona SA. En ambos casos su comercialización es exclusiva dentro del sector pesquero y de frío, existiendo un importante mercado en esta zona geográfica. El arrendamiento de estas instalaciones deberá adecuarse a dicho sector, pudiéndose plantear la división por zonas de ambas instalaciones, facilitándose así su contratación.
- Adicionalmente, tras la incorporación de las antiguas instalaciones de Altadis al Recinto Interior, nos encontramos con inmuebles que requieren de adecuaciones previas para su arrendamiento.

3ª Impulso de las actuales ofertas de venta y análisis de aquellos activos susceptibles de enajenación

Evidentemente, es objetivo prioritario impulsar las actuales ofertas públicas de venta, mediante nuevas fórmulas y condiciones que hagan más atractiva estas

adquisiciones por parte de los inversores. Pero, como se ha indicado anteriormente, la actual situación financiera obliga además a replantearse el inventario actual de activos destinados a la venta.

En este sentido, se ha elaborado un Plan de enajenación (Anexo 2) que, con unos índices aceptables de viabilidad, generen los fondos suficientes para cubrir los déficits existentes de tesorería.

Entre otras actuaciones, destacan las siguientes propuestas de ventas:

- Polígono Industrial Los Isletes, en San José del Valle
- Naves Industriales en el Polígono Industrial La Cabezueta (Puerto Real)
- Parcelas disponibles en el Polígono Industrial Tahivilla (Tarifa)
- Naves Industriales en el P.I. Villa de Rota
- Plazas de aparcamientos sitios en el Edificio Carranza, Edificio Glorieta y Loreto, ya sea mediante ventas a propietarios individuales o mediante la venta global de las instalaciones.

Evidentemente, para las proyecciones de las cuentas de pérdidas y ganancias que se detallan en el apartado 6, solo se han contemplado las ventas de algunos de estos inmuebles, trasladándose el resto a un horizonte temporal más amplio.

4ª Diseño de un Plan Estratégico para la implantación de grandes clientes en los nuevos recintos fiscales

La implantación de grandes clientes generadores de actividad económica y de empleo dentro del recinto fiscal tiene un doble efecto: incremento de los ingresos corrientes por arrendamiento y de los ingresos derivados del Recurso del Impuesto de sociedades (RD 1/1999 de 23 de diciembre).

Por ello, es primordial desarrollar estos nuevos espacios tras la incorporación de los terrenos de Altadis y El Fresno, mediante el diseño de un plan estratégico especial de comercialización de estas áreas que posibiliten la implantación de grandes empresas.

Durante el tercer trimestre de 2018 se han recibido peticiones por parte de distintos operadores a fin de poder implantarse en el nuevo recinto fiscal “Bahía de Algeciras”, que se concretará en el desarrollo de la oferta pública que se desarrollará una vez se hayan culminado todos los trámites administrativos.

La adopción de esta medida se ha introducido en las previsiones a partir de los 2019 y 2020, manteniéndose su efecto en los ejercicios siguientes.

5ª Reducción de la morosidad y optimización de la recaudación y recobro

Como ya se indicaba en el apartado de ingresos, la mitad del porcentaje real de impagados de los últimos 5 ejercicios está alrededor del 19%. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados y reconocidos en los últimos años (reduciéndose la morosidad efectiva del 37% al 15%), es necesario continuar con este proceso de recobro que permitan optimizar su gestión y control.

La difícil cuantificación de los resultados de esta medida correctora, impide ser considerada en las previsiones realizadas.

6ª Agilización de la tramitación para la obtención de los ingresos derivados del Recurso de Sociedades

Es primordial reducir los plazos que se producen desde la finalización del periodo impositivo hasta su cobro por parte del Consorcio.

También se hace necesario un análisis de manera pormenorizada de las inspecciones sobre actividad declarada, al menos de aquellos clientes con mayor gasto en el Impuesto de Sociedades. En este sentido, seguir en la línea de mantener determinadas reuniones técnicas entre el personal de ambos organismos, con objeto de consensuar las posibles incidencias que hayan surgido durante los trabajos de inspección, permitiendo determinadas correcciones sobre los porcentajes y sistemas de cálculo utilizados, así como la incorporación de empresas cuya actividad en el Recinto era puesta en duda por los técnicos inspectores de la Agencia Tributaria.

Por último, indicar que está aún pendiente el estudio del importe indemnizatorio que le podría corresponder al Consorcio por el tratamiento dispar que la AEAT dio a las liquidaciones en el periodo 2000 a 2006, mediante un adecuado estudio del inventario de las empresas incluidas en dichos ejercicios.

En este sentido, el reconocimiento, por parte de la AEAT, de algunas empresas en el ejercicio 2016, nos impulsa a solicitar con carácter retroactivo la liquidación de ejercicios anteriores.

El efecto de la adopción de esta medida, mediante el adelanto del calendario de cobros, se ha introducido en las previsiones para los años 2019 y siguientes.

7ª Impulso del desarrollo del Fondo de Compensación de Zonas Francas

En el Plan de Saneamiento de abril de 2016 se exponía, como medida correctora, solicitar anticipos sobre los pagos del Recurso, ya que esta posibilidad estaba recogida en el propio RD 1/1999.

Sin embargo, el desarrollo de la Resolución del 11 de julio de 2017, por la que se crea el Grupo de Coordinación de los Delegados Especiales de los Consorcios de las Zonas Francas, podría articular otro procedimiento, ya que en dicha Resolución se propone la creación de un Fondo de Compensación entre las distintas zonas francas vigentes actualmente en España. Dicho Fondo de Compensación ha sido aprobado en la Ley General de Presupuestos Generales del Estado para el ejercicio 2018.

En este sentido, se debe instar al Ministerio de Hacienda, a través del Grupo de Coordinación, para que se desarrolle la normativa reguladora de dicho Fondo y continuar con las reuniones y trabajos ya iniciados.

8ª Restablecimiento de las reuniones con la Autoridad Portuaria para el reconocimiento de la compensación por la cesión de terrenos portuarios

El Real Decreto 928/1982, de 17 de abril, unificó la Administración Portuaria de la Bahía de Cádiz en el Organismo Autónomo Junta del Puerto de la Bahía de Cádiz, y, como consecuencia, se adscribió a este Organismo las instalaciones portuarias del Puerto de la Zona Franca de Cádiz,

En base a la Orden de 2 de diciembre de 1987 del Ministerio de Relaciones con las Cortes y de la Secretaría del Gobierno, por la que se estableció que la Junta del Puerto y el Consorcio de la Zona Franca elaborarían un inventario de las obras, edificaciones, instalaciones, maquinaria y otros elementos que serían incorporados al activo contable de la Junta del Puerto de acuerdo con unas condiciones económicas que no perjudicaran a ninguna de las dos entidades, se han mantenido distintas reuniones entre Consorcio de la Zona Franca de Cádiz, Autoridad Portuaria de la Bahía de Cádiz y Puertos del Estado para la coordinación de la realización del citado inventario.

Considerando el valor del inventario cedido y el lucro cesante, el Consorcio determinó un valor indemnizatorio de, aproximadamente, 29 millones de euros a su favor que debería abonarse por la APBC.

Es aconsejable, por lo tanto, reactivar estas reuniones con el fin de llegar a un acuerdo conjunto con Puertos del Estado para el reconocimiento y formalización de esta indemnización e instrumentalizar su cobro, a través del Ministerio de Hacienda.

Esta medida no se ha introducido en las previsiones, debido a la gran incertidumbre que plantea.

9ª Tramitación de solicitudes de ayudas públicas que permitan cofinanciar las futuras inversiones

La Zona Franca de Cádiz se marca como reto mejorar e implementar con nuevas medidas la captación de inversiones. Para ello se ha abierto una línea de diálogo, en el marco de futuros protocolos de colaboración, con administraciones con competencias en la gestión de ayudas y préstamos para empresas.

De esta manera, todas las compañías con intereses en instalarse en suelos de la Zona Franca podrán disponer de toda la información sobre los incentivos públicos con los que pueden contar. El personal del Consorcio recibirá formación específica sobre este tipo de ayudas de otras administraciones para dar una respuesta global a las necesidades de los posibles inversores. Técnicos de otras administraciones contarán información actualizada sobre los suelos, naves y oficinas disponibles en Zona Franca para que puedan suministrar estos datos a las compañías que les lleguen buscando un lugar donde instalarse.

Estas líneas de colaboración en las que ya se están trabajando incrementarán las posibilidades de que nuevas empresas puedan empezar a funcionar en edificios y suelos del Consorcio.

Adicionalmente, existen una serie de inversiones que el CZFC debe emprender para optimizar y aprovechar el espacio arrendable que posee en la actualidad. Por una parte, el desarrollo de los recintos fiscales, culminando el espacio libre existente aún en los antiguos terrenos de Altadis y los correspondientes al futuro recinto en el Campo de Gibraltar.

Por otra parte, la necesidad de abordar de una forma definitiva la reordenación y remodelación del Recinto Exterior de la Zona Franca de Cádiz, con objeto de proporcionar una zona industrial equipada que suponga la implantación de importantes proyectos empresariales y la generación de empleo.

En este sentido, el pasado 29 de octubre de 2018 se firmó un protocolo de actuación con el Ayuntamiento de Cádiz para llevar a cabo el desarrollo del polígono exterior de la Zona Franca de Cádiz. El documento sienta las bases de lo que será el convenio de colaboración que defina el trabajo conjunto entre las dos administraciones para llevar a cabo de forma eficiente el desarrollo de este proyecto, de gran importancia para la ciudad y para el tejido socioeconómico de la capital. En su contenido contempla la creación de un punto de información para la gestión del suelo industrial y terciario para la coordinación de los trabajos, que estará compuesto por personal y medios de ambas entidades.

Para todo ello, es necesaria la consecución de una adecuada financiación a través de subvenciones y ayudas públicas, por lo que se está trabajando en la posibilidad de convertirnos en beneficiarios de las ayudas FEDER o disponer de

las diversas vías existentes para acceder a otras ayudas públicas que permitan que el Consorcio continúe su actividad impulsora del tejido empresarial dentro de su ámbito de actuación.

El efecto de la adopción de estas acciones no ha sido trasladado a las previsiones para 2018-2022.

5.2 Medidas y acciones de Gastos

En este apartado se detallan todas las medidas tendentes a la contención del gasto, en general, y concretamente, a reducir los gastos financieros producidos por las operaciones de endeudamiento, tanto bancario como los devengados por las ayudas REINDUS.

1ª Reducción de los gastos de explotación

Establecer un control más exhaustivo en el cumplimiento del presupuesto de gastos de cada partida, evaluando mensualmente sus desviaciones. Con este seguimiento, será más fácil implementar un sistema de control que ayude a identificar oportunidades de mejora.

Se dará traslado a todos los departamentos del CZFC la realización de una auditoría interna de gastos con el fin de optimizar tanto su gestión como su volumen actual de ejecución.

Esta medida se ha introducido en las previsiones para los años 2018-2022, en la medida justa, trasladándose solo una contención de los gastos tomando como base el ejercicio 2018.

2ª Reestructuración de la deuda generada por las ayudas REINDUS

Como se ha descrito en el apartado “Detalle de la deuda con la Administración Pública”, el CZFC mantiene una elevada deuda como consecuencia de las ayudas REINDUS y, en concreto, la generada por las convocatorias de los ejercicios 2012 y 2014.

Ello supone un desequilibrio financiero que pone en serio peligro la viabilidad en el corto plazo de la Entidad. Como medida correctora se propone la reestructuración de la deuda actual por estas ayudas REINDUS, con la conversión a un solo préstamo bonificado, con menos coste financiero, a 15 años y con carencia de 5 años.

