



# Índice

<b>I. Resumen ejecutivo</b>	3
I.1. Breve descripción de la entidad	3
I.2. Conclusiones y recomendaciones	5
<b>II. Introducción</b>	14
<b>III. Breve descripción de la Entidad</b>	15
<b>IV. Objetivo, alcance y procedimientos de auditoría</b>	18
IV.1. Sistemas y procedimientos	19
IV.2. Eficacia	19
IV.3. Eficiencia	20
IV.4. Economía	20
IV.5. Control de calidad	20
<b>V. Resultados de la auditoría</b>	22
V.1. Sistemas y procedimientos	23
V.2. Eficacia	44
V.3. Eficiencia	47
V.4. Economía	62
<b>VI. Análisis de alegaciones</b>	71
<b>VII. Conclusiones y recomendaciones</b>	78
<b>Anexos</b>	86
Anexo I. Descripción en detalle de la Entidad	86
Anexo II. Organigrama	95
Anexo III. Niveles de ocupación hotelera	96
Anexo IV. Precio de forfaits	99
Anexo V. Alegaciones	101

## I. Resumen ejecutivo

### I.1. Breve descripción de la entidad

Norma de creación y de aprobación de los estatutos	<p>Cetursa Sierra Nevada, S.A. (en adelante, Cetursa) se constituyó el 23 de abril de 1964, bajo la denominación de Centros Turísticos, S.A. (CETURSA), habiendo cambiado su denominación por la actual mediante escritura pública de fecha 14 de abril de 1993. Tiene su domicilio en Sierra Nevada (Monachil, Granada) en la Plaza de Andalucía nº 4, edificio Cetursa.</p> <p>Los Estatutos originales corresponden a 1992, habiendo sido modificados en diversas ocasiones. Finalmente, fue el 11 de abril de 2019 cuando los Estatutos de la sociedad fueron modificados por última vez de acuerdo al Decreto 1/2010, de 2 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de La Hacienda Pública de la Junta de Andalucía, siendo elevados a público mediante escritura pública, habiendo quedado inscritos en el correspondiente Registro Mercantil y siendo publicados en la web corporativa de la entidad así como en el Portal de Transparencia de la Junta de Andalucía. Las referencias que aparecen a los Estatutos de la entidad a lo largo de este informe están en todo caso relacionadas con esta versión vigente de los mismos.</p>
Tipo de entidad	Sociedad mercantil anónima. Configurada como sociedad mercantil del sector público andaluz al estar participada de manera directa en más de un 50% por la Administración de la Junta de Andalucía (95,90%) y de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 4.1 del texto refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía, y en el artículo 75 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre.
Régimen jurídico	<p>1. Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía (en adelante, LAJA):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arts. 75 LAJA: Tendrán la consideración de sociedades mercantiles del sector público andaluz las previstas en la Ley General de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía y en la Ley del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Andalucía.</li> </ul> <p>Las sociedades mercantiles del sector público andaluz tendrán por objeto la realización de actividades comerciales o de gestión de servicios en régimen de mercado, actuando bajo el principio de la libre competencia.</p> <p>En ningún caso podrán ejercer potestades administrativas.</p> <p>2. Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de La Hacienda Pública de la Junta de Andalucía (en adelante, TRLGHP).</p>

	3. Ley 4/1986, de 5 de mayo, del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
	4. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
Objeto social o fundacional	<p>El artículo 2 de los últimos estatutos vigentes por los que se rige la entidad (estatutos aprobados el 11 de abril de 2019 mediante escritura pública ante notario) establece que la sociedad tiene como objeto social la realización de actividades relacionadas con el turismo de invierno y de verano, y de modo especial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a). La construcción, explotación y gestión de todo tipo de transporte por cable y urbanos dentro de la Estación de Esquí de Sierra Nevada, así como de elementos de producción y fabricación de nieve artificial.</li> <li>b). Adquisición por cualquier título de terrenos para explotaciones turísticas.</li> <li>c). Urbanización, saneamiento y construcción sobre ellos de las edificaciones y elementos necesarios para la explotación turística, por vía de arrendamiento, venta, administración directa u otra figura jurídica precisa al respecto.</li> <li>d). Explotación de negocios hoteleros, de camping, de “village de vacances”, propios o arrendados y de restauración, venta y alquiler de todo tipo de material de esquí y otros elementos relacionados con la nieve.</li> <li>e). Creación de los elementos necesarios de publicidad de las zonas donde ejerza su actividad por medio de ediciones o publicaciones, películas en soporte magnético o químico y otra clase, bien sea para esta sociedad o para terceros.</li> <li>f). Organización de todo tipo de actividades culturales y deportivas de carácter nacional o internacional, mediante congresos, reuniones profesionales y otras asambleas.</li> <li>g). Elaboración y fabricación de productos alimenticios propios y típicos de Sierra Nevada, para su posterior comercialización.</li> <li>h). La realización de actividades propias de una agencia de viajes, mayoristas y minoristas.</li> <li>i). La explotación y promoción inmobiliaria.</li> <li>j). La promoción y realización de planes generales, parciales y especiales; estudios de detalle, proyectos de urbanización, parcelación y reparcelación.</li> <li>k). Contratar y ejecutar obras de urbanización, infraestructura y construcción de edificios.</li> <li>l). Explotar los inmuebles y edificaciones en forma de venta o arrendamiento.</li> <li>m). Ejecutar obras, mejoras o plantaciones en bienes inmuebles.</li> <li>n). Realizar convenios con los organismos competentes que deban coadyuvar por razón de su competencia, al mejor éxito de la gestión.</li> <li>ñ). Explotación y gestión de aparcamientos, de todo tipo de vehículos en superficie y subterráneos.</li> </ul>

Adscripción	Adscrita a la Consejería de Hacienda y Financiación Europea de la Junta de Andalucía, desde el 22/01/2019, anteriormente adscrita a la Consejería con competencias en materia de turismo.
Nº de Trabajadores (2019)	687 trabajadores a 31 de diciembre de 2019 según las cuentas anuales del ejercicio cerrado en dicha fecha, divididos por categoría profesional tal como sigue: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 54 dirección, jefes de departamento y de sector</li> <li>• 454 personal de Remontes</li> <li>• 179 personal de Hostelería</li> </ul> La plantilla media en 2019 fue de 374 empleados.
Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020)	PE – 2019: 35.447.280 euros PC – 2019: 8.297.851 euros PE– 2020: 37.123.705 euros PC – 2020: 21.602.506 euros

## I.2 Conclusiones y recomendaciones

Este trabajo ha sido realizado en base a lo dispuesto por el artículo 93 del TRLGHPJA, que define la auditoría operativa como aquélla “que consistirá en verificar que los procedimientos aplicados aseguran de manera razonable el cumplimiento de la normativa aplicable y la consecución de la eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos públicos”.

En este contexto, se ha realizado un amplio trabajo de análisis de Cetursa Sierra Nevada, S.A. (en adelante, Cetursa), centrando el estudio en cuatro principios que componen la metodología de Auditorías Operativas (sistemas y procedimientos, eficacia, eficiencia, economía), y sobre las áreas de riesgos clave de Cetursa.

A continuación, se muestra el esquema que siguen las pruebas y resultados obtenidos, bajo el enfoque de los componentes de la de Auditoría Operativa y riesgos clave de Cetursa:

Aspectos relevantes			
Sistemas y procedimientos	Eficacia	Eficiencia	Economía
Procesos	Coherencia: Obj. Estratégicos – Obj. Operativos	Comparativa sectorial de fichas técnicas	Gasto de personal
Sistemas y Tecnología	Cumplimiento de los objetivos	Beneficio operativo	Precios de forfaits
Control interno		Gestión de los recursos humanos	Niveles de inversión
		Sistema de gestión público/privado	Cuenta de resultados por servicio y actividad
			Ingresos

En base a las pruebas realizadas se han obtenido las siguientes conclusiones de cada uno de los aspectos de la auditoría operativa que fundamentan la conclusión principal:

### **Sistemas y procedimientos**

De acuerdo con el trabajo realizado, se han obtenido las siguientes conclusiones acerca de los procesos operativos desarrollados por Cetursa:

- En base a la información analizada de los principales procesos, se puede concluir que las actividades que aparecen detalladas en los Estatutos de la entidad y que se constituyen como el objeto social de la Sociedad (ver *epígrafe III. Breve descripción de la entidad y Anexo I. Descripción en detalle de la Entidad*), se encuentran alineadas con los procesos clave y productivos que Cetursa desarrolla en la operativa normal de su actividad.

No obstante, se ha observado que Cetursa no define de forma clara cada uno de los procesos y subprocesos, ya que mezcla procesos de apoyo con algunos que deberían ser ubicados como subprocesos operativos o de negocio: Control de accesos; Limpiezas; Mantenimiento hostelería; Nieve producida; Ticketing; y Competiciones deportivas.

También se ha observado que la descripción de estos procesos carece de profundidad y de la concreción necesaria como para servir de manual de procedimientos. Para los procesos de apoyo, Cetursa no dispone de ninguna descripción o definición. En este sentido, para cualquier persona ajena a la organización, o incluso al departamento, es muy complicado tener una visión completa de las tareas e implicaciones de cada proceso y subproceso.

Estos aspectos suponen una falta de control relevante ya que cada responsable actúa según su criterio, pero sin una guía clara que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos y el buen desarrollo del negocio.

Adicionalmente, Cetursa debería de elaborar un mapa de procesos para los principales negocios (esquí-remontes, aparcamiento, hostelería y restauración, alquileres y tienda) en el que se identifique todo el flujo de actividades clave que permiten alcanzar los objetivos fijados.

En base al mapa, Cetursa debería elaborar una matriz de materialidad de procesos y subprocesos, evaluando cuáles de ellos son clave y relevantes para el cumplimiento de los objetivos. Para aquellos que resulten materiales, Cetursa debería desarrollar un proyecto de procedimentación que abarque los procesos *end-to-end*, identificando riesgos y controles, así como generando unas instrucciones básicas que sirvan de guía para el buen desarrollo de su operativa y asegure la consecución de los objetivos.

Con relación a la tecnología y sistemas de información, cabe destacar los siguientes puntos:

- Cetursa no dispone de un Plan Director de Sistemas actualizado, por lo que debería ser una prioridad realizar una actualización de dicho plan, ya que es una herramienta básica para asegurar que se responde a las necesidades de negocio en tiempo y forma, priorizando los

proyectos y recursos necesarios para abordar cada proyecto y permitiendo la correcta gestión y el control de posibles desviaciones.

- El departamento de sistemas no tiene documentados la mayor parte de los procesos de soporte de tecnologías de la información (en adelante, TI), por lo que la adecuada ejecución de cada proceso queda únicamente en manos de la experiencia del propio personal actual que los opera.
- No se dispone de un proceso formal para gestionar la demanda de nuevos desarrollos o evolutivos de los sistemas, lo cual, teniendo en cuenta la implantación del nuevo ERP y del sistema SAP Success Factor, enfatiza la importancia de disponer la documentación de este proceso a corto plazo. Además, teniendo en cuenta que es posible que este proceso genere cambios, sería recomendable requerir que se elabore la documentación asociada a cada desarrollo o evolutivo, así como que se guarden las distintas versiones de código.
- Los sistemas SKIDATA de Cetursa tienen un alto grado de integración entre sí y con el Centro de Comercio y la aplicación móvil. Asimismo, Cetursa se encuentra inmersa en un proceso de nuevas implantaciones de sistemas que deberán integrarse entre sí y con los sistemas ya existentes. En concreto, el ERP y el sistema de Nóminas y gestión de recursos humanos no están integrados entre sí ni con los sistemas de SKIDATA. Dicha integración está prevista que se realice durante la implantación de los nuevos sistemas SAP BO y SAP Success Factors. El resto de sistemas (hostelería, tienda, hotel, almacén, contratación, compras, almacén HORECA y materiales) no están integrados actualmente con el ERP de CETURSA ni con los sistemas de SKIDATA.
- Cetursa no se encuentra adaptada al Esquema Nacional de Seguridad requerida por la legislación actual. Las medidas de seguridad que rodean a los sistemas de información tienen una madurez baja, no existiendo sistemas de detección y prevención de intrusión ni a nivel de red (NIPS/NIDS) ni a nivel de host (Endpoint Detection and Response (EDR)), por lo que sería necesario seguir avanzando y destinar recursos, tanto técnicos como económicos, para aumentar el nivel de seguridad. Teniendo en cuenta que la entidad tiene que cumplir con el Esquema Nacional de Seguridad, se debería estudiar la elaboración de un Plan Director de Seguridad alineado con este Real Decreto.
- Cabe destacar que las implantaciones de los nuevos sistemas de ERP y gestión de recursos humanos y nóminas, así como la actualización de los sistemas de control de parking, taquillas, cajeros, sistema control accesos a remontes, app móvil y portal ecommerce, van a permitir mejorar la experiencia del usuario, automatizar más los procesos y eficientar la gestión de los procesos de la entidad.

En relación con el control interno, se concluye que Cetursa no tiene una visión de control y gestión de riesgos integrada en el desarrollo de sus procesos operativos, financieros y de soporte debido a que no cumple con los estándares mínimos marcados por las metodologías internacionales aceptadas (COSO). Este hecho redundará en dificultades en el logro de los objetivos, en el desarrollo eficiente de

las operaciones y un nivel alto de aseguramiento del control interno, así como en dificultades para disponer de la información fiable para la toma de decisiones.

En concreto, se pueden destacar las siguientes incidencias:

- Ausencia de manuales con las definiciones de puestos y responsabilidad, que permitan a cada empleado conocer sus funciones, evitando duplicidades o falta de asignación de tareas.
- Necesidad de desarrollo de un modelo de control interno claro y de tareas de auditoría interna con un grado de independencia funcional de la dirección, habida cuenta de las actividades que realiza la entidad y el fuerte nivel de contratación que realiza.
- Se ha comprobado que Cetursa elabora informes puntuales en los que realiza una autoevaluación de los principales riesgos a los que se encuentra expuesta. No obstante, teniendo en cuenta las mejores prácticas y el enfoque de control interno de COSO, se considera necesario que Cetursa elabore un inventario de indicadores asociados a los principales riesgos y al propio plan estratégico y plan de sostenimiento de la estación.

Este sistema de KRIs y KPIs (Key Risk / Process Indicators) permitirá medir el desempeño de las actividades realizadas, así como su alineación con los objetivos, procesos y riesgos de la entidad. Estos indicadores habrán de ser asignados a los pertinentes responsables, que los actualizan y analizan periódicamente. También habrán de ser reportados al Comité de Dirección, quien deberá evaluar la exposición de Cetursa a los riesgos que ponen en juego alcanzar los objetivos y sostenimiento de la estación a corto/largo plazo, tomando las decisiones necesarias para su mitigación.

### **Eficacia**

El trabajo realizado ha evidenciado que Cetursa tiene alineados, en su definición general contenida en sus Estatutos, los objetivos estratégicos con los objetivos operativos, y así con las actividades que desarrolla. En general, se observa que los principales objetivos marcados tienen como base la explotación de la estación de esquí con el trasfondo de mejora económica-financiera, potenciando el motor económico de Granada.

Cetursa cuenta con unos procesos y subprocesos específicos que abarcan cada uno de los objetivos estatutarios, y dispone de una estructura organizativa que asume, entre sus funciones y en el desarrollo de sus tareas, la consecución de los objetivos fijados.

Teniendo en cuenta los principales procesos analizados en el apartado *V.1 Sistemas y Procedimientos*, así como las actividades de negocio desarrolladas, se puede concluir que existe alineación entre los objetivos estratégicos y los objetivos operativos que se deducen de sus estatutos.

No obstante, Cetursa no dispone de unos objetivos definidos y cuantificados ni, en consecuencia, de sistema formal que permita evaluar el cumplimiento de sus objetivos. De manera informal reporta información sobre actuaciones ejecutadas año a año, pero sin realizar una correlación clara con los objetivos fijados. En ocasiones se usan indicadores basados en los importes presupuestarios o el número de clientes y afluencias, aspectos que por sí solos no aportan información acerca del cumplimiento de los objetivos.

En relación a la fijación de los objetivos estratégicos, cabe destacar que Cetursa está trabajando en la redacción de un plan estratégico pero, a la fecha de emisión del informe, éste no se encuentra aún aprobado. Los objetivos estratégicos han sido extractados del Plan Estratégico de Inversiones donde se exponen de manera global los aspectos principales de la organización. Desde una perspectiva global de los objetivos estratégicos (*resolución de la situación económica de Cetursa y relanzar la estación de esquí de Sierra Nevada para convertirla en motor económico de la provincia de Granada*), se observa que el nivel de cumplimiento es limitado. La propia sociedad, en el proyecto estratégico de Cetursa 2020-2030, identifica como uno de sus principales objetivos la mejora de las condiciones de la estación de esquí para convertirse nuevamente en un referente del sector, lo que lleva a considerar que hasta ahora no se están cumpliendo con ello adecuadamente.

En lo que respecta a los objetivos operativos, con base al trabajo realizado, se concluye que Cetursa no tiene fijados unos objetivos cuantificables que sean adecuados y permitan su seguimiento. El área de control de gestión y reporting debería de definir anualmente unas actuaciones mínimas y máximas, así como unas metas claras y cuantificables que ayuden a fomentar el cumplimiento de los objetivos de estratégico y operacionales. También se debería elaborar un inventario de indicadores asociados a cada una de las actuaciones, metas y objetivos, sobre los cuales el Comité de Dirección debería de hacer un seguimiento periódico sobre su cumplimiento.

### **Eficiencia**

Conforme al análisis realizado y expuesto en el este documento, en relación con la eficiencia se han obtenido las siguientes conclusiones:

- Tal y como muestran los datos de las fichas técnicas, Cetursa se sitúa como una de las principales estaciones españolas con la media más alta de días de esquí, así como de número de pistas y amplia oferta deportiva. También se aprecia que Cetursa se sitúa por debajo de la media en número de kilómetros innivados, infraestructura básica de cañones y remontes, así como en plazas hoteleras de la estación y zona de influencia.

Teniendo en cuenta la buena situación que Cetursa tiene a nivel técnico, destaca que se encuentra por debajo de las principales estaciones de esquí en cuanto a ratios de ingresos por esquiador - día de esquí, aun siendo una de las que más visitantes y esquiadores recibe cada temporada (22% de la cuota en 2018-2019).

Cetursa tiene una reducida capacidad de generación de caja que frena la inversión en mejora de infraestructura, inversión en innovación y modernización, sostenibilidad de la estación o amortización de deuda. Unas mejores cifras de EBITDA posibilitan, como en el caso de Baqueira Beret, la generación de efectivo suficiente y permiten invertir año a año sin endeudamiento.

Esta situación se ha convertido en un aspecto estructural para Cetursa, que incluso se ha agravado con el paso de los años, situándola en clara desventaja con respecto al resto de estaciones.

El principal aspecto que condiciona esta situación es la desproporcionalidad del coste de personal respecto al resto de costes operativos. De los datos extraídos de las cuentas anuales de Cetursa, se observa como los gastos de personal se han ido incrementando año a año,

alcanzando el 60% de los costes operativos. Este hecho llama significativamente la atención si se compara con las principales estaciones de esquí a nivel nacional que mantienen un reparto proporcional entre los costes básicos de aprovisionamientos (aprox. 30%) y servicios (aprox. 30%), y los medios humanos (aprox. 40%). Esta desproporcionalidad se ha ido agravando en los últimos años debido a que Cetursa ha conseguido ajustar los costes de aprovisionamientos y servicios, sin embargo los costes de personal han continuado con una senda de crecimiento/mantenimiento.

- En relación con la gestión de los recursos humanos también se han detectado relevantes áreas de mejora respecto a la eficiencia:
  - Existencia de cuatro convenios colectivos que generan rigidez en el sistema de contratación (contratación temporal, movilidad sobre las áreas de coste y restricciones de subcontratación), ineficiencias en el desarrollo de la operativa normal del negocio (horas extras, turnos no alineados con las necesidades del negocio, sobrecostes, así como pluses y complementos fuera de la aplicabilidad del sector, entre otros), y tensiones laborales.

Cetursa debería fomentar la aprobación de un convenio colectivo único que aglutine las distintas ramas de negocio, adecuado a las necesidades de los trabajadores, a la actividad desarrollada y a las circunstancias aplicables al sector. Asimismo, se debería analizar con expertos en materia laboral la mejor opción jurídica y alternativas que permitan la revisión del marco legal de las relaciones laborales en Cetursa.

Teniendo en cuenta todos los aspectos analizados en el punto V3.3.c) en relación a la jornada, turnos y complementos salariales, se recomienda que esta situación sea corregida en el corto plazo debido a que no responde a necesidades derivadas del desarrollo de las actividades: no se ajusta a la aprobada en el convenio; resulta significativamente ineficiente para la actividad; e implica costes que de no incurrirse podrían situar a Cetursa en los niveles de EBITDA comparables a Baqueira Beret y Formigal – Aramón.

- Cetursa no dispone de una descripción de perfiles de puestos profesionales en el que se definan las funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo, así como manuales de procedimientos debidamente formalizados y comunicados a todo el personal.

La mejora de la eficiencia debe venir dada por una mejora en la gestión de las actividades realizadas por Cetursa. Uno de los primeros pasos ha de ser la elaboración y aprobación de un manual de procedimientos y definición de funciones de los distintos puestos de trabajo y departamentos, teniendo en cuenta que cualquier persona cualificada para ese puesto debería tener posibilidad de movilidad entre departamentos y áreas siempre que su perfil se ajuste al puesto, fomentando así la flexibilidad y desarrollo profesional de los empleados.

- La gestión de la estrategia de contratación se ve afectada por la rigidez del Convenio de Remontes y los acuerdos alcanzados en SERCLA.

Se han detectado aspectos (punto V.3.3.e) que hacen que la gestión de los medios humanos no sea flexible y se aleje de las necesidades del negocio. Lo que se estableció como una estrategia de contratación más flexible, ha llevado a una situación antagónica. En este sentido, la mayoría de los trabajadores fijos discontinuos forman parte de la plantilla durante todo el año, pero no por una prestación de servicios ininterrumpida sino por la compensación de días de levantamiento de turnos y festivos.

Teniendo en cuenta las circunstancias actuales y la falta de un convenio que acompañe la flexibilidad que una estación de esquí necesita, se concluye que la estrategia de gestión de recursos humanos no es eficiente, ni atiende a criterios de economía.

- Dentro del análisis de la eficiencia, es importante profundizar en cómo es la gestión de las estaciones de esquí en España desde la perspectiva de la gestión y la propiedad.

Del trabajo expuesto en el informe se puede concluir que el 76% de las estaciones de esquí españolas se encuentra operadas por empresas públicas. Si ponemos el foco en las principales en orden de tamaño y afluencia, vemos que la tendencia se invierte, pasando a un 63% de gestión privada, un 25% de gestión pública y un 13% de gestión público-privada.

Desde una perspectiva sectorial, a nivel nacional existen ejemplos claros en los que la administración privada o público-privada han llevado a las estaciones de esquí a una gestión eficiente, poniendo el foco en el sostenimiento del negocio a largo plazo y encontrando equilibrio entre el desarrollo económico e impacto en el tejido empresarial de la región, empleabilidad, burocratización de los procesos, así como inversión en innovación y modernización que ayudan a aminorar el impacto en el medioambiente.

### **Economía**

En relación con la economía, las cifras económico-financieras de Cetursa arrojan una visión operativamente ineficiente. Se ponen de manifiesto unas ratios de costes sobre facturación insostenibles, obteniendo unas cifras de EBITDA y margen neto muy bajas.

Desde una perspectiva analítica se ha observado una relevante dificultad para analizar las cuentas de resultado a nivel servicio o actividad productiva. Actualmente, Cetursa se encuentra en un proceso de migración a un nuevo ERP. Hasta que las mejoras no sean implantadas es difícil poder extraer unas cuentas de resultado a nivel contabilidad analítica que permitan realizar un análisis en detalle de cada uno de los servicios y actividades productivas. En concreto, se han observado incidencias en la trazabilidad de las imputaciones de costes e ingresos a cada uno de los centros de beneficio; disparidad de cifras de un año a otro para la misma partida que no permiten sacar conclusiones comparativas válidas; centros de coste que actúan como central de compras que reparten el coste de los aprovisionamientos sin criterio definido o servicios prestados por un centro de coste pero registrado en unos centros de coste distintos.

A nivel general y en base a las cuentas anuales se ha obtenido las siguientes conclusiones:

- Tal y como se ha venido explicando a lo largo de este informe, Cetursa presenta incidencias en términos de economía respecto a la gestión de los medios humanos. En los últimos años se ha registrado una proporción de más del 40% sobre el total de las ventas alcanzadas, proporción que es muy superior al porcentaje registrado por las principales estaciones de esquí nacionales.

El 80% del gasto de personal lo compone el Convenio de Remontes, que contempla unos complementos que se salen de la normalidad del desarrollo de una estación de esquí. Si se comparan las tablas salariales medias del Convenio de Remontes con las retribuciones del Convenio de Personal Laboral de la Junta de Andalucía, se observa que existen unas diferencias al alza muy significativas (entre un 35% y un 40%).

- Desde una perspectiva comparativa, las principales estaciones de esquí nacionales presentan una mejora muy considerable de los ingresos totales por usuario respecto a los ingresos generados por la actividad de remontes. Esto se debe en gran medida a la diversificación de servicios complementarios que estas estaciones presentan.

En base a la información analizada, se observa que Cetursa presenta una ratio de ingresos generales/ingresos de remontes significativamente por debajo al resto de estaciones. Los servicios complementarios o no-esquí son una fuente de generación de ingresos muy relevante para las estaciones de esquí, que ayudan a desestacionalizar el negocio y potenciar la cifra de ventas durante la temporada de invierno. Con base en los datos analizados, Sierra Nevada tiene potencial de mejora.