Los acuerdos de fraccionamiento y aplazamiento con la Delegación de Economía y Hacienda de Cádiz no han sido suficientes para paliar el desequilibrio financiero

producido por este tipo de endeudamiento con el propio Estado, no haciendo más que diferir el pago de la deuda existente incrementada por los costes financieros derivados de dichos aplazamientos/fraccionamientos, siendo necesaria la adopción de otras medidas por parte del propio Ministerio de Hacienda, tal y como se recogen en este mismo punto.

Entre otras medidas que se podrían incluir en este apartado, destacaría la posibilidad de inclusión en programas de medidas extraordinarias de pago a proveedores (como las aportaciones patrimoniales recibidas en ejercicios anteriores por parte del Ministerio de Hacienda) o la inclusión en los programas de medidas de Fondo de Liquidez o de reestructuración de deudas financieras a través del Instituto de Crédito Oficial (ICO).

La adopción de la medida referente a la deuda REINDUS, se ha introducido en las previsiones para el período 2019-2022.

3ª Elaboración de un Plan de Reestructuración financiera integral

Tras las reestructuraciones bancarias realizadas en el ejercicio 2017, que han supuesto la disminución de los costes financieros derivados de la deuda bancaria, se hace necesaria la elaboración de un Plan de Reestructuración Financiera Integral con la aprobación del Ministerio, con el objetivo de devolver, por razones de sostenibilidad, eficiencia y economía, el camino de la liquidez, solvencia y productividad del Consorcio, tal como se indica en el informe de Auditoría Operativa de la IGAE de junio de 2018.

Este Plan es necesario para definir, al largo plazo, un sistema adecuado de amortización de la deuda bancaria que evite una nueva situación de apalancamiento financiero de la Entidad e imposibilidad de devolución de la misma. Esta medida no se ha incluido en las previsiones.

4ª Reestructuración y simplificación de la estructura societaria del Grupo Zona Franca

Continuar el proceso de simplificación de la estructura societaria de empresas participadas, atendiendo el plan de reestructuración y racionalización del sector público empresarial, según la Orden HAP/583/2012, de 20 de marzo, con el objetivo principal de reducción de costes y optimización de recursos

La necesidad de obtener ahorro en los costes administrativos y de gestión de las sociedades, así como alcanzar una mayor eficiencia en la gestión de sus recursos, justifica continuar con este proceso, simplificando aún más el escenario societario.

Los posibles efectos económicos de la aplicación de esta medida no han sido contemplados en las previsiones para los años 2019-2022.

5.3 Medidas y acciones operativas, organizativas y presupuestarias

1ª Implantación de una contabilidad analítica

Un análisis que permita la distribución de los costes entre los distintos recursos de facturación, permitirá determinar la rentabilidad de los activos, su umbral de rentabilidad, así como identificar los gastos de estructura, de comercialización y de sub-actividad.

Con ello, se pretende optimizar los recursos y sistemas de información, indispensables para la toma de decisiones. Su objetivo es conseguir recursos eficientes y garantizar la viabilidad individual y conjunta de los diferentes elementos y áreas de negocio.

Atendiendo las recomendaciones de la de Auditoría Operativa, emitido por la IGAE en junio de 2018, el pasado 18 de enero de 2019 se constituyó el equipo de trabajo que se encargará de la adecuada implantación de la contabilidad analítica del CZFC, dedicándose en una primera fase al análisis y estructura de los gastos de explotación de la Entidad y la efectiva imputación a los distintos centros de costes.

Esta medida correctora, cuyo objetivo es obtener la máxima información sobre costes e ingresos de las distintas unidades, no tiene repercusión económica en las previsiones que se presentan para el período 2018-2022.

2ª Normalización de procedimientos, implantación de sistemas de control y elaboración de manuales

Diseñar e implantar sistemas de control, así como elaborar manuales de procedimientos en cada una de áreas que detallen las acciones ante ciertas incidencias y gestiones, describiendo una forma determinada de ejecución.

Concretamente, en el Área de Explotación, se hace necesario un procedimiento regulado que permita el abastecimiento de material, mediante una línea de crédito suficiente y adecuado a las necesidades recurrentes para pequeñas compras y reparaciones del departamento de mantenimiento, con el objetivo de reducir gastos y optimizar los recursos.

En el Área de Tesorería y Endeudamiento, la elaboración de estos procedimientos abarcaría la totalidad de las actuaciones implicadas en la gestión financiera (establecimiento de las competencias de supervisión y control, separación de la gestión financiera y contabilidad, control del número de cuentas corrientes buscando la economía y eficacia, etc.).

Al respecto, se debe indicar que, a lo largo del presente ejercicio 2018, se han implantado nuevos requisitos en los procedimientos de gestión de pasivos financieros, exigiéndose la autorización del Ministerio de Hacienda, estudio de estabilidad y sostenibilidad financiera y registro como expediente en MICENAS (además, evidentemente, de las ya existentes como el cumplimiento de los criterios de prudencia financiera y de contratación pública, especialmente los de publicidad, concurrencia, oferta económicamente más ventajosa y libre competencia).

En general, implantar un sistema de gestión eficiente, que permita a cada departamento dar respuesta a las incidencias mediante la aplicación de protocolos aceptados y aprobados.

3ª Gestión y planificación eficiente de las nuevas inversiones a realizar

Evidentemente, para iniciar un proyecto de inversión, se requerirá un análisis previo de su viabilidad tanto económica como financiera.

Sin embargo, con el objeto de garantizar la correcta implantación de empresas en las nuevas instalaciones, se considera necesario añadir un estudio previo de los posibles clientes que puedan ocuparlas, formando parte del expediente del proceso de Oferta Pública de Arrendamiento.

En este sentido, en los últimos meses, se está trabajando en una planificación estratégica en la provincia con la premisa de que cualquier inversión que emprenda Zona Franca tiene que responder a una planificación estratégica, viabilidad técnica y sostenibilidad económica. Por ello, se estudiará y abordará cualquier actuación en la provincia buscando siempre un equilibrio territorial y desde los citados parámetros.

4ª Optimización de los Recursos Humanos.

El desarrollo de las medidas y acciones descritas en los apartados anteriores, requiere de una adecuada y eficiente gestión de los recursos humanos del CZFC.

Para ello, es indispensable contar con un catálogo de puestos de trabajo en el que se detalle su descripción y funciones, mediante la elaboración de lo que se conoce como Relación de Puestos de Trabajo (RPT).

En esta línea, se contempla una auditoría de RRHH, con la intención de realizar una revisión de las políticas, procedimientos y sistemas actuales, con el fin de identificar las necesidades de mejoras y crecimiento de la función de recursos humanos, así como asegurar el cumplimiento de las normas y reglamentos.

En este sentido, con fecha 3 de enero de 2019, se formalizó la contratación de esta auditoría, encontrándose actualmente en la 3ª fase del estudio, consistente en recopilación de documentación, trabajo de campo, entrevistas con los trabajadores y responsables de los diferentes departamentos, estando prevista su finalización el 18 de marzo de 2019.

Estas acciones permitirán detectar aquellos puntos que se deben mejorar, aportando iniciativas para su implantación.

5ª Ampliación del horizonte temporal del Presupuesto de tesorería

Para perfilar un plan de sostenibilidad, se hace necesario que las previsiones de cobros y pagos se extiendan a un período más amplio, ya que este instrumento, además de controlar el saldo de la tesorería a corto plazo, debe permitir identificar las posibles tensiones a 2 o 3 años, con el fin de tomar, con antelación, las medidas necesarias para evitar desajustes en el grado de liquidez y solvencia de la Entidad.

6ª Distinción entre Recinto Interior y Recinto Exterior a todos los niveles

Con ello, se obtendría una separación contable, financiera, analítica y de procedimientos, dada sus diferencias de origen y finalidades, así como sus distintos riesgos y garantías.

7ª Mejora del control presupuestario

Optimizar las actuales aplicaciones informáticas utilizadas con el objetivo de realizar un efectivo control presupuestario que permita detectar de forma inmediata y oportuna los límites presupuestarios y las necesidades de ajustes.

8ª Mejora en la gestión de gastos

Para completar la 1ª medida de gastos, detallada anteriormente, se hace necesaria una auditoría interna por departamentos, con el fin de mejorar la gestión en la contratación de los diferentes servicios con el fin de identificar puntos de mejora, aumentar la eficiencia y reducir el volumen actual de gastos.

6 PROYECCIONES ECONÓMICO FINANCIERAS 2019-2022

Tomando como partida el ejercicio 2018, se han elaborado las proyecciones financieras 2019- 2022 de las cuenta de pérdidas y ganancias con los efectos de la aplicación de las medidas y acciones detalladas en el presente informe.

	2019	2020	2021	2022
Ingresos Explotacion	11.393	12.024	12.506	13.157
Otros Ingresos Explotacion	1.350	1.450	1.450	1.450
Gastos Personal	(3.215)	(3.262)	(3.310)	(3.358)
Gastos Explotacion	(4.274)	(4.317)	(4.360)	(4.404)
Tributos	(1.423)	(1.438)	(1.452)	(1.467)
EBITDA Neto de Ventas	3.831	4.458	4.834	5.379
Ingresos Ventas	1.153	1.153	1.004	443
Amortizaciones	(4.315)	(4.709)	(4.032)	(3.851)
Subvenciones aplicadas por amortizacion	1.122	1.224	1.048	1.001
Resultado Explotacion	1.790	2.126	2.854	2.972
Ingresos Financieros	150	100		
Gastos Financieros	(4.915)	(4.868)	(5.029)	(5.563)
Resultado Financiero	(4.765)	(4.768)	(5.029)	(5.563)
Resultados Extraordinarios (1)				
Resultado Ejercicio	(2.974)	(2.642)	(2.175)	(2.591)
Resultado Ejercicio Excluido Amort-Provisiones	1.341	2.067	1.857	1.260

7 REVISIÓN DEL PLAN

Es primordial mantener un permanente control del estado de ejecución del presente Plan de Saneamiento, así como un conocimiento exhaustivo de su nivel de cumplimiento. La evaluación de los resultados obtenidos, según las medidas y acciones aplicadas, permitirán corregir las desviaciones detectadas y modificar en tiempo las hipótesis adoptadas inicialmente, facilitando una actualización constante de dicho Plan.

Independientemente de este seguimiento continuo, es aconsejable proceder a una revisión general con periodicidad anual, con la intención de reordenar las bases sobre las que se analiza la situación financiera de la Entidad y, si procede, volver a definir las acciones y las medidas a adoptar por la Entidad.

8 CONCLUSIONES FINALES

Una vez analizadas las causas que han llevado a la actual situación económica financiera del CZFC y expuestas las medidas a adoptar para alcanzar el objetivo de equilibrio y estabilidad económico-financiera, se pueden señalar las siguientes conclusiones:

1. Estas medidas y acciones sentarán las bases para la recuperación y la estabilidad económica y financiera del Consorcio a largo plazo.
2. La implantación de estas medidas y acciones garantizan una senda de resultados de explotación positivos, tal como se muestra en las proyecciones 2019-2022 de las cuentas de pérdidas y ganancias.
3. La aplicación de algunas de estas medidas y acciones depende de una serie de trámites y gestiones, cuyo desarrollo y ejecución exige un seguimiento constante, así como una actualización permanente que facilite detectar los posibles reajustes para garantizar su efectividad.

Cabe mencionar que en el presente Plan de Saneamiento se han recogido todas las recomendaciones del ámbito económico-financiero señaladas en el Informe de Auditoría Operativa de la IGAE, emitido en junio de 2018.