Cetursa debería realizar un análisis en detalle de la oferta complementaria disponible actualmente, benchmarking con las principales estaciones e identificación de áreas de mejora que llevarán a mejorar el ingreso medio total por esquiador respecto al ingreso medio en remontes.

- Respecto al precio de los forfaits, Sierra Nevada se sitúa en la parte alta de los precios ofertados, si bien hay que tener en cuenta que tiene unas condiciones que la hacen diferencial con respecto al resto.

Desde una perspectiva de Eficiencia y Economía, la fórmula más adecuada es una tarifa que presenta un menor número de tipologías y categorizaciones. En este caso, Cetursa se sitúa en una buena posición dentro del ranking de las principales estaciones.

- Otro de los aspectos relevantes a analizar desde la perspectiva de la Economía es el nivel de inversión que Cetursa destina a mantenimiento, reparación, ampliaciones, renovación de maquinaria e innovación, entre otros.

Las cifras de EBITDA y de generación de caja que presenta Cetursa dificultan que puedan mantenerse unos niveles de inversión adecuados. La tónica general es que, en términos absolutos, los niveles de inversión de Cetursa están por debajo del resto de estaciones, si bien en términos relativos respecto al EBITDA la diferencia no es tan relevante.

Generalmente, las inversiones realizadas por Cetursa se centran en la puesta en marcha de la siguiente temporada y revisiones obligatorias de los remontes, acondicionando las pistas en verano y realizando las reformas necesarias para el adecuado funcionamiento y seguridad.

Cetursa está trabajando en un plan estratégico y en un plan de inversiones a medio y largo plazo, uno para el período 2020-2025 y otro para el 2026-2030.

El nuevo plan estratégico Sierra Nevada 2020-2030 apuesta desde su primer borrador por la sostenibilidad medioambiental, económica y social como pilares fundamentales del devenir futuro de la estación de esquí y de montaña de Sierra Nevada.

Tal y como se ha explicado a lo largo del informe, Cetursa tiene una oportunidad en su capacidad de generación de caja, motivada en gran medida por la proporción de costes operativos que presenta. Teniendo en cuenta esta limitación estructural, los niveles de inversión planteados con financiación propia deberían ser considerados bajo hipótesis económico-financieras más ajustadas. Como parte de este plan se debería evaluar la posibilidad de contar con capital privado más amplio del que actualmente se plantea.

## II. Introducción

En virtud de la disposición adicional vigésimo novena de la Ley 3/2019, de 22 de julio, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2019 y en relación con su disposición adicional trigésima, por Resolución del órgano de contratación de la entonces Consejería de Hacienda, Industria y Energía, actualmente Consejería de Hacienda y Financiación Europea, de fecha 21 de octubre de 2019, se inició el expediente de contratación denominado “Servicio de auditoría operativa del sector público instrumental de la Junta de Andalucía”.

Para la tramitación del expediente con número 2019/556630, SGT100/19, y de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 99 de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014, (en adelante, LCSP), se procedió a su división en lotes, agrupándose las entidades instrumentales a auditar por tipo de actividad, grupos empresariales o de adscripción, así como en función de otros criterios que permitiesen dotar de cierta homogeneidad a cada uno de los lotes.

El expediente de contratación fue aprobado por el órgano de contratación de la entonces Consejería de Hacienda, Industria y Energía con fecha 29 de noviembre de 2019, adjudicándose el Lote 14, con fecha 20 de junio de 2020, a Deloitte Advisory, S.L. con N.I.F B86466448 y formalizándose el contrato el pasado 16 de julio de 2020. Las entidades instrumentales que integran el Lote 14 son las siguientes:

- Cetursa Sierra Nevada, S.A.
- Empresa Andaluza de Gestión de Instalaciones y Turismo Juvenil, S.A.
- Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A.

Con fecha 26 de marzo de 2021, se remitió a Cetursa Sierra Nevada, S.A. el Informe Provisional, concediéndole un plazo de 10 días hábiles para la presentación de las alegaciones que estimase oportunas partir de la recepción del mismo. Recibidas las alegaciones con fecha 15 de abril de 2021 (dentro de plazo), y tras su valoración, se emite el presente Informe Definitivo.

Las actuaciones de control se han realizado de acuerdo con las Normas de Auditoría del Sector Público, aprobadas por Resolución de la Intervención General de la Administración del Estado de 14 de febrero de 1997 (publicada por Resolución de 1 de septiembre de 1998) y el resto de normas técnicas de auditoría que pudieran afectar de acuerdo a lo previsto en el Apartado 3 del Pliego de Prescripciones Técnicas (en adelante, PPT) que rige el contrato.

### III. Breve descripción de la Entidad

Norma de creación y de aprobación de los estatutos	<p>Cetursa Sierra Nevada, S.A. (en adelante, Cetursa) se constituyó el 23 de abril de 1964, bajo la denominación de Centros Turísticos, S.A. (CETURSA), habiendo cambiado su denominación por la actual mediante escritura pública de fecha 14 de abril de 1993. Tiene su domicilio en Sierra Nevada (Monachil, Granada) en la Plaza de Andalucía nº 4, edificio Cetursa.</p> <p>Los Estatutos originales corresponden a 1992, habiendo sido modificados en diversas ocasiones. Finalmente, fue el 11 de abril de 2019 cuando los Estatutos de la sociedad fueron modificados por última vez de acuerdo al Decreto 1/2010, de 2 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de La Hacienda Pública de la Junta de Andalucía, siendo elevados a público mediante escritura pública, habiendo quedando inscritos en el correspondiente Registro Mercantil y siendo publicados en la web corporativa de la entidad así como en el Portal de Transparencia de la Junta de Andalucía. Las referencias que aparecen a los Estatutos de la entidad a lo largo de este informe están en todo caso relacionadas con esta versión vigente de los mismos.</p>
Tipo de entidad	Sociedad mercantil anónima. Configurada como sociedad mercantil del sector público andaluz al estar participada de manera directa en más de un 50% por la Administración de la Junta de Andalucía (95,90%) y de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 4.1 del texto refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía, y en el artículo 75 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre.
Régimen jurídico	<p>1. Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía (en adelante, LAJA):</p> <p>- Arts. 75 LAJA: Tendrán la consideración de sociedades mercantiles del sector público andaluz las previstas en la Ley General de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía y en la Ley del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Andalucía.</p> <p>Las sociedades mercantiles del sector público andaluz tendrán por objeto la realización de actividades comerciales o de gestión de servicios en régimen de mercado, actuando bajo el principio de la libre competencia.</p> <p>En ningún caso podrán ejercer potestades administrativas.</p>

	<p>2. Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General de La Hacienda Pública de la Junta de Andalucía (en adelante, TRLGHP).</p> <p>3. Ley 4/1986, de 5 de mayo, del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Andalucía.</p> <p>4. Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.</p>
Objeto social o fundacional	<p>El artículo 2 de los últimos estatutos vigentes por los que se rige la entidad (estatutos aprobados el 11 de abril de 2019 mediante escritura pública ante notario) establece que la sociedad tiene como objeto social la realización de actividades relacionadas con el turismo de invierno y de verano, y de modo especial:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a). La construcción, explotación y gestión de todo tipo de transporte por cable y urbanos dentro de la Estación de Esquí de Sierra Nevada, así como de elementos de producción y fabricación de nieve artificial.</li> <li>b). Adquisición por cualquier título de terrenos para explotaciones turísticas.</li> <li>c). Urbanización, saneamiento y construcción sobre ellos de las edificaciones y elementos necesarios para la explotación turística, por vía de arrendamiento, venta, administración directa u otra figura jurídica precisa al respecto.</li> <li>d). Explotación de negocios hoteleros, de camping, de “village de vacances”, propios o arrendados y de restauración, venta y alquiler de todo tipo de material de esquí y otros elementos relacionados con la nieve.</li> <li>e). Creación de los elementos necesarios de publicidad de las zonas donde ejerza su actividad por medio de ediciones o publicaciones, películas en soporte magnético o químico y otra clase, bien sea para esta sociedad o para terceros.</li> <li>f). Organización de todo tipo de actividades culturales y deportivas de carácter nacional o internacional, mediante congresos, reuniones profesionales y otras asambleas.</li> <li>g). Elaboración y fabricación de productos alimenticios propios y típicos de Sierra Nevada, para su posterior comercialización.</li> <li>h). La realización de actividades propias de una agencia de viajes, mayoristas y minoristas.</li> </ul>

	<p>i). La explotación y promoción inmobiliaria.</p> <p>j). La promoción y realización de planes generales, parciales y especiales; estudios de detalle, proyectos de urbanización, parcelación y reparcelación.</p> <p>k). Contratar y ejecutar obras de urbanización, infraestructura y construcción de edificios.</p> <p>l). Explotar los inmuebles y edificaciones en forma de venta o arrendamiento.</p> <p>m). Ejecutar obras, mejoras o plantaciones en bienes inmuebles.</p> <p>n). Realizar convenios con los organismos competentes que deban coadyuvar por razón de su competencia, al mejor éxito de la gestión.</p> <p>ñ). Explotación y gestión de aparcamientos, de todo tipo de vehículos en superficie y subterráneos.</p>
Adscripción	Adscrita a la Consejería de Hacienda y Financiación Europea de la Junta de Andalucía, desde el 22/01/2019, anteriormente adscrita a la Consejería con competencias en materia de turismo.
Nº de Trabajadores (2019)	<p>687 trabajadores a 31 de diciembre de 2019 según las cuentas anuales del ejercicio cerrado en dicha fecha, divididos por categoría profesional tal como sigue:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 54 dirección, jefes de departamento y de sector</li> <li>• 454 personal de Remontes</li> <li>• 179 personal de Hostelería</li> </ul> <p>La plantilla media en 2019 fue de 374 empleados.</p>
Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020)	<p>PE – 2019: 35.447.280 euros</p> <p>PC – 2019: 8.297.851 euros</p> <p>PE– 2020: 37.123.705 euros</p> <p>PC – 2020: 21.602.506 euros</p>

#### IV. Objetivo, alcance y procedimientos de auditoría

El objeto de los trabajos ha consistido en realizar una auditoría operativa, bajo la supervisión de la Intervención General de la Junta de Andalucía, que tal y como establece el artículo 93 del TRLGHP, consiste en el análisis de los principales sistemas o procedimientos de la entidad, así como un análisis de eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos públicos realizada por la misma.

Con base en esta definición y en manuales y normas técnicas reguladoras de los procedimientos de auditorías operativas de general aceptación, cabe establecer el siguiente alcance:

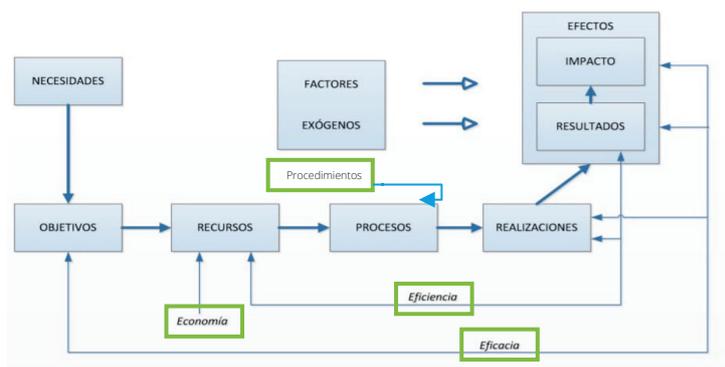
- **Auditoría de sistemas y procedimientos:** revisión analítica de los procedimientos existentes en cada entidad, así como el entorno en el que se realizan, para determinar si se han tenido en cuenta los principios de buena gestión, se aplican controles de calidad y si se han obtenido los resultados que satisfacen a los demandantes de estos procedimientos, ya sean internos o externos.
- **Análisis de eficacia:** determinar el grado en que una operación, entidad o política cubre las necesidades para las que fue creada y genera el impacto planificado, en un periodo determinado, con independencia de los costes que su ejecución implique.
- **Análisis de eficiencia:** este análisis aporta evidencias sobre la relación entre objetivos y recursos empleados. Una entidad es eficiente si los objetivos se alcanzan mediante el menor uso de los recursos disponibles.
- **Análisis de economía:** verificar si la entidad desarrolla su actividad, con la calidad requerida, minimizando el coste de los recursos utilizados.

Los procedimientos aplicados, por cada área de análisis (sistemas y/o procedimientos; eficacia, eficiencia y economía), han tenido como finalidad obtener evidencia suficiente, pertinente y fidedigna para soportar las conclusiones obtenidas. Los mismos, atendiendo a un enfoque innovador y orientado al cambio, están encaminados a la posterior práctica de recomendaciones tendentes a la mejora de las prácticas, procesos y procedimientos de Cetursa.

Para llevar a cabo las pruebas sobre Sistemas y Procedimientos, Eficacia, Eficiencia y Economía se ha puesto el foco en el entendimiento de los siguientes aspectos clave de la auditoría operativa desde la perspectiva de la Sociedad durante los ejercicios 2017, 2018, 2019 y parte de 2020:

1. **Necesidades:** Problemas o dificultades que afectan a los grupos interesados, que la intervención pública trata de resolver o superar.
2. **Objetivos:** Declaración inicial de los efectos que se pretende obtener a través de la intervención pública.
3. **Recursos / Inputs:** Medios financieros, humanos y materiales que se movilizan para la aplicación de la intervención.

4. **Procesos:** Procedimientos y actividades empleados con el fin de convertir los recursos en realizaciones y resultados. Este concepto también abarca la elaboración de información de gestión y su utilización por los responsables.
5. **Realizaciones / Outputs:** Lo que se produce o consigue con los recursos asignados a una intervención.
6. **Efectos / Outcomes:** Cambios derivados de la ejecución de la intervención pública que generalmente va relacionado con los objetivos de ésta. Los efectos incluyen los resultados y los impactos. Pueden ser esperados o inesperados, positivos o negativos.



A continuación, de una manera compendiada, se detallan los procedimientos de auditoría aplicados en la ejecución del trabajo de campo y definidos en los programas de trabajo conformados, en la fase de planificación, por la Intervención General de la Junta de Andalucía.

#### IV.1 Sistemas y procedimientos

- Celebración de entrevistas con los responsables de áreas/departamentos en los que se identifican los procedimientos prioritarios.
- Solicitud de información a la entidad. Análisis: Inventario de procedimientos.
- Análisis del Mapa de procesos y procedimientos.
- Revisión de los flujogramas de la entidad.
- Análisis y valoración de los procedimientos.
- Evaluación de los sistemas de control interno.
- Evaluación de los sistemas de tecnologías de la información (TI).

#### IV.2 Eficacia

- Identificación de las necesidades, impactos y logros que la sociedad pretende.
- Grado de cumplimiento de los objetivos fijados.
- Análisis de coherencia.
- Análisis de tendencias.

- Otras pruebas adicionales.

### IV.3 Eficiencia

- Análisis coste - beneficio de los servicios que presta la Entidad. Análisis del retorno de la inversión en aquellas iniciativas que promueve la Entidad.
- Aplicación de técnicas de análisis comparado.
- Análisis de posibles duplicidades de funciones.

### IV.4 Economía

- Análisis de la estructura de costes de la entidad.
- Aplicación de técnicas de análisis comparado.
- Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos, falta o inadecuación de los mismos.
- Búsqueda de técnicas de generación de ingresos.

### IV.5 Control de calidad

- Utilización de la metodología de gestión de proyectos EVD for PM (Enterprise Value Delivery for Project Management): planificación, gestión y cierre.
  - Planificación: planear y prepararse para el servicio de auditoría. Las actividades incluyen el establecimiento de la planificación, tal y como establece el PCAP, al igual que desarrollar el plan de gestión del proyecto, el plan de trabajo, el plan de gestión de calidad, el plan de métricas y registro de entregas.
  - Gestión: la fase de administración incluye las tareas que se realizan durante el ciclo de vida de la auditoría operativa. El propósito de estas actividades es llevar a cabo verificaciones de aseguramiento de la calidad como punto de control de la progresión del servicio de auditoría.
  - Cierre: la fase de cierre de alegaciones del informe incluye tareas para cerrar formalmente el informe una vez que se hayan estudiado las alegaciones, aceptado o denegado. Por último, se elabora el informe definitivo.
- Utilización de disciplina de gestión de calidad Quality Management (QM): planificación de calidad, aseguramiento de la calidad, soporte de calidad.
  - Planificación de calidad (QP): 1. Desarrollo del Plan de Gestión de Información Confidencial; 2. Desarrollo del Plan de Gestión de Configuración; 3. Desarrollo del Plan de Gestión de Calidad; 4. Establecimiento de sistemas de Gestión.
  - Aseguramiento de la calidad (QA): 5. Establecer líneas de base; 6. Implementación del Plan de Gestión de Configuración; 7. Realizar verificación de calidad; 8. Apoyo de especialistas; 9. Tailoring Method.

- Soporte de calidad (QS): 10. Revisión de cierre de compromisos; 11. Method Coaching; 12. Apoyo de especialista.

## V. Resultados de la auditoría

Considerando el alcance del trabajo fijado en el apartado IV del presente informe, a continuación se presentan de forma detallada los resultados obtenidos con la aplicación de los procedimientos de auditoría identificados por cada área.

En el trabajo sobre la auditoría operativa se han detectado los siguientes aspectos relevantes en los que se estructura el epígrafe de resultados:

Aspectos relevantes			
Sistemas y procedimientos	Eficacia	Eficiencia	Economía
Procesos	Coherencia: Obj. Estratégicos – Obj. Operativos	Comparativa sectorial de fichas técnicas	Gasto de personal
Sistemas y Tecnología	Cumplimiento de los objetivos	Beneficio operativo	Precios de forfait
Control Interno		Gestión de los recursos humanos	Niveles de inversión
		Niveles de ocupación	Cuenta de resultados por servicio y actividad /Rentabilidad de los servicios
		Sistema de gestión público/privado	Ingresos

## V.1 Sistemas y procedimientos

### 1. Procesos

El objetivo del desarrollo de este epígrafe se centra en desagregar los procesos clave de Cetursa en subprocesos y tareas específicas, que permitan conocer cómo funciona y qué deficiencias tiene, para así obtener conclusiones relevantes y proponer mejoras.

Como ya se ha puesto de manifiesto, la actividad principal de Cetursa se centra en la explotación y gestión de la estación de esquí de Sierra Nevada, que se concreta principalmente en el transporte por cable aéreo de esquiadores utilizando diversas modalidades de medios mecánicos, así como en la gestión y explotación de hoteles, restaurantes de pistas y servicios de alquileres y guarda-esquí, explotación del aparcamiento único de la estación, y las actividades de ocio distintas del esquí en temporada de invierno y verano.

En base a esta premisa, a continuación se describen los principales procesos operativos y de soporte o transversales que Cetursa desarrolla para dar cumplimiento a sus objetivos y a la explotación de la estación de Sierra Nevada:

Procesos operativos	Procesos de apoyo	
Remontes y pistas	Marketing, Innovación y Servicios al Cliente	Compras y Almacén
Actividades	Desarrollo Estratégico, Comerciales y Promoción	Mantenimiento General
Alojamientos turísticos	Contabilidad y Gestión de Balance	Servicios Generales
Alquiler y tiendas	Contratación, Control Presupuestario y Reporting	Servicios Jurídicos
Aparcamiento	Informática y Sistemas	Ticketing
Intermediación turística	Medio Ambiente	Recursos Humanos
Restaurantes	Deportes	Oficina Técnica
Arrendamientos	Patrocinios	

**Proceso: Remontes + Pistas**

<b>Subprocesos</b>	- Explotación de remontes
	- Mantenimiento pistas
	- Explotación pista

El objetivo de Cetursa en este ámbito es poner a disposición de los visitantes y esquiadores el mayor número de kilómetros de pistas, primando la calidad de la nieve y la seguridad de pistas, así como facilitando todos los medios que faciliten el desplazamiento por cada una de las zonas de la estación de esquí, realizando las tareas de mantenimiento tanto preventivas como correctivas para garantizar el buen funcionamiento de estos.

Para ello se identifican tres subprocesos básicos:

- Explotación de remontes: Pone a disposición de los esquiadores y visitantes los remontes con los que cuenta la Estación, para facilitarles el movimiento a través de toda el área disponible.
- Mantenimiento de pistas: Acondicionar el dominio esquiable a través de balizar las pistas y señalizar zonas acotadas, de vigilar el estado y espesor de la nieve y de producir, si fuese necesario, nieve artificial en alguna de las pistas preparada para ello, utilizando los cañones de los que dispone.
- Explotación pistas: Poner a disposición de los esquiadores el mayor número de kilómetros y de pistas, primando siempre la calidad de la nieve y la seguridad de las pistas.

**Proceso: Actividades**

<b>Subprocesos</b>	- Actividades de aire libre
	- Actividades de ocio
	- Eventos

Cetursa ofrece a los visitantes de la estación un conjunto de actividades relacionadas con la nieve tales como la práctica de las diferentes modalidades deportivas de invierno, el desarrollo de competiciones deportivas y la celebración de eventos y de actividades para niños y familias que se desarrollan tanto en la temporada de invierno como en la temporada de verano.

Estas actividades se dividen en tres subactividades o subprocesos:

- Actividades de aire libre: Cetursa desarrolla dos tipos de actividades al aire libre, por un lado, desarrolla un conjunto de actividades atractivas y variadas que permita a las personas disfrutar de la nieve desde diversas experiencias y, por otro, actividades no relacionadas con la nieve que permiten disfrutar de la estación en otras épocas del año con actividades relacionadas con la naturaleza y el deporte.
- Actividades de ocio: Desarrollar y ofrecer un conjunto de actividades para toda la familia, como las incluidas dentro del parque de actividades Mirlo Blanco, dirigidas especialmente para que los niños puedan disfrutar de la nieve sin necesidad del uso de esquís.
- Eventos: Cetursa ofrece a empresas o grupos la organización y oferta de eventos con actividades que contemplen no sólo la práctica de deportes de nieve.

**Proceso: Alojamientos turísticos**

<b>Subprocesos</b>	Explotación y gestión de los hoteles que disponen la Sociedad
--------------------	---

Cetursa explota dos establecimientos hoteleros que permiten poner a disposición de visitantes una oferta hotelera que permita su pernoctación junto a la estación de esquí de Sierra Nevada.

Los hoteles que se explotan y gestionan son:

- Hotel Telecabina (propiedad de Cetursa): 47 habitaciones
- Apartahotel Trevenque (multipropiedad, convenio de explotación exclusiva de Cetursa): 72 apartamentos

#### Proceso: Alquiler + Tienda

**Subprocesos** Explotación y gestión de las tiendas de alquiler de equipos de esquí y complementos

Cetursa dispone de distintos establecimientos que dan los visitantes oferta alquiler de equipos de esquí /snowboard, así como venta de un conjunto de complementos (gafas, guantes, crema, gorros, cascos, etc.) y artículos de regalo.

La entidad dispone de un total de tres tiendas, las cuales son:

- Alquiler Pradollano: alquileres de equipo de esquí /snowboard o reparación de los mismos.
- Alquiler Borreguiles: alquileres de equipo de esquí /snowboard o reparación de los mismos.
- Tienda Borreguiles: venta de complementos para esquiadores y snowboarders (gafas, guantes, crema, gorros, cascos, etcétera), artículos de regalo y recuerdos de Sierra Nevada.

#### Proceso: Aparcamiento

**Subprocesos** Explotación y gestión del parking que tienen en propiedad

Cetursa dispone de un aparcamiento a través del cual se pone a disposición de los visitantes más de 3.900 plazas.

Es el único aparcamiento público en rotación que existe en la estación de esquí, el cual ofrece a las personas visitantes a la estación de cuatro zonas de aparcamiento vigiladas para turismos y/o autobuses.

#### Proceso: Intermediación turística

**Subprocesos** Venta de productos y/o servicios turísticos relacionados la estación de esquí de Sierra Nevada

Este proceso se ha eliminado para el ejercicio 2020, el cual tenía como función ejecutar las actividades de venta de productos y/o servicios relacionados con Sierra Nevada a través de los diferentes canales de comercialización, estableciendo relaciones con el cliente de la manera más satisfactoria, alcanzando los objetivos propuestos por la empresa y estableciendo vínculos que propicien la fidelización del cliente.

Se desarrollaba, en base a la licencia otorgada por la Administración competente, las funciones de mayorista, minorista y receptivo a través de la Agencia de Viaje para proceder a la venta de productos y/o servicios relacionados con la Estación.

#### Proceso: Restaurante

**Subprocesos** Explotación y gestión de establecimientos de hostelería situados a pie de pista

Cetursa dispone de un total de 14 establecimientos situados en la zona esquiable. La entidad es la única que puede explotar restaurantes y quioscos en dicha zona, donde ofrece una amplia y buena oferta gastronómica en establecimientos situados a pie de pista para que las personas que visitan la Estación puedan relajarse y disfrutar de un almuerzo o tentempié mientras están esquiando o desarrollando algunas de las actividades que se le ofrecen.

Dichos establecimientos se enumeran a continuación:

- Restaurante Borreguiles
- Restaurante Alcazaba
- Tasca Submarino
- Bacadillería El Campanario
- Quiosco La Laguna
- Wooden's House Bar
- Restaurante Nevasol
- Pizzería Genil
- Domino's
- Tap Station
- Quiosco Mirlo Blanco
- Restaurante La Bodega
- Máquinas Vending
- CD Montebajo

---



---

#### Proceso: Arrendamientos

##### Subprocesos Arrendamientos de locales a terceros

Como actividad de negocio Cetursa pone a disposición en régimen de arrendamiento distintos locales para su explotación durante la temporada de esquí.

Como se detalla en las cuentas anuales del ejercicio 2019, la entidad tiene la totalidad de las inversiones inmobiliarias arrendadas a terceros a través de arrendamientos operativos. La entidad dispone de un total de 29 contratos de arrendamientos en dicho ejercicio.