En resumen, con la adopción de las medidas y acciones señaladas se podrá alcanzar a medio y largo plazo el objetivo de equilibrio y estabilidad económico-financiera, creando un escenario de sostenibilidad financiera y, garantizando, de esta forma, la viabilidad financiera del Consorcio de la Zona Franca de Cádiz.

ANEXO 1

Evolución de las Cuentas de Resultados de las Empresas Participadas y Organigrama societario

EVOLUCIÓN CUENTA PERDIDAS Y GANANCIAS DESARROLLOS EMPRESARIALES ZONA FRANCA CADIZ SME, MP, SAU

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
OPERACIONES CONTINUADAS								
Importe neto de la cifra de negocios	849.537	888.875	751.105	1.311.829	1.545.755	1.314.848	880.807	799.636
Ventas								
Prestación de servicios	849.537	888.875	751.105	1.311.829	1.545.755	1.314.848	880.807	799.636
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación								
Aprovisionamientos	(120.305)	(103.935)	(104.907)	(521.604)	(235.561)	(148.770)	(34.708)	(36.320)
Otros ingresos de explotación	73.674	4.975						170.437
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	73.674	4.975						170.437
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio								
Gastos de personal	(725.403)	(654.692)	(696.532)	(744.723)	(761.092)	(640.214)	(528.684)	(516.019)
Sueldos, salarios y asimilados	(543.468)	(515.491)	(540.676)	(572.990)	(575.168)	(476.837)	(398.250)	(375.640)
Cargas sociales	(181.935)	(139.201)	(155.856)	(171.733)	(185.924)	(163.377)	(130.434)	(140.379)
Provisiones								
Otros gastos de explotación	(699.887)	(613.171)	(1.214.349)	(934.516)	(1.004.999)	(1.036.603)	(499.831)	(525.144)
Servicios exteriores	(625.196)	(615.292)	(591.656)	(669.690)	(985.813)	(816.101)	(502.187)	(522.627)
Tributos	(39.848)	(9.278)	(2.095.284)	(10.131)	(70.664)	(56.169)	(29.266)	(31.114)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	(87.731)	11.624	1.686.249	(254.695)	51.478	(164.333)	31.622	28.597
Dotación Provisiones a largo plazo								
Otros gastos de gestión corriente	52.888	(225)	(213.658)					
Amortización del inmovilizado	(101.802)	(129.768)	(137.400)		(196.213)	(185.257)	(173.618)	(164.265)
Excesos de provisiones		8.000						
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras								
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	(127.092)	(14.176)	174	(198.265)			(38.554)	
Deterioro y pérdidas			174				(38.554)	
Resultados por enajenaciones y otros	(127.092)	12		(198.265)				
Otros resultados				2.069	(18.223)	(742.431)	(250.770)	(145.212)
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(851.278)	(613.892)	(1.401.909)	(1.085.210)	(670.333)	(1.438.427)	(645.358)	(416.886)
Ingresos financieros	465.122	512.655	492.892	502.535	480.204	107.232	61.277	107.232
Imputación de subvenciones de tipo de interés								
Gastos financieros	(76.463)	(81.604)	(453.691)	(191.663)	(65.120)	(312.772)	(114.348)	(312.772)
Variación del valor razonable en instrumentos financieros								
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	(323.542)	1.318.442	(1.096.386)	(9.346.252)	(2.264.853)	(1.467.901)	(353.514)	(1.467.901)
Deterioros y pérdidas	(323.542)	1.318.442	(1.096.386)	(9.346.252)	(2.264.853)	(1.467.901)	(353.514)	(1.467.901)
RESULTADO FINANCIERO	65.117	1.749.493	(1.057.185)	(9.035.380)	(1.849.769)	(1.673.441)	(406.585)	(1.673.441)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	(786.161)	1.135.601	(2.459.094)	(10.120.590)	(2.520.102)	(3.111.868)	(1.051.943)	(2.090.327)
Impuestos sobre beneficios								
Resultado de explotación procedente de operaciones continuadas del CZFC	(786.161)	1.135.601	(2.459.094)	(10.120.590)	(2.520.102)	(3.111.868)	(1.051.943)	(2.090.327)
RESULTADO DEL EJERCICIO	(786.161)	1.135.601	(2.459.094)	(10.120.590)	(2.520.102)	(3.111.868)	(1.051.943)	(2.090.327)

EVOLUCION CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS SERVICIOS DOCUMENTALES DE ANDALUCÍA S.L.U.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
OPERACIONES CONTINUADAS								
Importe neto de la cifra de negocios	1.429.207	1.560.714	1.263.187	1.274.440	1.359.822	1.267.514	1.280.607	1.303.621
Ventas								
Prestación de servicios	1.429.207	1.560.714	1.263.187	1.274.440	1.359.822	1.267.514	1.280.607	1.303.621
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación								
Aprovisionamientos	(20.304)	(27.844)	(23.173)	(15.948)	(30.877)	(35.439)	(15.608)	(23.701)
Otros ingresos de explotación	1.860	287	2	6	344	178	23	171
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	1.860	287	2	6		178	23	171
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio								
Gastos de personal	(655.960)	(725.967)	(711.169)	(739.080)	(868.164)	(750.033)	(647.747)	(600.236)
Sueldos, salarios y asimilados	(498.529)	(552.548)	(543.426)	(557.652)	(645.941)	(548.988)	(475.702)	(445.454)
Cargas sociales	(157.431)	(173.419)	(167.743)	(181.428)	(222.223)	(201.045)	(172.045)	(154.781)
Provisiones								
Otros gastos de explotación	(689.141)	(877.154)	(696.747)	(561.588)	(576.144)	(596.128)	(558.258)	(539.567)
Servicios exteriores	(684.510)	(877.154)	(633.591)	(477.332)	(515.965)	(523.116)	(502.981)	(482.514)
Tributos	(4.631)		(27.079)	(46.715)	(38.900)	(50.770)	(39.890)	(39.443)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales			(35.943)	(37.541)	(24.367)	(22.242)	(14.861)	(17.238)
Otros gastos de gestión corriente			(134)		3.088		(527)	(373)
Amortización del inmovilizado	(81.949)	(159.656)	(197.417)	(192.856)	(195.055)	(190.629)	(187.462)	(184.026)
Excesos de provisiones								
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras								
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado								
Deterioro y pérdidas								
Resultados por enajenaciones y otros								
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(16.287)	(229.620)	(365.317)	(235.026)	(310.074)	(304.537)	(128.444)	(43.737)
Ingresos financieros	99	1	1.046	34	32	13	12	3
Imputación de subvenciones de tipo de interés								
Gastos financieros	(21.546)	(100.531)	(126.642)	(129.329)	(108.288)	(93.213)	(73.767)	(66.315)
Variación del valor razonable en instrumentos financieros								
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros								
Deterioros y pérdidas								
RESULTADO FINANCIERO	(21.447)	(100.530)	(125.596)	(129.295)	(108.256)	(93.200)	(73.755)	(66.312)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	(37.734)	(330.149)	(490.913)	(364.321)	(418.330)	(397.737)	(202.199)	(110.048)
Impuestos sobre beneficios	9.046	83.885	133.168	90.995	103.521	(447.879)		
RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	(28.688)	(246.264)	(357.745)	(273.326)	(314.809)	(845.616)	(202.199)	(110.048)
RESULTADO DEL EJERCICIO	(28.688)	(246.264)	(357.745)	(273.326)	(314.809)	(845.616)	(202.199)	(110.048)

EVOLUCION CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS APARCAMIENTOS ZONA FRANCA DE CADIZ S.L.U.

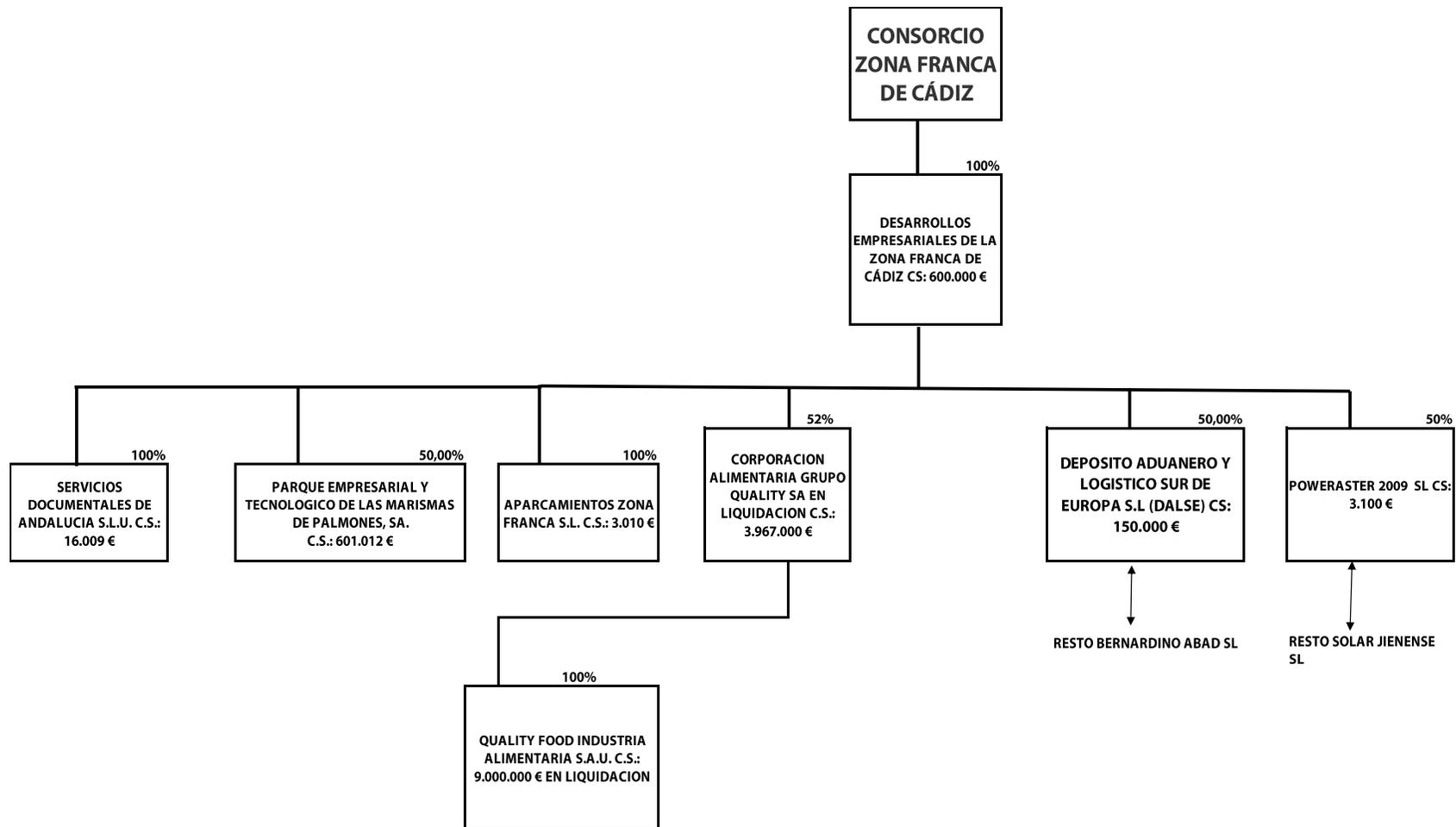
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
OPERACIONES CONTINUADAS								
Importe neto de la cifra de negocios	823.027	819.207	813.201	810.283	789.063	769.604	770.273	630.435
Ventas								
Prestación de servicios	823.027	819.207	813.201	810.283	789.063	769.604	770.273	630.435
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación								
Aprovisionamientos					(769)			
Otros ingresos de explotación	385	5.163	3.481			128	95	151.032
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		5.163	3.481			128	95	151.032
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	385							
Gastos de personal	(435.603)	(493.626)	(470.232)	(511.792)	(503.881)	(514.403)	(518.146)	(453.490)
Sueldos, salarios y asimilados	(332.593)	(384.173)	(356.635)	(381.904)	(385.619)	(389.998)	(386.936)	(341.579)
Cargas	(103.010)	(109.453)	(113.597)	(129.888)	(118.262)	(124.405)	(131.210)	(111.911)
Provisiones								
Otros gastos de explotación	(323.191)	(278.200)	(259.756)	(237.212)	(171.185)	(213.976)	(214.054)	(196.737)
Servicios exteriores	(317.954)	(278.200)	(246.653)	(237.634)	(174.681)	(212.534)	(215.106)	(194.509)
Tributos	(1.216)		(686)					
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	(4.021)		(12.417)	422	3.496	(1.442)	1.374	(1.717)
Otros gastos de gestión corriente							(321)	(511)
Amortización del inmovilizado	(645)	(8.951)	(12.351)	(12.717)	(29.310)	(34.335)	(29.558)	(26.529)
Excesos de provisiones								
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras					2.630	2.944	8.193	3.595
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		(1.577)						
Deterioro y pérdidas		(1.577)						
Resultados por enajenaciones y otros								
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	63.973	42.016	74.343	48.562	86.548	9.962	16.803	108.306
Ingresos financieros		2.279	2.391	1.538	672	430	168	98
Imputación de subvenciones de tipo de interés								
Gastos financieros	(21.284)	(15.597)	(1.980)	(4.404)	(15.520)	(11.413)	(7.779)	(5.752)
Variación del valor razonable en instrumentos financieros								
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros								
Deterioros y pérdidas								
RESULTADO FINANCIERO	(21.284)	(13.318)	411	(2.866)	(14.848)	(10.983)	(7.610)	(5.654)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	42.689	28.698	74.754	45.696	71.700	(1.021)	9.193	102.652
Impuestos sobre beneficios		119.007	(18.802)	(11.424)	(17.925)	255	(2.298)	(25.693)
RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	42.689	147.705	55.952	34.272	53.775	(766)	6.895	76.959
RESULTADO DEL EJERCICIO	42.689	147.705	55.952	34.272	53.775	(766)	6.895	76.959