---

En base a la información de los principales procesos analizada, se puede concluir que las actividades que aparecen detalladas en los Estatutos de la entidad y que se constituyen como el objeto social de la entidad (ver epígrafe III. Breve descripción de la entidad y Anexo I. Descripción en detalle de la Entidad), se encuentran alineadas con los procesos clave y productivos que Cetursa desarrolla en la operativa normal de su actividad.

No obstante, se ha observado que la entidad no define de forma clara cada uno de los procesos y subprocesos, ya que mezcla procesos de apoyo algunos que deberían ser ubicados como subprocesos operativos o de negocio:

- Control de accesos
- Limpiezas
- Mantenimiento hostelería

- Nieve producida
- Ticketing
- Competiciones deportivas

También se ha observado que la descripción de los procesos carece de profundidad y de la concreción necesaria como para servir de manual de procedimientos. Para los procesos de apoyo, Cetursa no dispone de ninguna descripción o definición. En este sentido, para cualquier persona ajena a la organización, o incluso al departamento, es muy complicado tener una visión completa de las tareas e implicaciones de cada proceso y subproceso.

Los procesos y subprocesos deberían identificar al menos la siguiente información básica:

- Acción o actividad que da inicio al proceso.
- Los distintos niveles de la estructura departamental implicada en el proceso y la segregación de funciones existente.
- Recursos necesarios/disponibles para llevar a cabo el proceso y subprocesos.
- Esquema de las actividades *end-to-end*, desde que se inicia el proceso hasta que terminada incluyendo los registros contables pertinentes.
- Identificación de los principales sistemas y herramientas necesarios para el desarrollo del proceso y subprocesos.
- Actividades de control que permiten el adecuado desarrollo de los procesos y el cumplimiento de los objetivos fijados.
- Identificación de la participación de proveedores de servicios externos.

Esto supone una falta de control relevante ya que cada responsable actúa según su criterio, pero sin una guía clara que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos y el buen desarrollo del negocio.

Adicionalmente, Cetursa debería de elaborar un mapa de procesos para los principales negocios (esquí-remontes, aparcamiento, hostelería y restauración, alquileres y tienda) en el que se identifique todo el flujo de actividades clave que permiten alcanzar los objetivos fijados.

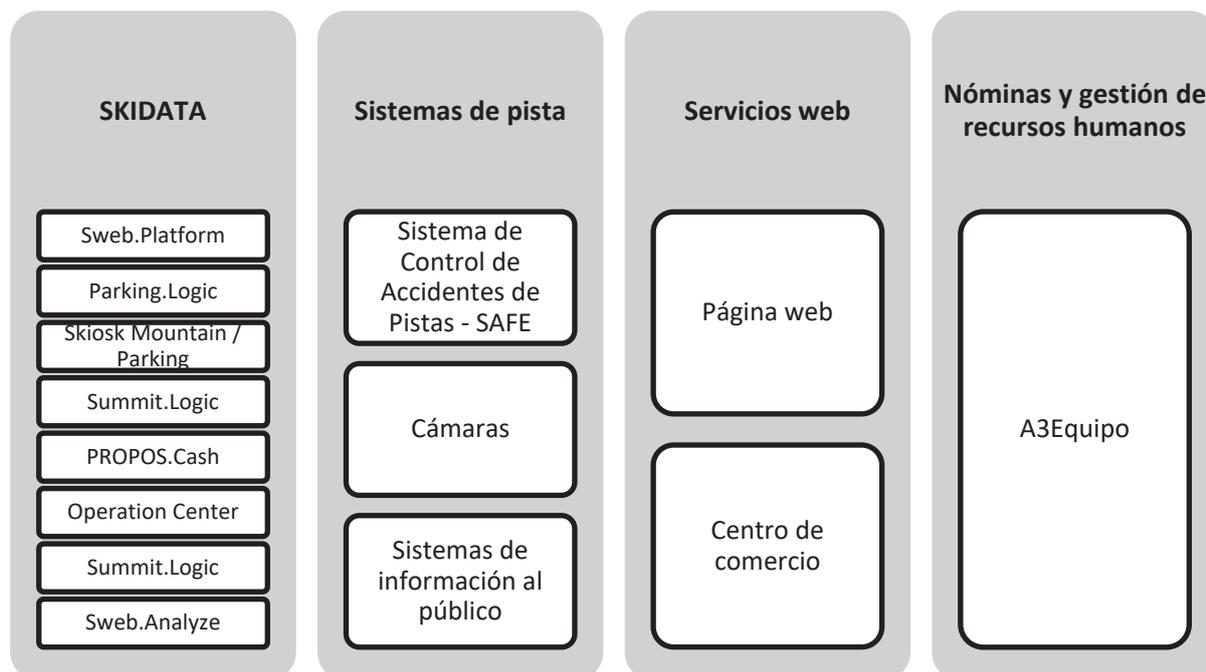
En base al mapa, Cetursa debería elaborar una matriz de materialidad de procesos y subprocesos, evaluando cuáles de ellos son clave y relevantes para el cumplimiento de los objetivos. Para aquellos que resulten materiales, Cetursa debería desarrollar un proyecto de procedimentación que abarque los procesos *end-to-end*, identificando riesgos y controles, generando así unas instrucciones básicas que sirvan de guía para el buen desarrollo de su operativa y asegure la consecución de los objetivos.

## **2. Sistemas y tecnología**

En este apartado se recoge el análisis realizado en relación con los siguientes ámbitos IT:

1. Organización y procesos IT
2. Sistemas y aplicaciones
3. Infraestructuras, comunicaciones y seguridad
4. Nivel de calidad de los servicios IT
5. Grado de automatización de los sistemas de información
6. Gestión del cambio y actualización de los sistemas de información

Durante la revisión tecnológica, nuestro servicio se ha centrado en el análisis de los siguientes sistemas de información:



La revisión de los sistemas incluidos en el alcance de los trabajos se ha realizado mediante el análisis de la información proporcionada por la entidad.

A continuación, se detallan los aspectos analizados y las debilidades detectadas.

Ámbito IT	Aspectos analizados
<b>Organización y procesos IT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se dispone de un organigrama del departamento de Sistemas dado que únicamente son dos personas. Debido al número de recursos del departamento de sistemas es necesario contratar a proveedores para que presten asistencia y soporte técnico en diversas materias de IT.</li> <li>• No se disponen de un Plan Director de Sistemas, aunque si se han identificado una serie de proyectos IT dentro del plan estratégico de la Entidad, en concreto en el apartado "B.3.6. TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y SISTEMAS DE CONTROL DE ACCESOS A REMONTES". Como parte de los proyectos de gran envergadura que recoge dicho plan se contemplan los siguientes: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Renovación Centro de Comercio.</li> <li>2. Nueva app para móvil.</li> <li>3. Nuevo ERP bajo la plataforma SAP Bussines One Hana.</li> <li>4. Cámaras de control de colas con seguimiento de flujos y tiempos.</li> <li>5. Nuevo programa de taquillas para la venta de forfaits.</li> <li>6. Control inteligente del aparcamiento.</li> </ol> </li> </ul>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Renovación del control de acceso a remotes.</li> <li>8. Cuadros de mando basados en BI para las áreas de ventas de la estación.</li> <li>9. Implementación de la plataforma Portal Rest para llevar al móvil el área de restauración de la estación.</li> <li>10. Implantación de una infraestructura de antenas Wi-Fi (AP) repartidas por el área esquiabile de la estación y que alcance a todas las zonas.</li> <li>11. Implementación de Success Factors, una de las herramientas de SAP para la Gestión de Administración de Personal y Nómina, Registro y Control Horario.</li> </ol> <p>La inversión prevista para acometer estos 11 proyectos es de 3 millones de euros, estando presupuestado el proyecto 3 en 329.044 euros y el proyecto 11 en 362.200 euros, tal y como se indica en la resolución de adjudicación de ambas licitaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente el proceso de mantenimiento de hardware se realiza internamente por el propio personal del Departamento de Sistemas, si bien, está en proceso de ser subcontratado.</li> <li>• Procedimientos de soporte IT: no disponen de procedimientos documentados.</li> <li>• Cetursa no se encuentra adaptada al Esquema Nacional de Seguridad, debiendo cumplir con este Real Decreto.</li> <li>• Cetursa se encuentra adaptada al Reglamento General de Protección de Datos y la Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.</li> <li>• Proceso de altas, bajas y modificaciones de cuentas de usuarios: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No se dispone de un procedimiento formalizado.</li> <li>○ Toda alta de usuario, baja de usuario o modificación de permisos tiene que ser solicitada por el Departamento de RRHH y/o los responsables de Departamentos. Dicha solicitud se puede realizar por medio de un email o en persona, por lo que no existe una trazabilidad del proceso.</li> </ul> </li> <li>• Proceso de revisiones de acceso: no disponen de un procedimiento documentado.</li> <li>• Gestión de incidencias: no se utiliza un gestor de incidencias que centralice la demanda y asignación de las solicitudes puesto que todo se realiza por correo electrónico o teléfono, por lo que no existe una trazabilidad del proceso.</li> </ul>
<b>Sistemas y aplicaciones</b>	<p>Los principales sistemas de Cetursa se dividen en cuatro conjuntos: los sistemas de SKIDATA, los sistemas de pista, los servicios web y el sistema de gestión de nóminas y recursos humanos. Como parte del análisis se presenta los aspectos más destacados de cada tipología de sistema:</p>

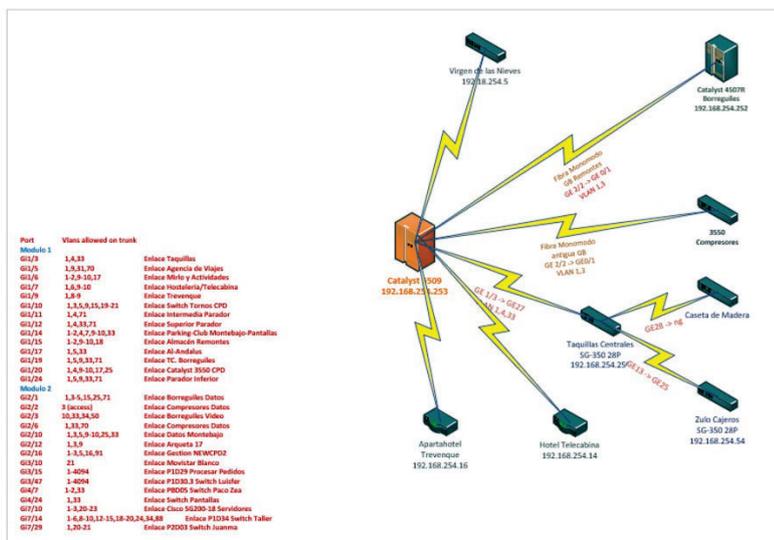
- **Sistemas de SKIDATA:** se trata de un sistema desarrollado por la empresa SKIDATA. Las principales características de este son:
  - Sistema gestor de base de datos SQL SERVER 2016.
  - Se trata de un conjunto de aplicaciones interconectadas que proporcionan una serie de servicios fundamentales para el funcionamiento de la operativa de la estación, como son el funcionamiento de cajeros automáticos, máquinas expendedoras de tickets de parking, venta de forfait, control de tornos y remotes, consola central y Business Intelligence.
  - Todos los entornos están virtualizados y funcionan contra una base de datos SQL Server 2016.

Los módulos del entorno de SKIDATA son los siguientes:

- Parking.Logic
    - Sistema para la gestión de aparcamientos.
  - Skiosk Mountain / Parking
    - Cajeros expendedores de tickets de parking.
    - Base de datos SKIDATA que se alimenta con conexiones contra SKIDATA.
  - PROPOS.Cash
    - Sistema utilizado por el personal de caja para la venta de forfait.
  - Operation Center
    - Permite controlar los tornos y forfait de cada remonte.
    - Se trata de un sistema utilizado por los controladores de pista.
  - Sweb.Analyze
    - Proporciona una serie de funcionalidades de herramientas de Business Intelligence.
  - Summit.Logic
    - Sistema central que permite controlar las operaciones y supervisar todos los ascensores y accesos de la zona de esquí.
  - Sweb.Platform
    - Todos los sistemas de parking de SKIDATA se interconectan a este módulo central. Actúa como conmutador de comunicaciones entra cada sistema.
  - Management Center:
    - Sistema de mantenimiento técnico. Solo lo usa el Departamento de Sistemas.
- **Servicios Web:** la entidad dispone de los siguientes servicios publicados a internet los cuales cumplen una función de visibilidad para los usuarios y clientes potenciales, así como permitir la venta de servicios:
    - Página web de Sierra Nevada.
      - <https://sierranevada.es/>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Centro de comercio: web de comercio electrónico destinado a la venta de los servicios de la estación. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <a href="https://centrocomercio.sierranevada.es/">https://centrocomercio.sierranevada.es/</a></li> </ul> </li> <li>○ Ambos entornos web están alojados en la empresa MildMac Advanced Solutions.</li> </ul> <p>- <b>Sistemas de pista:</b> la entidad tiene tres sistemas destinados a gestionar la seguridad física de la estación, así como la seguridad de los usuarios de las pistas de esquí. Se trata de los siguientes sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ SAFE: es el sistema de control accidentes pistas desarrollado por un tercero. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se utiliza para gestionar los accidentes en pista. Permite geoposicionar los accidentes registrados.</li> <li>▪ Es una aplicación instalada en servidores de Cetursa. Es posible acceder a la aplicación vía web y por medio de una aplicación móvil.</li> </ul> </li> <li>○ Sistemas de información: sistema que controla todas las pantallas de información al usuario de la estación de esquí.</li> <li>○ Sistemas de videovigilancia: sistema de cámaras repartido por toda la estación. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dispositivos de videograbación Bosh</li> <li>▪ El sistema está controlado por una app que permite gestionar las cámaras y las grabaciones.</li> <li>▪ La red de videograbación comparte tramos con la red de datos en varios tramos de la estación.</li> </ul> </li> </ul> <p>- <b>Nóminas y gestión de recursos humanos:</b> se utiliza la aplicación A3Equipo, desarrollada por un tercero.</p>
<p><b>Infraestructuras, comunicaciones y seguridad</b></p>	<p>La entidad es responsable de la infraestructura de comunicaciones de toda la estación de esquí. Las principales características son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La red de comunicaciones se interconecta con la red corporativa de la Junta de Andalucía.</li> <li>- La red de comunicaciones está implementada por medio de fibra óptica (FTTH).</li> <li>- Se ha segmentado la red interna en VLAN por medio de switches Cisco para facilitar la gestión y aumentar la seguridad de esta.</li> </ul>

Actualmente se está terminando de actualizar el esquema de red.