EVOLUCION CUENTAS DE PERDIDAS Y GANANCIAS POWERASTER SOLAR S.L.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
OPERACIONES CONTINUADAS							
Importe neto de la cifra de negocios		536.096	531.966	467.418	459.819	463.228	493.637
Ventas							
Prestación de servicios		536.096	531.966	467.418	459.819	463.228	493.637
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación							
Aprovisionamientos							
Otros ingresos de explotación							
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente							
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio							
Gastos de personal							
Sueldos, salarios y asimilados							
Cargas							
Otros gastos de explotación							
Otros gastos de explotación	(21.694)	(70.212)	(74.801)	(103.809)	(103.036)	(101.727)	(108.687)
Servicios exteriores	(21.694)	(70.026)	(74.801)	(42.773)	(24.550)	(24.550)	(24.550)
Tributos		(183)		(36.486)	(45.717)	(43.990)	(49.585)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales					(32.769)	(33.187)	(34.552)
Otros gastos de gestión corriente		(3)		(24.550)			
Amortización del inmovilizado		(291.605)	(343.175)	(343.175)	(343.175)	(130.472)	(130.406)
Excesos de provisiones							
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras							
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado			(5.315)		560		
Deterioro y pérdidas							
Resultados por enajenaciones y otros			(5.315)		560		
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(21.694)	174.279	108.675	20.434	14.168	231.029	254.543
Ingresos financieros							
Imputación de subvenciones de tipo de interés							
Gastos financieros	(5.865)	(188.368)	(147.115)	(135.569)	(107.846)	(87.533)	(79.760)
Variación del valor razonable en instrumentos financieros							
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros							
Deterioros y pérdidas							
RESULTADO FINANCIERO	(5.865)	(188.368)	(147.115)	(135.569)	(107.846)	(87.533)	(79.760)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	(27.559)	(14.089)	(38.440)	(115.135)	(93.678)	143.497	174.785
Impuestos sobre beneficios			9.610	28.784	16.522	(28.977)	(76.297)
RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	(27.559)	(14.089)	(28.830)	(86.351)	(77.156)	114.520	98.487
RESULTADO DEL EJERCICIO	(27.559)	(14.089)	(28.830)	(86.351)	(77.156)	114.520	98.487

EVOLUCION CUENTAS DE PERDIDAS Y GANANCIAS DEPOSITO ADUANERO Y LOGISTICO SUR DE EUROPA, S.L. (DALSE)

	2014	2015	2016	2017
OPERACIONES CONTINUADAS				
Importe neto de la cifra de negocios		560.167	989.548	975.341
Ventas				
Prestación de servicios		560.167	989.548	975.341
Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación				
Aprovisionamientos		(172.114)		
Otros ingresos de explotación			5.842	
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente			5.842	
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio				
Gastos de personal		(126.994)	(311.660)	(303.309)
Sueldos, salarios y asimilados		(95.152)	(234.007)	(229.798)
Cargas sociales		(31.842)	(77.653)	(73.510)
Provisiones				
Otros gastos de explotación	(6.832)	(199.233)	(612.489)	(633.684)
Servicios exteriores	(6.832)	(190.186)	(592.079)	(615.179)
Tributos		(9.047)	(18.197)	(18.505)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales				
Otros gastos de gestión corriente			(2.213)	
Amortización del inmovilizado		(11.492)	(25.375)	(29.875)
Excesos de provisiones				
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras				
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado				
Deterioro y pérdidas				
Resultados por enajenaciones y otros				
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	(6.832)	50.334	45.866	8.473
Ingresos financieros		682	417	20
Imputación de subvenciones de tipo de interés				
Gastos financieros			(8.288)	(2.244)
Variación del valor razonable en instrumentos financieros				
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros				3.860
Deterioros y pérdidas				3.860
RESULTADO FINANCIERO		682	(7.871)	1.635
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	(6.832)	51.016	37.995	10.108
Impuestos sobre beneficios		(11.046)	(10.941)	(2.602)
RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	(6.832)	39.970	27.054	7.506
RESULTADO DEL EJERCICIO	(6.832)	39.970	27.054	7.506



ANEXO 2

Plan de Enajenación de Activos

CONSIDERACIONES INICIALES

Siguiendo los objetivos del presente Plan de Saneamiento y Estabilidad, entre cuyas medidas propuestas para restablecer el equilibrio económico-financiero del Consorcio se encuentra la enajenación de un importante paquete de activos situados fuera del Recinto Fiscal, se detalla a continuación el conjunto de líneas de trabajo a seguir para facilitar la acción comercial y de venta de aquellos inmuebles que se encuentran en condiciones para ser enajenados.

Para ello, se parte de un **análisis inicial** de la cartera global de inmuebles, a fin de clasificarlos en grupos homogéneos, según las medidas a aplicar en cada uno de ellos.

Esquema de trabajo:

- **Determinación de los activos** a comercializar. Concreción de la cartera global de activos y clasificación en función de su naturaleza y tipología:
 - o Negocios en marcha.
 - o Activos para la venta:
 - Ocupados.
 - Libres:
 - Terminados
 - En curso.
- **Análisis de la Cartera.** Análisis individualizado de los activos.
- **Valoración de los activos.** Actualizaciones de valor de cara a la fijación de nuevos precios.
- **Propuestas de actuación.** Aprobación de las líneas de actuación para cada inmueble o grupo de inmuebles así como las medidas concretas de comercialización.

DETERMINACIÓN DE LOS ACTIVOS A COMERCIALIZAR

En primer lugar vamos a distinguir dos categorías de activos a comercializar:

A) Negocios en explotación: Activos que se gestionan desde el CZFC o sus sociedades participadas sobre la base de un activo propiedad del CZFC. Se indica a efectos orientativos su VNC 2016:

- Centro de Negocios Las Salinas.....2.165.000
- Centro de Negocios Almanzor.....2.535.000
- Aparcamiento de Loreto.....2.423.000
- Aparcamiento Glorieta.....580.490*
- Aparcamiento Carranza.....7.175.000

B) Inmuebles para la venta terminados:

- **Naves industriales:**
 - Bajo de la Cabezuela.....3.125.000
 - Polígono de los Isletes.....3.170.000
 - 15 Naves de Barbate.....2.315.000
 - Naves en el Parque de Poniente.....
- **Oficinas:**
 - Parque de Poniente
 - Fondo Norte Carranza.....8.839.500
 - Preferencia Carranza.....6.189.000
- **Parcelas urbanas:**
 - P.I. El Olivar.....2.300.000
 - P.I. Los Isletes.....688.563
 - P.I. Tahivilla.....1.887.000
 - P. Empresarial Palmones.....1.300.000
- **Locales comerciales:**
 - Locales en PC Las Salinas.....520.000
 - Local Fondo Norte.....incluido en oficinas FN

Dentro de este epígrafe de inmuebles terminados cabe una segunda clasificación en **inmuebles libres** y **ocupados**. Los principales activos en la categoría de inmuebles arrendados u ocupados son:

- Fondo Norte de Tribuna.
- Locales de Justicia en Preferencia.
- Naves en el Bajo de la Cabezueta.
- Naves en Barbate.

Con independencia del resultado del análisis pormenorizado que nos indique los parámetros de comercialización y precios, se pueden establecer unas primeras líneas generales de trabajo para estos inmuebles que están ocupados, ya que ofrecen una doble posibilidad de enajenación:

- **Venta del inmueble al propio inquilino:** Posibilidad de ofrecer a cada inquilino el acceso a la propiedad estableciendo condiciones que faciliten su adquisición, como la aprobación de una forma de pago parcial aplazada dentro del marco de la Ley de Patrimonio de las Administraciones Públicas (LPAP).
- **Venta en rentabilidad:** Para aquellos casos en los que el inquilino no quiera acceder a la propiedad, tenemos la posibilidad de estudiar pormenorizadamente la venta de los activos a inversores.

Para que estos activos pasen a ser más interesantes para los inversores, habría que revisar la renovación de los contratos a fin de mejorar su valor de cara a este perfil de comprador: revisiones de rentas, plazos más largos, introducción de garantías, etc.

LINEAS DE TRABAJO PARA LA ENAJENACIÓN DE ACTIVOS

FASE I – ANÁLISIS DE LA CARTERA.

En esta fase debemos llevar a cabo un primer y somero análisis que nos ayude a enfocar los primeros pasos a seguir en cada caso y en el que tengamos en cuenta:

- Situación de explotación: ocupación, rentas, etc.
- Posicionamiento respecto a la competencia.
- Valor de los activos en libros.
- D.A.F.O.

Conclusiones: este trabajo va a permitir elegir el segmento de posibles compradores a quien nos debemos dirigir así como ayudar a la toma de decisiones para optimizar el valor de los activos y el resultado de la comercialización.

FASE II – NUEVA VALORACIÓN DE LOS ACTIVOS

Con el resultado del trabajo anterior podemos proceder a la valoración actualizada de los inmuebles y fijar su precio de comercialización.

FASE III – PROPUESTA DE ACCIONES COMERCIALES

- Elaboración de la documentación necesaria.
- Diseño de las acciones/campaña.
- Ejecución:
 - o Pre-comercialización.
 - o Oferta Pública.
- Medición de resultados/seguimiento.