### Esquema de red provisional de Cetursa

- La entidad dispone de dos servidores basados en la distribución Linux PfSense, la cual está preparada para actuar como firewall y poder controlar las conexiones con el exterior. Dichos servidores de firewall están configurados en modo activo – pasivo, por lo que se garantiza una alta disponibilidad (HA).
- Se tiene implementados accesos remotos a sus sistemas. Las principales características son:
  - o Acceso por VPN: estos accesos se controlan por medio de los firewalls de la Junta de Andalucía, por lo que la gestión de estos no depende de la entidad, ya que tan solo se encarga de solicitar el alta de cuentas VPN corporativas.
  - o Acceso por VPN SKIDATA: un servidor ubicado en los sistemas de SKIDATA se conecta contra un servidor interno de la entidad. Esta conexión cumple los siguientes requisitos:
    - Se realiza por medio una conexión punto a punto con túnel IPSEC gestionado por el firewall PfSense.
    - El control de acceso requiere el uso de un nombre de usuario y contraseña para validar. Se hace uso del protocolo de negociado IKEv2, el protocolo de cifrado AES 256 y del protocolo de autenticación SHA-2. Además, solo se puede establecer conexión con una determinada IP pública de SKIDATA.

Centro de Procesamiento de Datos (CPD). Actualmente la entidad dispone de dos CPD que tienen las siguientes características:

- CPD principal: está situado en el edificio central de Cetursa (Plaza Andalucía, s/n – Edificio Cetursa 18196-Monachil, Granada). En concreto, está ubicado en la primera planta del edificio. Se trata de una sala que no se diseñó específicamente para ser utilizada

como centro de datos, si bien, se han implantado las siguientes medidas de seguridad física y ambientales:

- Cámara de vigilancia
- Control de acceso a la sala por tarjeta.
- SAI y dos líneas de alimentación de dos suministros distintos.
- Alarma antincendios.
- Sensores con alarma por caída eléctrica.
- Aire acondicionado independiente.

Como parte de la seguridad del propio edificio se dispone de un control de acceso custodiado por personal de seguridad.

- CPD secundario: está situado en el edificio de taquillas. En concreto, está ubicado en la planta baja del edificio. Se trata de una sala técnica que no se diseñó específicamente para ser utilizada como centro de datos. En concreto, contiene los siguientes elementos:
  - Dentro de la sala se han instalado los mismos servidores que en el CPD principal. Además, los discos duros de los servidores de ambos CPDs están redundados y trabajando en modo espejo, lo cual permite recuperar un sistema del entorno de producción en caso de caída, activando el sistema instalado en los servidores del CPD secundario.

A continuación, se indica un resumen de la infraestructura de servidores y aplicaciones:

- Todos los servidores de la entidad se encuentran virtualizados por medio de XenCenter, salvo los propios hosts encargados de la virtualización.
- Todos los sistemas operativos de los servidores están basados en Windows Server versión 2012 R2 y Windows Server versión 2016.
- CETURSA tiene implantado un directorio activo de Microsoft. Las principales características son:
  - Existe un solo árbol para la entidad, en el cual los usuarios y recursos están diferenciados por unidades organizativas y grupos.
  - Se dispone de un controlador de dominio primario y secundario.
  - El nivel funcional del dominio es Windows Server 2012.
- Los sistemas gestores de bases de datos son SQL Server 2008 para la aplicación de nóminas y contabilidad A3EquipoContabilidad, SQL Server 2016 para la aplicación de control de accesos de personal e Interbase para el sistema de Taquillas.

- Se dispone de un servidor interno de DNS.
- Todas las direcciones IP internas son fijas para los puestos de trabajo y servidores. Para las redes WiFi son IP dinámicas asignadas por un DHCP, las cuales son gestionadas por el controlador Ubiquiti UniFicontroller.
- El servicio de correo se basa en el servicio cloud de Office365.

En cuanto a Seguridad de la Información:

- No se dispone de un controlador de acceso a red (NAC) que impida que equipos ajenos a la organización obtengan acceso a la red interna.
- La entidad no dispone de una herramienta de seguridad que permita la monitorización y correlación de eventos de seguridad, lo cual es esencial para poder detectar posibles incidentes de seguridad y actuar de manera coordinada en su resolución, al tiempo que permite disponer de un archivo histórico de la actividad de los sistemas de la organización.
- Se dispone de una solución de antivirus Panda 360 para equipos y servidores. Dicha solución permite la administración centralizada de los endpoints protegidos por el antivirus mediante una consola central accesible por internet. La consola central reside en los servidores de la empresa Panda Security.
- La entidad ha realizado en 2020 una auditoría de seguridad que le ha permitido verificar la fortaleza de las medidas implantadas, así como detectar posibles brechas de seguridad en los sistemas y la infraestructura. Actualmente, están en fase de remediación de vulnerabilidades, habiendo actualizado los sistemas operativos obsoletos.
- Actualmente se tiene contratado un servicio de mantenimiento de Protección de Datos.
- No se dispone de un Plan Director de Seguridad puesto que se basan en el cumplimiento del Esquema Nacional de Seguridad (ENS), si bien tampoco están adaptados al ENS.
- Control de acceso. Se ha analizado si la política de seguridad de contraseñas aplicada a los sistemas está alineada con los estándares de la industria:
  - Active Directory:
    - Para los usuarios no administradores no hay implementada ninguna restricción en cuanto a la política de seguridad de las contraseñas.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para los usuarios no administradores se exige una complejidad de contraseñas y se tiene configurado un umbral de bloqueo por intentos fallidos a 5 intentos.</li> <li>○ La aplicación de Contabilidad tiene un control de acceso basado en el dominio de red (Active Directory).</li> <li>○ Carpetas de red: para probar la configuración de seguridad de las carpetas se ha verificado el acceso a la carpeta de expedientes está debidamente controlados y solo accede el personal autorizado.</li> <li>○ Office 365: se requiere una política de seguridad y además se tiene implementado la autenticación por doble factor.</li> <li>○ SKIDATA: no hay implementada ninguna restricción en cuanto a la política de seguridad de las contraseñas.</li> <li>○ La aplicación A3equipo está alojada en los sistemas del proveedor (Software-as-a-Service) y dispone de control de acceso a la misma.</li> </ul> <p>En base a la política de seguridad de contraseñas aplicada se concluye que la parametrización de las contraseñas en las aplicaciones y sistemas de información no es suficientemente robusta para Active Directory y para los sistemas de SKIDATA.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- No se ha desarrollo de un Plan de sensibilización y formación en materia de seguridad de la información.</li> </ul>
<p><b>Nivel de calidad de los servicios IT</b></p>	<p>El nivel de calidad de los servicios IT, como pueden ser el volumen de incidencias/errores, tiempos de resolución o tasas de disponibilidad, no se controla y supervisa por medio de ningún sistema o cuadro de mandos.</p> <p>En cuanto al nivel de servicio de proveedores de la entidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se incluye un clausulado relativo al cumplimiento de Acuerdos a Nivel de Servicio (ANS) para los contratos con proveedores.</li> <li>- Actualmente, no se dispone de un cuadro de mandos que permita identificar si se están midiendo los acuerdos a Nivel de Servicio con proveedores.</li> <li>- El principal proveedor de sistemas de control de la estación, SKIDATA, dispone de un informe ISA 3402, lo cual le convierte en un proveedor que cuenta con un sistema de control interno confiable.</li> </ul>
<p><b>Grado de automatización de los sistemas de información</b></p>	<p>Según las entrevistas y datos recopilados se puede decir que el grado de automatización e integración entre los sistemas de SKIDATA y los sistemas web y aplicación móvil es alto puesto que existen interfaces automáticas que comunican los sistemas entre sí.</p> <p>Respecto al ERP y el sistema de Nóminas y gestión de recursos humanos está planificada pero aún no se han producido dicha integración con los</p>

sistemas de SKIDATA, la cual está prevista que se realice durante la implantación de los nuevos sistemas SAP BO y SAP Success Factors. Se ha detectado que otros sistemas (hostelería, tienda, hotel, almacén, contratación, compras, almacén HORECA y materiales) no están integrados actualmente con el ERP de CETURSA y con los sistemas de SKIDATA.

En concreto, los principales flujos de información entre sistemas son los siguientes:

- **Sistemas de SKIDATA:**

- Todos los sistemas de SKIDATA tienen comunicación con el módulo central Sweb.Platform.
- Por otro lado, el sistema Summit.Logic está conectado contra una base de datos externa ubicada en los sistemas del proveedor SKIDATA.
- Asimismo, el módulo central Sweb.Platform está conectado con la web de comercio electrónico de la entidad, lo que permite que tanto las reservas de parking como las reservas realizadas en la web se comuniquen mediante una interface al módulo de parking y con el módulo de control de accesos que controla los pases de forfait.
- Dentro del contrato con el implantador del ERP SAP Business One Hana está recogido la obligación de que éste lleve a cabo diferentes integraciones con sistemas externos, en este caso, se prevé conectar la plataforma Sweb.Platform y el subsistema de taquillas (PROPOS.Cash) con el módulo de finanzas y contabilidad de SAP.

- **Servicios Web:**

- Centro de comercio online: el sistema web de comercio electrónico, destinado a la venta de los servicios de la estación, está conectado con los sistemas de SKIDATA por medio de una conexión contra su módulo central Sweb.Platform, lo que permite mantener sincronizadas las reservas de servicios de la estación, así como los servicios de taquillas.  
Asimismo, la web de Sierra Nevada y la web de Centro de Comercio Online se encuentran integradas a nivel de usuarios, productos y carro de la compra online.
- Aplicación móvil: permite acceder al entorno de ecommerce por medio de un enlace, pero no permite realizar compras dentro de la propia aplicación móvil, sino que redirige al portal web. Por otro lado, los usuarios de la app son distintos a los usuarios del portal web y no hay integración entre las cuentas de usuario, aunque está prevista.