FASE I – ANÁLISIS DE LA CARTERA DE ACTIVOS

CATEGORÍA - A: NEGOCIOS EN EXPLOTACIÓN

1. ANÁLISIS CENTRO DE NEGOCIOS LAS SALINAS

Datos de explotación:

El Centro de Negocios de las Salinas es un edificio que se explota unitariamente desde DEZF a través de un contrato de arrendamiento anual con el CZFC (120.000 €/año). Tiene una superficie de 2.300 m² con una superficie neta arrendable de 1.266 m², distribuida en cinco locales, 42 despachos y cinco salas. El precio medio de los despachos es de 12 €/m².

Actualmente, con unos ingresos anuales que ascienden a 98.000 € y unos gastos de explotación directos de 202.000 €, no presenta beneficios en los últimos años.

Una actualización de todos los contratos en vigor y una corrección de los precios a valores más propios de un negocio de estas características, con alquileres de los despachos entre 18 y 22 €/m² y de los locales sobre 8 €/m², podrían incrementar la potencialidad de los ingresos hasta los 220.000 €.

Sin embargo, para cubrir costes, habría que mantener ocupaciones del 90%, por lo que también sería necesaria una brusca reducción de los gastos de explotación.

Situación respecto de la competencia.

Los precios de la competencia en la explotación de unidades funcionales similares son muy bajos en El Puerto de Santa María por la existencia de una abundante oferta similar por parte de entes públicos o semipúblicos.

En cuanto al posible valor en venta, la referencia más cercana que tenemos es la de las oficinas tradicionales en venta en el municipio.

El análisis comparativo de mercado realizado cuenta con 8 testigos de venta, perteneciendo algunos a una misma promoción. Las oficinas están en el centro de El Puerto de Santa María y arroja un valor sobre el m² construido de **910 €**. Hay que hacer notar que por la naturaleza de este edificio, la proporción de zonas comunes y superficie neta arrendable es más alta que la media, por lo que procederá algún tipo de ajuste para que realmente este valor sea comparable con el de nuestra propiedad.

El VNC del edificio asciende a 2.1 millones de euros, por lo que el VNC por metro construido estaría en torno a 930.

Análisis DAFO.

<p>Debilidades</p> <p>El edificio necesita ciertas inversiones para seguir siendo explotado con normalidad. (A/A)</p> <p>Escasa superficie arrendable. Los gastos de explotación tienen una repercusión muy alta y los ingresos de explotación potenciales son muy bajos en relación a la superficie total a mantener.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Los juzgados están buscando una ubicación más céntrica para trasladarse.</p> <p>Competencia con empresas públicas con grandes superficies disponibles (Impulsa) y bajos precios (entre 8 y 9 €/m2 para despachos pequeños)</p>
<p>Fortalezas</p> <p>Buena situación y accesos.</p> <p>Buena ocupación a los precios actuales.</p> <p>Cercanía de los juzgados como motor generador de actividad en la zona.</p> <p>Edificio emblemático con mejor imagen que los de la competencia (Cámara, Impulsa, etc)</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Precio de comercialización muy bajo en relación al paquete de servicios que se ofrece. Existe margen de incremento.</p> <p>Posibilidad de especialización en clientes que quieran proyectar una imagen más profesional que la que les ofrecen los viveros.</p> <p>El uso terciario admite cambios a otra tipología de negocio que cuadre en el entorno. Hotelero, residencias, etc.</p>

Propuestas para la gestión corriente.

Medidas que sin afectar a la comercialización del activo pueden ayudar a su venta al mejorar los ratios de explotación y establecer elementos de flexibilidad de cara a futura toma de decisiones.

- Firma de contratos de carácter mensual renovable.
- Subida de precios al rango propuesto más arriba.
- Revisión de los servicios.

Identificación de Segmentos de Potenciales Inversores/Gestores:

1) Gestores Profesionales de Centros de Negocios: Perfiles de empresas con experiencia en gestión de unidades similares que sean capaces de proyectar un mayor valor añadido y optimizar sus costes para obtener un beneficio.

Puede tener sentido ofrecer formas de comercialización en arrendamiento o en gestión con un sistema de rentas variable o creciente para reducir el riesgo de la toma de decisiones.

2) Conversión del edificio a otros usos: hoteles, clínicas, residencias de ancianos, etc. Se ha mantenido un primer contacto con algunos grupos que se dedican a estas actividades a fin de testar su posible viabilidad y la ubicación es factible para este tipo de actividades. Un hándicap es la distribución actual, ya que difícilmente va a servirle a quien se plantee cambiar el uso.

2. ANÁLISIS APARCAMIENTOS CARRANZA, LORETO Y GLORIETA

Datos básicos:

Estos inmuebles, titularidad del CZFC, se gestionan a través de un **contrato de cesión** de las instalaciones a Aparcamientos Zona Franca con un canon variable en función de los ingresos generados por los aparcamientos (10%).

AZF tiene 14 personas para la explotación de estos tres centros y el aparcamiento en Altura del Recinto Interior asumiendo las funciones de comercialización, control, limpieza y mantenimiento. Que se descomponen en un gerente, 11 controladores y 2 personas de mantenimiento con la siguiente asignación de recursos por centro:

- Carranza: 5,5
- Loreto: 5
- Glorieta: 1.5
- Altura: 1

El régimen de explotación de los tres aparcamientos del exterior del recinto es mixto entre arrendamientos, abonos y rotación, si bien el grueso de sus ingresos se genera a través de los abonos:

- Carranza: 744 plazas de las que el CZFC es propietario de 520. (Vendidas 224)
- Loreto: 495 plazas de las que el CZFC es propietario de 314. (Vendidas 181)
- Glorieta: 295 plazas de las que el CZFC es propietario de 291. (Vendidas 4)

Lo que arroja un total **1.125 plazas** de aparcamiento en gestión.

Los resultados antes de impuestos de la sociedad en 2017 han sido de un beneficio contable antes de impuestos de **102.652 €** que se distribuyen de la siguiente manera en nuestra contabilidad analítica:

Gastos generales:.....	-137.443 €
Resultado Aparcamiento en Altura (RI).....	49.449 €
Rtdo. Aparcamiento Carranza:	161.308 €
Rtdo. Loreto:.....	-8.946 €
Rtdo. Glorieta:.....	36.392 €

En el epígrafe siguiente se resumen los principales parámetros de la marcha de los aparcamientos exteriores.

Análisis DAFO conjunto.

Debilidades	Amenazas
Mala imagen por falta de mantenimiento correctivo básico que lleva a una situación de insatisfacción de los usuarios especialmente en Carranza.	Loreto: existencia de bolsas gratuitas ilegales de aparcamiento.
Ratio de personal mayor del que el sector viene utilizando.	Carranza: Futuro traslado de las sedes judiciales. Competencia en el entorno cercano.
Débil cuenta de explotación de cara a encontrar potenciales compradores especializados en gestión de aparcamientos a un precio razonable.	
Dificultad de acceso en el Carranza para los vehículos que entran en la ciudad.	

Fortalezas	Oportunidades
<p>Loreto y Carranza están en zonas residenciales de alta densidad.</p>	<p>Se están implementando medidas de mantenimiento básico que están ya teniendo resultados en la imagen de suciedad y abandono actual.</p>
<p>El precio en la zona de influencia del Carranza y Glorieta de plazas en bloques residenciales está entre 25 y 35 mil €</p>	<p>Existe una masa crítica de potenciales compradores individuales en el entorno residencial y entre los propios abonados.</p>
<p>Bajo VNC de las plazas de Glorieta gracias a la aplicación de subvenciones lo que nos da una buena estructura de costes de cara a la venta.</p>	<p>Es posible optimizar la cuenta de resultados mediante implantación de tecnología y acuerdos con el resto de propietarios (especialmente en Loreto).</p>
<p>Buena base de abonados en los tres que se complementa con ingresos extra estacionales por las campañas de verano.</p>	<p>Loreto: futuro hospital de CASA.</p>
	<p>Es posible mejorar la permeabilidad de los peatones y accesibilidad de vehículos Carranza con muy poca inversión.</p>
	<p>Inversores inmobiliarios pueden tener interés en una compra mayorista ante la posibilidad de obtener plusvalías en la venta individualizada.</p>
	<p>El "Carril Bici" elimina 900 plazas de aparcamiento en la ciudad, aunque no afecte demasiado en nuestra zona de influencia sí que va a incrementar la dificultad para aparcar de las zonas colindantes lo que incrementará la presión sobre las plazas libres en las nuestras.</p>
	<p>Mejora de los resultados de las campañas de verano por la instauración de la nueva Zona Azul que no permite estacionar por más de tres horas en el mismo sitio.</p>
	<p>Puesta en valor provisionalmente del</p>

	solar de CASA como aparcamiento, podría especializarse en vehículos especiales: caravanas, bateas, camiones, etc. Esta línea podría servir para absorber el personal excedente de Loreto.
--	---

Líneas generales de actuación para la mejora de la cuenta de explotación.

Como se desarrolla en informe aparte elaborado desde la perspectiva de la el potencial de incremento de la cuenta de explotación supera los **500.000 €/año** y este podría ser un objetivo de largo plazo de la compañía.

En cualquier caso, las medidas que aquí se proponen tienen como objetivo la mejora de la cuenta de explotación desde el corto plazo con vistas también a mejorar el valor en venta de cada unidad de negocio. Como recopilación y ampliación de lo recogido con carácter particular en epígrafes anteriores tenemos:

- **Incremento de los ingresos medios por abonado:** regularización de los contratos objeto de campañas anteriores al precio normal.

- **Incremento de abonados y rotación:**
 - o Fuerte campaña publicitaria en RRSS.
 - o Campaña de buzoneo y parabriseo.
 - o Campaña de abonos de verano.
 - o Venta cruzada de bonos en las inmobiliarias.
 - o Promociones a la nueva contratación.
 - o Campaña para vehículos eléctricos.

- **Optimización de costes:**
 - o Racionalización de los costes de personal a las necesidades reales de cada aparcamiento. En el caso de Loreto adaptación de los ratios de personal a

los que ya venimos utilizando en Glorieta. Es decir, pasar de 5 personas a 1,5. No obstante, al hacer vigilancia y control remoto desde el Carranza podrían imputarse 2 personas al menos. Este personal excedentario puede asignarse a otras funciones productivas dentro de la sociedad o bien a otras unidades de negocio con necesidades específicas como SDA.

- Posibilidad de mejorar el sistema de comunicación con los agentes de modo que no tengan que estar necesariamente en el puesto de control durante la mayor parte de su jornada y puedan llevar a cabo labores de limpieza y mantenimiento.

Líneas de actuación para la enajenación del aparcamiento.

Existen varias posibilidades de desamortización total o parcial entre las que destacan:

1) Venta patrimonial de las plazas

Esta opción tiene como ventaja la tesorería propia de una operación de venta patrimonial única.

Tenemos dos posibles perfiles de compradores:

- Empresas de gestión de aparcamientos: Con los números reales de explotación del aparcamiento el hándicap será recibir ofertas de este tipo de empresas que se acerquen a su valor neto contable. Es fundamental mejorar la cuenta de explotación con carácter previo.
- Inversores que vean más el negocio en la compra mayorista para la reventa posterior individualizada y que mantengan la sociedad de gestión orientándola hacia la comercialización y prestación de servicios de abono temporalmente hasta su extinción y sustitución por una comunidad de propietarios.

2) Contrato de arrendamiento o gestión de las plazas:

Perfil de compradores:

- Empresas de gestión de aparcamientos.

En esta modalidad una opción interesante sería que el CZFC se reservara un lote de plazas para la venta directa ya que existe un excedente de plazas que pueden venderse sin afectar a la gestión del resto, como sería el caso del sótano 2 del Carranza.

3) Venta de las plazas de modo minorista.

La venta de plazas de modo minorista es, a falta de valoración formal de las unidades de negocio, la opción que suponga una mayor entrada de caja para el CZFC si bien es cierto que diferida en el tiempo.

Acciones comerciales encaminadas a la venta del negocio.

En función de la modalidad elegida orientaremos las acciones a unos perfiles de empresas u otros. En el caso de las empresas de aparcamiento existen numerosos agentes en el mercado como: Saba, Empark, Isolux, Cointer, Valoriza Aparcamientos, lpark, Proa, etc. En este momento existe el interés directo para el estudio de distintas alternativas por parte de la empresa lpark.

Por otra parte tendríamos que dirigirnos a empresas de inversión patrimonial o family offices que tengan cierta capacidad de gestión ya que no se trata de una mera inversión inmobiliaria o financiera.

En este momento está en elaboración un dossier que nos sirva de puerta de entrada a ambos segmentos de público objetivo. Dado que aún no existe una OP un acto de transparencia en la pre-comercialización sería la distribución de la información básica a las distintas asociaciones de empresas de aparcamientos de modo que la comunicación con el sector sea extensiva, entre ellas destacan:

- 1) ASESGA (Nacional)
- 2) ASEPAN (Andalucía)
- 3) AVAPARK (Valencia)
- 4) AMEGA (Madrid)

En caso de decidir la **venta individualizada** de las plazas habría que ejecutar la campaña que inicialmente se propuso dando fuerte difusión a las muy competitivas condiciones aprobadas que consistía en buzoneo en las zonas de influencia, uso de RRSS, parabriseo, etc.

CATEGORÍA B- INMUEBLES TERMINADOS

B1- INMUEBLES ARRENDADOS.

Vamos a analizar la situación de los inmuebles con ocupación y las posibilidades de enajenación.

B 1.1 - FONDO NORTE Y LOCALES DE JUSTICIA EN LA PREFERENCIA DEL EDIFICIO CARRANZA.

B-1.1 Fondo Norte.

Se trata de un edificio de oficinas en el que tenemos la integridad de la propiedad a excepción de un pequeño local en la planta baja adquirido por El Motorista que se distribuye de la siguiente manera:

	PLANTA	% s/ Total	M ²	RENTA	PARKING
SEPE	Baja + 1ª	64%	3.865	452.510 €	15.000 €
ISE	4ª	7%	402	40.073 €	7.800 €
JUSTICIA	3ª + 4ª	19%	1.167	138.624 €	
Motorista	Baja	10%	275	29.800 €	
		100%	5.709	661.007 €	22.800 €

	PLANTA	% s/ Total	M ²	PLAZO	PRÓRROGAS
SEPE	Baja + 1ª	64%	3.865	21/05/2019	ANUALES
ISE	4ª	7%	402	06/11/2019	ANUALES
JUSTICIA	3ª + 4ª	19%	1.167	30/04/2019	ANUALES
Motorista	Baja	10%	275	9/12/2020	QUINQUENALES
		100%	5.709	661.007 €	

Rango de precios.

Si no consideramos el valor de las plazas de aparcamiento incluidas en el contrato del SEPE y del ISE que ascienden a 15.000 y 7.800 € respectivamente, nos queda una renta de arrendamiento de 661.007 que capitalizada al 6% daría un valor en venta de **11.016.783 €**. No obstante, esta **rentabilidad bruta del 6%** se antoja baja para un inversor que evalúe la calidad de los contratos desde el punto de vista de la duración, ya que todos los contratos vencen en los próximos dos años y sus renovaciones son de corto plazo en su mayoría por lo que es probable que, en estas circunstancias, un inversor profesional exija una rentabilidad mayor a su inversión.

Por otra parte tenemos un VNC de aproximadamente **8.8 millones de euros**. Si consideramos un precio mínimo del VNC la rentabilidad bruta para un posible inversor sería del **7,5 % bruta**.

Perfil de comprador: inversores profesionales, family offices y fondos de inversión.

Acciones comerciales: Una posibilidad es la búsqueda para este producto de una comercializadora especializada en este tipo de inversiones.

B-1.2 Locales de justicia en Preferencia.

Los locales de Preferencia que albergan dependencias judiciales son:

PREFERENCIA	PLANTA BAJA	PB. LOCAL 1B	513,54 m ²	Arrendado
PREFERENCIA	PLANTA PRIMERA	P1a. LOCAL 6	911,00 m ²	Arrendado
PREFERENCIA	PLANTA PRIMERA	P1a. LOCAL 8	945,00 m ²	Arrendado
FONDO SUR	PLANTA TERCERA	P3a. LOCAL 19	833,10 m ²	Vendido OPVIA

La superficie del local 1B no viene formalmente recogida en el contrato por un error del documento original, si bien, están pagando renta por la totalidad de la superficie. Este error debería corregirse en la próxima renovación del contrato.

Este contrato genera una renta de 422.000 €/año lo que arroja un precio medio de 10,81 contemplando el local 1B.

Perfil de comprador: Los distintos anuncios de salida de la Consejería de Justicia dificultan mucho su enajenación a un posible inversor. Una de las pocas oportunidades de venta que se pueden producir sería la de la propia Consejería en caso de que surgieran dificultades en su traslado a la nueva Ciudad de la Justicia ya que junto con la planta que ha dejado libre el INSS de 2000 m² y otros espacios en la Tribuna podría reubicar las unidades que le falten por mover seguramente por un menor precio y a un menor plazo que el proyecto recientemente anunciado.

Una vez que se conozca la fecha concreta de su salida los potenciales compradores son empresas o instituciones que necesiten el espacio para su propia actividad.

Conservación del inquilino. Para intentar conservar al inquilino sería necesario resolver las quejas relativas al mantenimiento que vienen arrastrando desde hace años estableciendo un plan preventivo y reactivo de mantenimiento con compromiso de partidas presupuestarias que den confianza en la recuperación del confort así como

ofrecer más facilidades a los usuarios como la mejora en las condiciones de aparcamiento.

Análisis DAFO conjunto.

<p>Debilidades</p> <p>Los contratos, por la naturaleza pública de los inquilinos, no puede superar los cuatro años y la mayoría ya están en renovación anual lo que hace poco atractivo el edificio como producto de inversión.</p> <p>Los espacios tienen una adecuación específica al uso público que se lleva a cabo en caso de cambio de arrendatario la inversión sería importante lo que resulta un factor limitante.</p> <p>Por su morfología y orientación las oficinas de Fondo Norte y PB de preferencia apenas cuentan con luz natural y ventilación.</p>	<p>Amenazas</p> <p>La construcción de la próxima ciudad de la justicia puede hacernos perder todos los juzgados y el Registro Civil.</p> <p>El SEPE está buscando una sede en propiedad como edificio aislado.</p>
<p>Fortalezas</p> <p>La ubicación del edificio es muy buena, bien integrado en la ciudad con excelente comunicación: parada de autobús y de taxi, apeadero del tren de cercanías y parking público en el sótano con más de 700 plazas de aparcamiento.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Estamos en un momento de muy baja rentabilidad y coste del capital por lo que la exigencia de rentabilidad de los proyectos inmobiliarios también está bajando.</p> <p>Si somos capaces de ofrecer un producto que reduzca la incertidumbre relativa a la renovación de los contratos es posible encontrar interesados.</p>

B 1.2 - NAVES NIDO DE BARBATE

Existe interés por parte de varios inquilinos en adquirir la nave que vienen ocupando y en la que llevan echas inversiones, en el siguiente cuadro se indica la situación de cada nave y las expectativas:

estado	Instalación	Superficie	cliente
Contratada	Nave 1	285	[REDACTED]
Libre	Nave 2	285	[REDACTED]
Contratada	Nave 3	285	[REDACTED]
Contratada	Nave 4	285	[REDACTED]
Libre	Nave 5	284	
Libre	Nave 6	285	
Contratada	Nave 7	285	[REDACTED]
Contratada	Nave 8	285	[REDACTED]
Libre	Nave 9	284	[REDACTED]
Contratada	Nave 10	285	[REDACTED]
Contratada	Nave 11	285	[REDACTED]
Contratada	Nave 12	285	[REDACTED]
Contratada	Nave 13	284	[REDACTED]
Contratada	Nave 14	285	[REDACTED]
Contratada	Nave 15	318	[REDACTED]

4.305

Ingresos potenciales a 540 €/m² **2.324.786**

Son posibles compradores tanto el [REDACTED] ya que en mayoría de los casos han llevado a cabo inversiones de cierta importancia.

Diseño de la oferta:

1) Ajuste del precio.

Si bien su precio actual está en sintonía con la oferta de la zona hay que considerar que nos encontramos ante un conjunto de naves que llevan bastante tiempo en Oferta Pública sin que se hayan recibido ofertas de compra por lo que podría proceder un ajuste en el precio de un 10% y hacer una nueva OP sobre 500 €/m².

2) Forma de pago.

Uno de los elementos que pueden ser una ventaja competitiva es la posibilidad de ofrecer una forma de pago aplazada para una parte del precio. La dificultad de la misma residirá en encontrar un mecanismo de garantía suficiente en mercado tal y como establece la LPAP.

Esta forma de pago tiene sus limitaciones establecidas en un plazo máximo de diez años y al interés legal del dinero que probablemente hoy es más alto que el interés bancario establecido para operaciones similares.

Si se quiere dar esta facilidad a los inquilinos una propuesta sería:

- Pago del 80% del precio a la firma de las escrituras.
- Aplazamiento del 20% restante durante 5 años.
- Garantía: Segunda hipoteca o condición resolutoria tras hipoteca principal y afianzamiento personal.
- Tipo de interés: 3% (Interés legal del dinero 2018)

Fiscalidad: serían ventas exentas de IVA en las que el CZFC renunciaría a la exención y siempre que se hagan a empresas se darían las circunstancias para que se produjera la inversión del sujeto pasivo.

- 3) Perfil de cliente:** actuales inquilinos, empresas para satisfacer sus propias necesidades.

B 1.3- NAVES NIDO DEL BAJO DE LA CABEZUELA, PUERTO REAL.

Este conjunto de naves ha venido manteniendo unos niveles muy bajos de ocupación durante toda la crisis y ni siquiera las importantes bajadas de precios de comercialización sirvieron para mejorar este aspecto. No obstante, en los últimos años estos espacios han venido ocupándose principalmente en régimen especialmente

bonificado para asociaciones sin ánimo de lucro como la Cruz Roja Española o el Banco de Alimentos.

Este régimen establece las siguientes condiciones:

*“Consiste en una bonificación de un **80%** de la tarifa ordinaria para asociaciones declaradas de utilidad pública que destinen el bien a la realización de fines de utilidad pública o interés social de su competencia; o bien a las asociaciones que, sin ánimo de lucro, presten servicios a emprendedores o a empresas en los siguientes inmuebles:*

- *Parque de Poniente. Reserva de hasta 400 m² de oficinas y locales.*
- *Naves en el bajo de la Cabezuela reserva de 6 naves tipo B pudiendo sustituirse cada nave tipo B por dos naves de tipo A.*
- *Resto de naves del Recinto interior en Cádiz y provincia, reserva de hasta 1.500 m².*

Los contratos no podrán exceder un año de duración siendo prorrogables por periodos de un mes de modo que si nos encontráramos ante una hipotética situación de plena ocupación de las instalaciones pudiéramos dejar de renovarlos y poner los espacios en valor. Esta bonificación no es acumulativa a ninguna otra de las establecidas con carácter general.”

Análisis de la competencia

La oferta inmobiliaria de la zona es baja si bien detectamos un mantenimiento de precios respecto de los testados cuando se aprobaron las tarifas en 2015. En aquel momento el precio medio de los testigos utilizados en nuestro estudio de mercado era de 410 €/m² siendo el precio medio de las naves comparables actualmente en oferta de 417 €/m².