- **Sistemas de pista**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ SAFE: permite geoposicionar cada uno de los accidentes registrados en la estación. Este sistema no tiene interfaces con otros sistemas.</li> <li>○ Sistemas de información: todas las pantallas de información se controlan por medio de este sistema. No dispone de interfaces con otros sistemas.</li> <li>○ Sistemas de videovigilancia: todas las cámaras de la estación se controlan por medio de un videograbador central. No dispone de interfaces con otros sistemas.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Nóminas y gestión de recursos humanos A3Equipo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actualmente la aplicación existente, A3Equipo, no está integrada con otro sistema. Se tiene previsto arrancar en durante 2021 el nuevo sistema SAP Success Factors.</li> </ul> </li> <li>- <b>SAP Success Factors:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Según se ha podido extraer del pliego técnico de la licitación, este sistema permitirá su integración con el módulo financiero y contable del nuevo ERP.</li> <li>○ Uno de sus principales objetivos es conseguir la automatización en la gestión de nóminas de empleados, permitiendo aumentar la precisión en cuanto al cálculo de las diferentes variables de esta y eficientar todo el proceso.</li> <li>○ Se integrará con el nuevo ERP permitiendo que los empleados comerciales puedan realizar pedidos de cliente y retirar el material solicitado por el empleado, así como su devolución.</li> <li>○ Asimismo, permitirá automatizar las comunicaciones con la Administración Pública en relación con las obligaciones de la entidad.</li> <li>○ Por otro lado, permitirá gestionar el registro horario de los empleados, factor que incide en el cálculo de nómina, entre otros y automatizar su computación.</li> </ul> </li> <li>- <b>ERP SAP Business One Hana:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ En base al análisis de los documentos que nos han entregado relativos al memorándum de implantación del ERP y el pliego técnico correspondiente con la licitación del mismo, se tiene previsto las siguientes integraciones con otros sistemas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integración con el módulo de nóminas de SAP Success Factors.</li> <li>▪ Integración con el nuevo sistema de control de taquillas.</li> <li>▪ Integración con software de hoteles, hostelería, tienda y actividades de ICG software.</li> <li>▪ Integración con Centro de comercio de Signum.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
--	---

<p><b>Gestión del cambio y actualización de los sistemas de información</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Sistemas de SKIDATA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actualmente la entidad está en pleno proceso de actualización de varios sistemas de control proporcionados por SKIDATA.</li> </ul> </li> <li>- <b>Servicios Web:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Centro de comercio online: en octubre de 2019 se cerró la adjudicación del rediseño y actualización de la web de ecommerce de la entidad. Como parte de las necesidades del pliego técnico se recogía la integración con la web de la entidad, así como el desarrollo de nuevas funcionalidades y mejora de las interfaces para usuarios y para la administración del backend de la misma.</li> </ul> </li> <li>- <b>SAP Success Factors:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ La implantación del nuevo sistema permitirá la administración de personal, la gestión de nóminas y fichajes de empleados de la entidad.</li> <li>○ Como parte del proyecto de diseño e implantación no se ha identificado que se vaya a abordar un modelado de roles alineado a una matriz de segregación de funciones para los usuarios encargados de administrar el sistema, realizar el pago de nóminas y gestionar los datos de empleados.</li> <li>○ El sistema estará instalado en los servidores de la empresa adjudicataria.</li> <li>○ Según las previsiones de la entidad se podría arrancar el 1 de enero de 2021 de forma paralela con el sistema actual y el 1 de febrero funcionar únicamente con este sistema. Actualmente aún no se ha puesto en producción.</li> </ul> </li> <li>- <b>ERP SAP Business One Hana:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ El proyecto de implantación del nuevo ERP está terminando la fase de análisis.</li> <li>○ Como parte del proyecto de diseño e implantación no se ha identificado que se vaya a abordar un modelado de roles alineado a una matriz de segregación de funciones.</li> <li>○ Se tiene previsto adquirir 38 licencias de usuario.</li> <li>○ Según las previsiones de la entidad este podrá arrancar en junio de 2021.</li> </ul> </li> <li>- <b>Sistemas de videovigilancia:</b> la entidad tiene previsto la actualización de las cámaras y la implantación de sistemas de cámaras inteligentes.</li> <li>- No se tiene definido un proceso o documento de gestión de la demanda. Actualmente el ciclo de vida de cualquier demanda o mejora a realizar en el sistema contable se realiza mediante una reunión con el Responsable de Sistemas. Para el nuevo ERP no se ha definido ningún proceso para gestionar la demanda de necesidades de mejora o desarrollos. Para los sistemas de SKIDATA no se solicitan cambios</li> </ul>
---	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualmente, la mayor parte de los sistemas de la entidad son propiedad de un tercero, por lo que no necesita mantener un control sobre el código de estos sistemas, si bien, con la implantación del nuevo Centro de Comercio Online, para el nuevo ERP y el sistema SAP Success Factor será necesario gestionar el código de los evolutivos que se desarrollen.</li> <li>- No se dispone de un control para gestionar los activos software (licencias) más allá del inventariado de software de realiza la solución de antivirus de Panda.</li> </ul>
--	--

Sobre los aspectos analizados anteriormente, cabe destacar los siguientes puntos:

- Cetursa no dispone de un Plan Director de Sistemas actualizado por lo que debería ser una prioridad realizar una actualización de dicho plan, ya que es una herramienta básica para asegurar que se responde a las necesidades de negocio en tiempo y forma, priorizando los proyectos y recursos necesarios para abordar cada proyecto y permitiendo la correcta gestión y el control de posibles desviaciones.
- El departamento de sistemas no tiene documentados la mayor parte de los procesos de soporte IT, por lo que la adecuada ejecución de cada proceso queda únicamente en manos de la experiencia del propio personal actual que los opera.
- Cetursa no se encuentra adaptada al Esquema Nacional de Seguridad requerida por la legislación actual.
- La entidad no cuenta con un inventario único de activos (CMDB) para IT corporativo y OT. Este inventario tiene por objetivo la implantación de una herramienta CMDB, siguiendo las buenas prácticas de las bibliotecas ITIL, con el fin de consolidar bajo ella todos los inventarios de sistemas, aplicaciones y equipos, tanto de sistemas de información corporativos como de sistemas industriales.
- Los sistemas de SKIDATA cuentan con una alta madurez y personalización, además de estar integrados con el Centro de Comercio y la aplicación móvil.
- No se dispone de gestor de incidencias que centralice la demanda y asignación de las solicitudes, por lo que no existe una trazabilidad del proceso ni tampoco se pueden obtener indicadores del funcionamiento de éste y de los sistemas, herramientas y aplicaciones.
- Las medidas de seguridad que rodean a los sistemas de información tienen una madurez baja, no existiendo de sistemas de detección y prevención de intrusión ni a nivel de red (NIPS/NIDS) ni a nivel de host (Endpoint Detection and Response (EDR)), por lo que sería necesario seguir avanzando y destinar recursos, tanto técnicos como económicos para aumentar el nivel de seguridad. Teniendo en cuenta que la entidad tiene que cumplir con el Esquema Nacional de

Seguridad, se debería estudiar la elaboración de un Plan Director de Seguridad alineado con este Real Decreto.

- Se debería mejorar la política de seguridad de contraseñas para Active Directory y para los sistemas de SKIDATA.
- Debido a la alta incidencia de ataques, es muy recomendable abordar un plan de sensibilización y formación en materia de seguridad de la información.
- La entidad no dispone de herramientas para monitorizar la calidad de los servicios IT, por lo que debería diseñar un conjunto de indicadores e implementar cuadros de mando que le ayuden a medir la calidad de los servicios IT.
- Cetursa incluye Acuerdos a Nivel de Servicio (ANS) en los contratos con proveedores de servicios IT.
- Los sistemas SKIDATA de Cetursa tienen un alto grado de integración entre sí y con el Centro de Comercio y la aplicación móvil. Asimismo, Cetursa se encuentra inmersa en un proceso de nuevas implantaciones de sistemas que deberán integrarse entre sí y con los sistemas ya existentes. En concreto, el ERP y el sistema de Nóminas y gestión de recursos humanos no están integrados entre sí ni con los sistemas de SKIDATA. Dicha integración está prevista que se realice durante la implantación de los nuevos sistemas SAP BO y SAP Success Factors. El resto de sistemas (hostelería, tienda, hotel, almacén, contratación, compras, almacén HORECA y materiales) no están integrados actualmente con el ERP de CETURSA ni con los sistemas de SKIDATA
- Los usuarios de la aplicación móvil no están integrados con los usuarios de la plataforma ecommerce a nivel de usuarios. Además, no se pueden hacer compras directamente por la aplicación móvil, ya que esta únicamente redirige a la aplicación web.
- No se dispone de un sistema CRM implantado que permita analizar y mejorar la relación con el usuario.
- La entidad no dispone de controles que permitan la gestión integral de todas las licencias software vigentes.
- No se dispone de un proceso formal para gestionar la demanda de nuevos desarrollos o evolutivos de los sistemas, lo cual, teniendo en cuenta la nueva implantación del ERP y del sistema SAP Success Factor, debería ser un objetivo necesario para poder para gestionar correctamente este proceso. Además, teniendo en cuenta que es posible que este proceso genere cambios, sería recomendable requerir que se elabore la documentación asociada a cada desarrollo o evolutivo, así como que se guarden las distintas versiones de código.
- En la documentación relativa al proceso de licitación de SAP Success Factors no se ha identificado que se vaya a abordar un modelado de roles alineado a una matriz de segregación

de funciones para los usuarios encargados de administrar el sistema, realizar el pago de nóminas y gestionar los datos de empleados.

- En la documentación relativa al proceso de licitación de SAP Business One Hana no se ha identificado que se vaya a abordar un modelado de roles alineado a una matriz de segregación de funciones para los usuarios del ERP.
- Cabe destacar que las implantaciones de los nuevos sistemas de ERP y gestión de recursos humanos y nóminas, así como la actualización de los sistemas de control de parking, taquillas, cajeros, sistema control accesos a remotes, app móvil y portal ecommerce, van a permitir mejorar la experiencia del usuario, automatizar más los procesos y eficientar la gestión de los procesos de la entidad.

### 3. Control interno

Con relación al control interno de Cetursa, como estructura diseñada para mitigar los riesgos y permitir la consecución de sus objetivos, se ha realizado un análisis-diagnóstico en base a la metodología COSO, analizando la situación en la que se encuentra para cada uno de sus componentes:

1. Ambiente de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión y monitorización

Componentes COSO	Aspectos analizados
<p>Ambiente de control:</p> <p>Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se estructuran las actividades del negocio: Tal y como se ha explicado en el epígrafe anterior, Cetursa tiene identificados los principales procesos que componen el negocio de la estación. No obstante, éstos no se encuentran formalizados, debidamente aprobados y comunicados al personal implicado, además no se identifican con el adecuado detalle las tareas concretas, manuales de procedimientos, riesgos y controles, que permitan conocer a cada responsable o ejecutor qué hacer o cómo proceder, al menos, en los aspectos básicos y significativos para el negocio.</li> <li>• Se asigna autoridad y responsabilidad: Cetursa dispone de un organigrama actualizado que permite la asignación de puestos a nivel funcional y organizativo. Este organigrama abarca todas las funciones desde el Consejero Delegado, el Comité de Dirección, hasta los responsables de actividades concretas de cada una de las áreas de negocio.</li> </ul>

	<p>Como área de mejora se identifica la ausencia de manuales de definiciones de puestos y responsabilidad, que permitan a cada empleado conocer sus funciones, evitando duplicidades o falta de asignación de tareas. Teniendo en cuenta el tamaño de la plantilla de Cetursa, variedad de convenios (cuatro), categorías profesionales y variantes de complementos, estos manuales se hacen indispensables para el buen desarrollo de las actividades.</p> <p>Actualmente no existe una diferenciación entre propietarios de las tareas y responsables de la ejecución de las mismas, lo que impacta en la adecuada segregación de funciones en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se comparten y comunican los valores y creencias: Cetursa comparte su misión, visión y principios fundamentales, estando estos alineados con los objetivos y procesos que desarrolla. Así lo pone de manifiesto en su propia web oficial, en la que aparecen descritos los valores que impulsan a Cetursa en sus actuaciones diarias y simbolizan su afán de mejora constante.</li> </ul>
<p><b>Evaluación de riesgos:</b></p> <p>Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mitigados.</p>	<p>Actualmente Cetursa no mantiene una visión de riesgos integrada en su gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay una sistemática de análisis, evaluación y gestión de riesgos dentro de la organización en la que se identifiquen qué aspectos ponen en riesgo la consecución de los objetivos de la entidad (mapa de riesgos). Los principales riesgos que se identifican son aquellos relacionados con los aspectos laborales, pero no existe una gestión global de riesgos estratégicos, operacionales, financieros y reputacionales.</li> <li>• La gestión de riesgos no está sistematizada, no existen planes de acción ni respuesta alguna a los riesgos de la organización ya que estos no se encuentran identificados formalmente.</li> <li>• La gestión de riesgos depende exclusivamente de la iniciativa individual.</li> </ul>
<p><b>Actividades de control:</b></p> <p>Son las políticas y procedimientos que se diseñan e implementan para ayudar a asegurar que se ejecutan correctamente las acciones establecidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y procedimientos: En la actualidad Cetursa tiene definidas, a muy alto nivel, algunas de las actividades que realiza pero no pueden entenderse como políticas o procedimientos formalmente documentos que marquen las líneas básicas de actuación. Los documentos de Cetursa no abordan con el nivel de detalle suficiente como para identificar actividades de control concretas.</li> <li>• Documentación de procesos y subprocesos: Cetursa dispone de algunos flujogramas de los procesos y subprocesos, si</li> </ul>

<p>para gestionar los riesgos identificados.</p>	<p>bien, tal y como se ha explicado en el epígrafe anterior, éstos no identifican las actividades de control básicas para mitigar la materialización de los riesgos que afectan a la consecución de los objetivos fijados.</p> <p>Cómo área de mejora, se marca la necesidad de documentar los manuales y procedimientos relevantes que acompañan la comprensión de los flujogramas, así como su formalización, aprobación y comunicación a los responsables implicados en cada uno de ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrices de riesgos y controles: Cetursa no dispone de matrices de riesgos y controles. Estos documentos son de gran utilidad para identificar de manera esquemática: objetivos; aspectos que ponen en riesgo la consecución de los mismos; actividades de control asociadas a cada uno de los riesgos, en las que se identifican los responsables de su ejecución, periodicidad, tipología, sistemas o aplicaciones informáticas de las que dependen, y el soporte documental.</li> </ul>
<p>Información y comunicación:</p> <p>Los sistemas de información y comunicación son las herramientas que hacen posible que la información relevante de procesos, riesgos y controles sea captada, procesada, registrada y comunicada en forma y plazo para permitir a todos los niveles de la organización hacer frente a sus responsabilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las conclusiones sobre los sistemas de información y comunicación, así como las herramientas que los hacen posible se detallan en el epígrafe anterior (véase V.1 Sistemas y procedimientos – Sistemas y tecnología).</li> </ul>
<p>Supervisión y monitorización:</p> <p>La supervisión es el conjunto de evaluaciones internas, externas o de ambos tipos, realizadas para</p>	<p>Se ha comprobado que Cetursa elabora informes puntuales en los que realiza una autoevaluación de los principales riesgos a los que se encuentra expuesta. Así, en 2019 se publicó un Informe diagnóstico sobre la sostenibilidad de Cetursa Sierra Nevada, S.A. en el que, tomando como base la sostenibilidad de la estación de esquí, se desarrolla en detalle análisis de la rentabilidad y estructura financiera, aplicando indicadores clave como BAIT/Ventas; rotación de los activos; y rentabilidad de los accionistas.</p>