Este valor medio no ha sido homogenizado si bien puede servir de referencia para la posible fijación de nuevos precios de venta. Una venta en este orden generaría alrededor de 3,2 millones de euros valor que estaría en consonancia con el VNC 2016.

Tabla de ocupación

Estado	Nave	Superficie	Cliente
Libre	Nave A.04	339,00	
Ocupada	Nave A.05	339,00	
Libre	Nave A.06	339,00	
Libre	Nave A.08	339,00	

Libre	Nave B.01	593,56	
Ocupada	Nave B.02	593,56	[REDACTED]
Ocupada	Nave B.03	593,56	[REDACTED]
Ocupada	Nave B.04	593,56	[REDACTED]
Ocupada	Nave B.05	593,56	[REDACTED]
Ocupada	Nave B.07	593,96	[REDACTED]
Ocupada	Nave B.08	593,96	[REDACTED]
Ocupada	Nave B.09	593,96	[REDACTED]
Ocupada	Nave B.10	593,96	[REDACTED]
Ocupada	Nave B.11	593,96	[REDACTED]
Ocupada	Nave B.12	593,96	[REDACTED]

Perfil de clientes en compra: actuales inquilinos, empresas para satisfacer sus propias necesidades.

Dado el incremento de ocupación general convendría una renovación al alza de la renta de las asociaciones sin ánimo de lucro (que al menos cubriera el coste de las reparaciones) y una propuesta conjunta de venta.

Acciones comerciales:

Propuesta de venta en condiciones flexibles a los inquilinos en el mismo sentido que la planteada para las naves de Barbate.

B2- INMUEBLES DISPONIBLES.

En esta categoría englobaríamos aquellos inmuebles terminados que estén en condiciones de ser ocupados directamente.

B 2.1- NAVES EN SAN JOSÉ DEL VALLE.

Incluimos este conjunto de naves dentro del epígrafe de inmuebles disponibles si bien dado que su ocupación no alcanza el 50 % de la superficie ofertada. De las 34 naves de la promoción hay 3 vendidas, 9 arrendadas y 21 en oferta pública.

Estado	Nave	m ²	Precio (€)	Precio (€/m ²)
LIBRE	nave M3.01	438	231.279 €	528
VENDIDA				
LIBRE	nave M3.03	230	82.310 €	358
ARR.SIMPLE	nave M3.04	230	82.310 €	358
LIBRE	nave M3.05	230	82.310 €	358
ARR.SIMPLE	nave M3.06	230	82.310 €	358
LIBRE	nave M3.07	230	82.310 €	358
VENDIDA				
LIBRE	nave M3.09	478	219.863 €	460
LIBRE	nave M3.10	438	221.279 €	505
VENDIDA				
LIBRE	nave M3.12	230	98.380 €	428
LIBRE	nave M3.13	230	98.380 €	428
LIBRE	nave M3.14	230	98.380 €	428
ARR.SIMPLE	nave M3.15	230	98.380 €	428
ARR.SIMPLE	nave M3.16	230	98.380 €	428
LIBRE	nave M3.17	230	98.380 €	428
LIBRE	nave M3.18	478	219.863 €	460
LIBRE	nave M2.01	461	211.935 €	460
ARR.SIMPLE	nave M2.02	230	82.310 €	358
LIBRE	nave M2.03	230	82.310 €	358
ARR.SIMPLE	nave M2.04	230	82.310 €	358
ARR.SIMPLE	nave M2.05	230	82.310 €	358
LIBRE	nave M2.06	230	82.310 €	358
ARR.SIMPLE	nave M2.07	230	82.310 €	358
LIBRE	nave M2.08	461	211.935 €	460
ARR.SIMPLE	nave M2.09	461	232.895 €	505
LIBRE	nave M2.10	230	98.380 €	428
LIBRE	nave M2.11	230	98.380 €	428
LIBRE	nave M2.12	230	98.380 €	428
LIBRE	nave M2.13	230	98.380 €	428
LIBRE	nave M2.14	230	98.380 €	428
LIBRE	nave M2.15	230	98.380 €	428
LIBRE	nave M2.16	461	232.895 €	505

Situación de la competencia

La oferta existente se localiza sobre todo en La Barca de La Florida, en el Polígono Industrial de Garrapilos donde hay varios inmuebles similares en venta **desde 267 hasta 426 €/m²**. Estas naves tienen como ventaja que, al haber sido explotadas con anterioridad constan de una adecuación básica, oficinas, baños etc. y como inconveniente que son de segunda mano y tienen cierta antigüedad.

En Arcos, el precio medio está en 393 €/m² si bien hay que considerar que el precio final de las operaciones puede resultar sensiblemente más bajo ante la escasez de la demanda.

Oferta pública actual

Nuestra actual oferta de naves ofrece naves desde 358 €/m² con un **precio medio de 401 €/m²** y un precio máximo de 528 la nave escaparate que hace esquina a la entrada del polígono.

Uno de los hándicaps de esta promoción es el hecho de que todas tengan un acabado en bruto ya que casi cualquier actividad que se pretenda instalar va a requerir de la instalación de baños, contraincendios, etc. Esta cuestión dificulta el acceso a los emprendedores tanto en arrendamiento como en venta.

Para paliar esta situación se han tomado medidas de estímulo a la contratación en arrendamiento muy agresivas como la carencia de hasta seis meses, bonificaciones y muy bajos precios. En venta tendríamos que plantearnos rebajas en el precio a fin de adaptarnos a la realidad del mercado y minimizar el efecto de esta cuestión.

No obstante se observa la existencia de un muy bajo nivel de iniciativa empresarial en el municipio ya que apenas hay solicitudes de información y tenemos casi más clientes de otros municipios (Algar, Jose Antonio, Paterna, etc) que del propio San José del Valle.

Análisis DAFO.

Debilidades	Amenazas
Inexistencia de un tejido empresarial mínimo para atender la oferta en el corto plazo. Escaso interés por el emprendimiento en la localidad.	La crisis ha dejado vacías muchas naves industriales a muy bajo precio en Jerez y sus pedanías.

Fortalezas	Oportunidades
<p>Único suelo industrial legal en el entorno viene a cubrir necesidades de los empresarios en los municipios cercanos como Algar o Paterna de la Rivera.</p> <p>Los edificios son de mejor calidad que los del entorno, el conjunto está bien integrado en su entorno siendo una construcción homogénea y estéticamente atractiva con buena visibilidad desde la carretera.</p>	<p>En la mentalidad del municipio prima la propiedad sobre el alquiler por lo que una mejora de condiciones puede ser efectiva de cara a generar impulso de compra.</p> <p>Hay negocios en el núcleo urbano que necesitan trasladarse para cumplir normativa.</p> <p>Existen líneas de subvenciones para la compra y adecuación de naves industriales por parte de Pymes.</p> <p>Acciones para el fomento del espíritu emprendedor en el municipio: cursos, seminarios...</p>

Propuesta de precios

Una posibilidad sería hacer un ajuste de aproximadamente un 30% a fin de competir con el resto de la oferta de modo más efectivo que hasta ahora. Esta medida podría ir acompañada de la aplicación de **bonificaciones adicionales** por la compra de una segunda unidad a fin de estimular una compra con superficies más desahogadas o bien que ya prevean el crecimiento futuro de los negocios.

Esta reducción implicaría trabajar en la horquilla baja del valor de mercado de la promoción y, probablemente, poner de manifiesto pérdidas contables. A continuación se muestra una propuesta de precios que podría ser razonable:

Estado	Nave	m ²	Precio	€/m ²	€/m2	€	% Reduc.	€ Reduc.
LIBRE	M3.01	438	231.279 €	528	377 €	165.000 €	28,66%	66.279 €
VENDIDA	M3.02							
LIBRE	M3.03	230	82.310 €	358	260 €	59.900	27,23%	22.410 €
ARR.SIMPLE	M3.04	230	82.310 €	358	260 €	59.900	27,23%	22.410 €
LIBRE	M3.05	230	82.310 €	358	260 €	59.900	27,23%	22.410 €
ARR.SIMPLE	M3.06	230	82.310 €	358	260 €	59.900	27,23%	22.410 €
LIBRE	M3.07	230	82.310 €	358	260 €	59.900	27,23%	22.410 €
VENDIDA	M3.08							
LIBRE	M3.09	478	219.863 €	460	324 €	154.900	29,55%	64.963 €
LIBRE	M3.10	438	221.279 €	505	354 €	154.900	30,00%	66.379 €
VENDIDA	M3.11							
LIBRE	M3.12	230	98.380 €	428	282 €	64.900	34,03%	33.480 €
LIBRE	M3.13	230	98.380 €	428	282 €	64.900	34,03%	33.480 €
LIBRE	M3.14	230	98.380 €	428	282 €	64.900	34,03%	33.480 €
ARR.SIMPLE	M3.15	230	98.380 €	428	282 €	64.900	34,03%	33.480 €
ARR.SIMPLE	M3.16	230	98.380 €	428	282 €	64.900	34,03%	33.480 €
LIBRE	M3.17	230	98.380 €	428	282 €	64.900	34,03%	33.480 €
LIBRE	M3.18	478	219.863 €	460	324 €	154.900	29,55%	64.963 €
LIBRE	M2.01	461	211.935 €	460	324 €	149.500	29,46%	62.435 €
ARR.SIMPLE	M2.02	230	82.310 €	358	260 €	59.900	27,23%	22.410 €
LIBRE	M2.03	230	82.310 €	358	260 €	59.900	27,23%	22.410 €
ARR.SIMPLE	M2.04	230	82.310 €	358	260 €	59.900	27,23%	22.410 €
ARR.SIMPLE	M2.05	230	82.310 €	358	260 €	59.900	27,23%	22.410 €
LIBRE	M2.06	230	82.310 €	358	260 €	59.900	27,23%	22.410 €
ARR.SIMPLE	M2.07	230	82.310 €	358	260 €	59.900	27,23%	22.410 €
LIBRE	M2.08	461	211.935 €	460	324 €	149.500	29,46%	62.435 €
ARR.SIMPLE	M2.09	461	232.895 €	505	341 €	154.900	33,49%	77.995 €
LIBRE	M2.10	230	98.380 €	428	299 €	64.900	34,03%	33.480 €
LIBRE	M2.11	230	98.380 €	428	299 €	64.900	34,03%	33.480 €
LIBRE	M2.12	230	98.380 €	428	299 €	64.900	34,03%	33.480 €
LIBRE	M2.13	230	98.380 €	428	299 €	64.900	34,03%	33.480 €
LIBRE	M2.14	230	98.380 €	428	299 €	64.900	34,03%	33.480 €
LIBRE	M2.15	230	98.380 €	428	299 €	64.900	34,03%	33.480 €
LIBRE	M2.16	461	232.895 €	505	341 €	156.975	32,60%	75.920 €
		9.656	3.867.914 €	401	277 €	2.678.275 €	30,76%	1.189.639 €

Esta propuesta ha sido refrendada por valoración interna.

Acciones comerciales

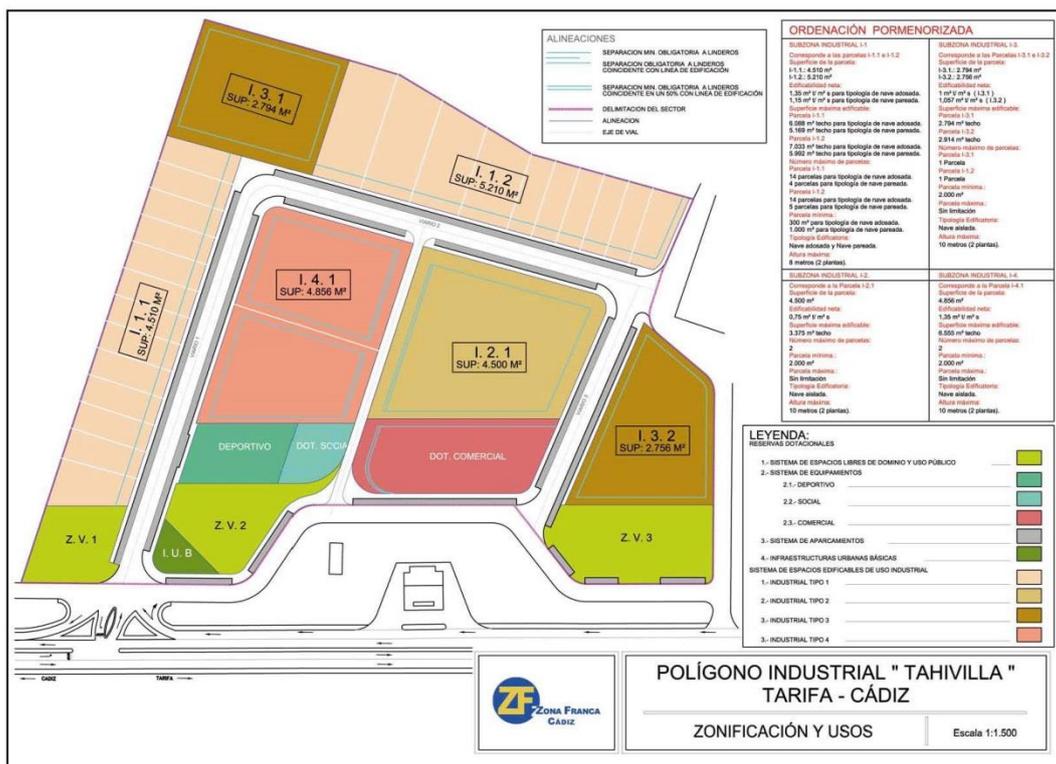
Una vez establecidos los nuevos precios procedería llevar a cabo una campaña de difusión de las nuevas condiciones en la zona. Combinar la operación con información relativa a las nuevas órdenes de incentivos publicadas por la agencia IDEA y, en su caso, los GDR que ofrecen subvenciones para la inversión de hasta el 45% en el caso de las PYMES.

Promover acciones impulsoras del emprendimiento en el municipio como cursos de formación o charlas de coaching.

B 2.2- POLÍGONO INDUSTRIAL TAHIVILLA.

Este proyecto se inició en el año 2002 con la adquisición de estos terrenos de 40.564 m² brutos y que finalmente generaron a través del correspondiente Proyecto de Reparcelación 23.628 m² de solares industriales.

Hasta la fecha sólo se han comercializado 6 parcelas, 4 en venta que suman 2.486 m² y dos en arrendamiento por 670 m², que suponen un total de 3.157 m² por lo que tenemos un stock de 20.470 m² sin dar salida.



Situación de la competencia

La principal competencia es nuestro propio polígono El Olivar, en Barbate ya que en Facinas no hay suelo industrial y en Tarifa el Polígono de La Vega está prácticamente colmatado y tiene un nivel de precios muy alto respecto de nuestra zona.

En este caso nuestra competencia no es sólo el suelo industrial sino, sobre todo, el parque de naves industriales a la venta. Por el precio que hoy puede adquirirse una nave terminada en la zona de la Janda no cabe plantearse la autopromoción, por lo que nuestro suelo sólo resulta de interés para aquellas empresas para las que esta ubicación sea importante o bien para aquellas que necesiten implantaciones a medida y, ante la carestía de suelo industrial en Tarifa, no les importe la ubicación.

Análisis DAFO.

<p>Debilidades</p> <p>La localidad de Tahivilla no tiene un tamaño crítico suficiente para absorber la oferta de suelo industrial.</p> <p>Excesiva distancia a otros núcleos de población generadores de demanda Tarifa (22 minutos y Barbate (29 minutos) dejando sólo a Facinas (9 minutos) y la propia Tahivilla dentro de su área de influencia primaria.</p> <p>El suelo industrial requiere clientes con capacidad de gestionar en autopromoción su propia nave lo que reduce notablemente la masa de clientes potenciales.</p> <p>Imagen de precios altos de épocas anteriores.</p>	<p>Amenazas</p> <p>Existencia de oferta de naves terminadas en otros polígonos que simplifica la implantación de cualquier empresa.</p>
<p>Fortalezas</p> <p>Situación a pie de la N340.</p> <p>Único suelo industrial legal en el entorno. Escasez de suelo en el Polígono de Tarifa y en Facinas.</p> <p>El municipio, geográficamente en el límite con la Janda, forma parte del Campo de Gibraltar lo que ha permitido el acceso a sus líneas específicas de</p>	<p>Oportunidades</p> <p>Hay negocios en el núcleo urbano y en localidades del entorno que están en situación irregular y necesitan trasladarse para cumplir normativa.</p> <p>Existen nuevas líneas de ayuda subvenciones para la construcción de naves industriales por parte de Pymes.</p> <p>La difusión de la actual oferta ha sido</p>

<p>Reindus.</p>	<p>poco efectiva. Una mejora de la visibilidad del suelo orientada al Campo de Gibraltar y al sector agrícola puede ponerlo en cartera para los nuevos proyectos que se estén gestando.</p> <p>La existencia de suelo rústico colindante que puede permitir la instalación de empresas que requieran de grandes extensiones de terreno a bajo precio y, a la vez, instalaciones industriales adaptadas a normativa: Plantas procesadoras de Pellet, transformación de biomasa, acopios para empresas de construcción, etc.</p> <p>Altos precios en el Polígono de La Vega por la escasez de suelo industrial.</p>
-----------------	---

Actual Oferta Pública

En la actual OP las parcelas industriales se comercializan en un rango entre 55 y 70 €/m² junto con una parcela de uso comercial a 90 €/m². Existe una bonificación de 7.000 € por trabajador contratado con un límite del 15% del precio por lo que en la práctica el precio real para la mayoría de los proyectos está entre 47 y 59 €.

Acciones comerciales

Procedería llevar a cabo una campaña de difusión de estas condiciones en la zona ya que no se conocen suficientemente. Una opción podría ser el uso del actual mono-poste con información de gran formato sobre precios así como orientarnos hacia los inquilinos del polígono de La Vega para que evalúen si puede tener sentido para su negocio pasar al régimen de propiedad a sólo unos minutos de Tarifa.

Acudir a los CADE's para informar a sus técnicos así como a asesorías de empresas y consultorías de Pymes de modo que puedan ser nuestros prescriptores.

Combinar la campaña con información relativa a las nuevas órdenes de incentivos publicadas por la agencia IDEA y, en su caso, los GDR que ofrecen subvenciones para la inversión de hasta el 45% en el caso de las PYMES.

ANEXO 3

Activos Inmobiliarios del Consorcio de la Zona Franca de Cádiz

INVENTARIO INMUEBLES RECINTO INTERIOR

datos a diciembre de 2017

Identificación Inmueble	Valor Neto Contable
Edificio Atlas	2.750.738
Edificio Heracles	2.457.776
Edificio Melkart	1.814.927
Edificio Europa	7.608.639
Instalaciones Antigua Altadis	36.197.641
Naves Realajo Edificio Europa	2.308.593
Nave 1	882.429
Nave 2	570.141
Nave 3	1.193.252
Nave 7	1.294.398
Nave 8	902.894
Nave 9	811.414
Nave 10	782.037
Nave 11	1.166.655
Nave 12 - Frigogadir	1.656.116
Nave 14 - IntecAir	1.039.712
Nave 15 - Cita	2.276.509
Nave 16 - Edif.Heracles	1.037.932
Naves 17-18 Graneles P03-P04	2.322.954
Nave 19 Graneles	818.133
Nave 20 y Aparcamiento en Altura	2.305.279
Nave 21 Frigorif.Muelle Ribera	1.801.062
Nave 22 (complejo silos HV)	6.015.991
Nave 23 (Caladero)	9.690.924
Nave 24 - Procosur	8.781.908
Nave 25 - Nuevos Silos Harinera	14.315.326
Nave 26 - CPI (Altadis)	1.808.885
Báscula	22.271
Pistas Padel	221.536
Kiosco - Cafeteria	30.937
Kiosco - Prensa	9.584
Guardería	461.887
TOTAL PARCELAS RECINTO INTERIOR (incluye subsuelo)	3.865.248
TOTAL	119.223.729

INVENTARIO INMUEBLES RECINTO EXTERIOR

datos a diciembre de 2017

Identificación Inmueble	Valor Neto Contable
Parque de Poniente	2.107.909
Centro de Empresas	426.888
Edificio de Locales	372.566
Centro de Empresas y Comercial	1.308.455
Estadio Carranza 1ª Fase (Pref. Y Fsur)	10.862.564
Aparcamientos Zona Preferencia	1.810.483
Aparcamientos Zona Fondo Sur	2.221.294
Local 3.14	1.614.061
Local 3.16	1.551.422
Local 1B	690.254
Local 1.6	1.405.355
Local 1.8	1.458.700
Local 4.33	110.996
Estadio Carranza 2ª Fase -Fondo Norte	11.649.777
Oficinas Fondo Norte	8.711.064
Aparcamientos	2.938.713
Estadio Carranza 3ª Fase -Tribuna	6.898.214
Parque de Levante	135.640
Oficinas	68.026
Terrenos Gasolinera	67.614
Parking Loreto	2.386.915
Aparcamientos Edificio Glorieta	1.436.489
Recinto Exterior	23.618.842
Naves Edesur	1.688.882
Hierros Cervera	1.793.487
Nave y Parcela Heineken	1.029.822
Nave 9 - Molineros	89.028
Nave 26 - Jerónimo Andreu	214.370
Nave 2 - Mecaprec	300.506
Nave 8 - Valnor	94.364
Nave 310 - Macías Jarillo	224.768
Parcela antiguo SuperCadiz	1.184.236
Nave HCV	261.222
Nave Hermanos Narvaez	277.623
Suelo de CASA	8.842.858
Terrenos NaveTalleres Faro	2.993.257
Nave Iberica AGA	2.856.020
Terrenos Nave Playinter	400.000
Nave Raul Silva	130.553
Censos Reservativos	1.237.845
Puerto Real	4.161.461
Naves nido Bajo La Cabezueta	2.987.631
Suelos Sancho Dávila. Derechos Urbanísticos	1.173.830
P.C. Las Salinas	4.340.836
Edificio Central	2.106.210
Izquierdo 1	262.333
Izquierdo 2	257.307
Nave Logística Parcela 1-13 (Spelia) - VNC	1.714.986
San Jose del Valle	4.330.272
P.I. Villa de Rota	1.870.716
Algeciras	15.967.046
P.I. Los Pastores	5.092.558
Edificio Almanzor	2.497.190
Edificio Nexus	6.047.399
Deposito Franco	2.329.898
Los Barrios	12.223.141
Terrenos Fresno Norte (50%)	820.679
Terrenos Fresno Sur - APPA	2.086.221
Instalaciones Parques Logísticos del Sur (VNC)	6.243.237
Parcela T-5.1	1.300.000
Naves Viveros Palmones	1.773.003
Edificio Servicios Arcos	2.485.256
Edificio Servicios Higinio	2.717.695
Edificio Servicios San Agustín	5.171.721
Edificio Servicios Vejer	2.337.136
P.I. Tahivilla	1.269.857
Barbate	4.465.440
Naves Nido	2.131.626
Parcelas	2.333.814
P.I. Venta Martin (Lote II)	659.056
Naves Viveros Ubrique	1.118.005
Terrenos P.I. Tiro Janer	7.473.896
TOTAL	129.687.882

Terrenos Tiro Janer: pendiente formalizar la venta en 2019