<p>asegurar que el sistema de control interno funciona eficazmente; es decir, que los controles definidos son suficientes, están correctamente diseñados e implementados y que operan de forma efectiva.</p>	<p>Asimismo, Cetursa se somete periódicamente a evaluaciones externas como a la auditoría de cuentas y a Informes de Control Financiero practicados por la Intervención General de Junta de Andalucía.</p> <p>No obstante, teniendo en cuenta las mejores prácticas y el enfoque de control interno de COSO, se considera necesario que Cetursa elabore un inventario de indicadores asociados a los principales riesgos y al propio plan estratégico y plan de sostenimiento de la estación.</p> <p>Este sistema de KRIs y KPIs (Key Risk / Process Indicators) permitirá medir el desempeño de las actividades realizadas, así como su alineación con los objetivos, procesos y riesgos de la entidad.</p> <p>Estos indicadores habrán de ser asignados a los pertinentes responsables que los actualizan y analizan periódicamente. También habrán de ser reportados al Comité de Dirección, quien deberá evaluar la exposición de Cetursa a los riesgos que ponen en juego alcanzar los objetivos y sostenimiento de la estación a corto/largo plazo, tomando las decisiones necesarias para su mitigación.</p>
--	---

## V.2 Eficacia

### 1. Coherencia: Objetivos Estratégicos – Objetivos Operativos

Para evaluar la coherencia entre los objetivos estratégicos y los objetivos operativos, se ha elaborado la siguiente tabla que muestra una comparativa de la definición que se da de los objetivos en diferentes fuentes de información relevantes de la entidad: Ley de creación, Estatutos, cuentas anuales, proyecto estratégico 2020-2030 y en el Programa de Actividades, Inversiones y Financiación 2020 (PAIF 2020).

#### Estatutos 2019

Construcción, explotación y gestión de todo tipo de transporte por cable y urbanos dentro de la Estación de Esquí de Sierra Nevada, así como los elementos de producción y fabricación de nieve artificial.

Adquisición por cualquier título de terrenos para explotación turística.

Urbanización, saneamiento y construcción sobre ellos de las edificaciones y elementos necesarios para la explotación turística, por vía de arrendamiento, venta, administración directa u otra figura jurídica precisa.

Explotación de negocios hoteleros, de camping, de <<village de vacance>>, propios o arrendados y de restauración, venta y alquiler de todo tipo de material de esquí y otros elementos relacionados con la nieve.

Creación de elementos necesarios de publicidad de las zonas donde ejerza su actividad por medio de ediciones o publicaciones, películas en soporte magnético o químico y otra clase, bien sea para esta sociedad o para terceros.

Organización de todo tipo de actividades culturales y deportivas de carácter nacional o internacional, mediante congresos, reuniones profesionales y otras asambleas.

Elaboración y fabricación de productos alimenticios propios y típicos de Sierra Nevada, para su posterior comercialización.

La realización de actividades propias de una agencia de viajes, mayorista y minorista.

La explotación y promoción inmobiliaria.

La promoción y realización de planes generales, parciales y especiales; estudio de detalle, proyectos de urbanización, parcelación y reparcelación.

Contratar y ejecutar obras de urbanización, infraestructura y construcción de edificios.

Explotar los inmuebles y edificaciones en forma de venta o arrendamiento.

Ejecutar obras, mejoras o plantaciones en bienes inmuebles.

Realizar convenios con los organismos competentes que deban coadyuvar por razón de su competencia, al mejor éxito de la gestión.

Explotación y gestión de aparcamientos, de todo tipo de vehículos en superficie y subterráneos.

Ley de Creación	Cuentas Anuales 2019	Proyecto Estratégico Cetursa 2020-2030	Programa de Actividades, Inversiones y Financiación 2020
En 1985 entra en su accionariado la Junta de Andalucía debido a la complicada situación económico-financiera que presentaba la sociedad.	Realización de actividades relacionadas con el turismo de invierno y de verano y, de modo especial, todas aquellas actividades de inversiones, obras, construcciones, instalaciones y servicios relacionados con aquel.	Elevar la eficiencia y la competitividad del tejido productivo andaluz con el objetivo final de la creación de valor añadido y empleo, incentivando la inversión productiva en la región.	Exploración y gestión comercial de la estación de esquí de Sierra Nevada, que se concreta, asimismo, en el transporte por cable aéreo de esquiadores, la explotación de las pistas de esquí.
Los principales objetivos de la entrada de la Junta de Andalucía son: - Resolver la situación económica de Cetursa. - Relanzar la estación de esquí de Sierra Nevada y convertirla en motor económico de la provincia de Granada.	Explotación y gestión de la estación de esquí de Sierra Nevada, que se concreta, principalmente en el transporte por cable aéreo de esquiadores, utilizando diversas modalidades de medios mecánicos, así como en la gestión y explotación de hoteles, restaurantes de pistas y servicios de alquileres y guarda-esquí.	Situar a la estación de Esquí, Snowboard y Montaña de Sierra Nevada como un referente turístico nacional y volver a ser una de las mejores estaciones de esquí y snowboard de Europa, promoviendo la actividad deportiva en sus instalaciones y respetando siempre los valores medioambientales del entorno protegido en el que se realiza la mayor parte de su actividad.	Gestión y explotación de hoteles, restaurantes de pistas y servicios de alquileres y guarda-esquí.

En general, se observa que los principales objetivos marcados tienen como base la explotación de la estación de esquí con el trasfondo de mejora económica-financiera, potenciando el motor económico de Granada.

En relación a la fijación de los objetivos estratégicos, cabe destacar que Cetursa está trabajando en la redacción de un plan estratégico pero a la fecha de emisión del informe éste no se encuentra aún aprobado. Los objetivos estratégicos han sido extractados del Plan Estratégico de Inversiones donde se exponen de manera global los aspectos principales de la organización.

Teniendo en cuenta los principales procesos analizados en el apartado *V.1 Sistemas y Procedimientos*, así como las actividades de negocio desarrolladas, se puede concluir que existe alineación entre los objetivos estratégicos y los objetivos operativos.

Estatutos 2019	Alineación con los principales procesos y subprocesos
La construcción, explotación y gestión de todo tipo de transporte por cable y urbanos dentro de la Estación de Esquí de Sierra Nevada, así como los elementos de producción y fabricación de nieve artificial.	Desarrollo Estratégico Oficina técnica Medio Ambiente Remontes y pistas
Adquisición por cualquier título de terrenos para explotación turística.	Desarrollo Estratégico Oficina técnica Medio Ambiente
Urbanización, saneamiento y construcción sobre ellos de las edificaciones y elementos necesarios para la explotación turística, por vía de arrendamiento, venta, administración directa u otra figura jurídica precisa.	Desarrollo Estratégico Oficina técnica Medio Ambiente
Explotación de negocios hoteleros, de camping, de <<village de vacance>>, propios o arrendados y de restauración, venta y alquiler de todo tipo de material de esquí y otros elementos relacionados con la nieve.	Alojamientos turísticos

Creación de elementos necesarios de publicidad de las zonas donde ejerza su actividad por medio de ediciones o publicaciones, películas en soporte magnético o químico y otra clase, bien sea para esta sociedad o para terceros.	Comunicación Desarrollo Comercial y promoción Marketing
Organización de todo tipo de actividades culturales y deportivas de carácter nacional o internacional, mediante congresos, reuniones profesionales y otras asambleas.	Actividades Competiciones Deportivas
Elaboración y fabricación de productos alimenticios propios y típicos de Sierra Nevada, para su posterior comercialización.	Restaurantes Tiendas
La realización de actividades propias de una agencia de viajes, mayorista y minorista.	Intermediación turística
La explotación y promoción inmobiliaria.	Arrendamientos
La promoción y realización de planes generales, parciales y especiales; estudio de detalle, proyectos de urbanización, parcelación y reparcelación.	Desarrollo Estratégico Oficina técnica Medio Ambiente
Contratar y ejecutar obras de urbanización, infraestructura y construcción de edificios.	Alojamientos turísticos Arrendamientos Contratación Oficina técnica
Explotar los inmuebles y edificaciones en forma de venta o arrendamiento.	Alojamientos turísticos Alquiler y tiendas Restaurantes Arrendamientos
Ejecutar obras, mejoras o plantaciones en bienes inmuebles.	Alojamientos turísticos Arrendamientos
Realizar convenios con los organismos competentes que deban coadyuvar por razón de su competencia, al mejor éxito de la gestión.	Desarrollo Estratégico Comunicación
Explotación y gestión de aparcamientos, de todo tipo de vehículos en superficie y subterráneos.	Aparcamientos

## 2. Cumplimiento de los objetivos

En este apartado se analiza el conjunto de objetivos asumidos por Cetursa y su cumplimiento en base a las actuaciones y logros alcanzados, teniendo en cuenta que la organización no dispone de un sistema formal que permita evaluar el cumplimiento de sus objetivos.

De manera informal reporta información sobre actuaciones ejecutadas año a año pero sin realizar una correlación clara con los objetivos de Cetursa:

- Número de clientes
- Afluencias
- Inversiones
- Kilómetros esquiables
- Ocupaciones y procedencias
- Construcciones y acondicionamientos (equipamientos, instalaciones)
- Acciones de promoción
- Actividades deportivas organizadas
- Actividades de ocio

- Redes sociales

En el PAIF de 2020 se establecen algunos objetivos pero los indicadores usados para evaluar el seguimiento no son adecuados ya que se basan solo en el importe de presupuesto destinado y el número de clientes o afluencias:

- Promoción del deporte base
- Explotación comercial de los centros hoteleros
- Explotación comercial de los remontes y pistas
- Promoción comercial de recursos y otras actividades
- Máxima eficiencia en servicios de gestión
- Objetivos financieros

En lo que respecta a los objetivos operativos, de esta revisión se concluye que Cetursa no tiene fijados unos objetivos cuantificables que sean adecuados y permitan su seguimiento. El área de control de gestión y reporting debería definir anualmente unas actuaciones mínimas y máximas, unas metas claras, tangibles, medibles y cuantificables, y alcanzables, que ayuden a fomentar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, financieros, de cumplimiento y operacionales. También se debería elaborar un inventario de indicadores asociados a cada uno de las actuaciones, metas y objetivos, sobre los cuales el Comité de Dirección debería de hacer un seguimiento periódico sobre su cumplimiento.

Tal y como ya se ha comentado, en relación a la fijación de los objetivos estratégicos, cabe destacar que Cetursa está trabajando en la redacción de un plan estratégico pero a la fecha de emisión del informe éste no se encuentra aún aprobado. Los objetivos estratégicos han sido extractados del Plan Estratégico de Inversiones donde se exponen de manera global los aspectos principales de la organización. Desde una perspectiva global de los objetivos estratégicos (*resolución de la situación económica de Cetursa y relanzar la estación de esquí de Sierra Nevada para convertirla en motor económico de la provincia de Granada*), se observa que el nivel de cumplimiento es limitado. La propia entidad, en el proyecto estratégico de Cetursa 2020-2030, identifica como uno de sus principales objetivos la mejora de las condiciones de la estación de esquí para convertirse nuevamente en un referente del sector, lo que lleva a considerar que hasta ahora no se están cumpliendo.

En los siguientes epígrafes V.3 Eficiencia y V.4 Economía se realiza un análisis en detalle de las posibles causas que limitan la consecución de sus objetivos estratégicos.

### V.3 Eficiencia

El análisis de eficiencia se ha centrado en los siguientes aspectos considerados relevantes en relación con la actividad desarrollada por Cetursa:

1. Comparativa sectorial de fichas técnicas
2. Beneficio operativo
3. Gestión de los recursos humanos
4. Niveles de ocupación
5. Sistema de gestión público/privado

## 1. Comparativa sectorial de fichas técnicas

El mejor indicador para poder analizar la eficiencia de las operaciones de Cetursa es a través del análisis comparativo sectorial de los principales indicadores técnicos. Para ello se han seleccionado cuatro estaciones de esquí de la Península Ibérica para desarrollar este análisis:

- Baqueira Beret
- Formigal – Aramón Montañas de Aragón<sup>1</sup>
- Masella
- Grandvalira

<sup>1</sup>Los datos comparados son los relativos a Aragón, Montañas de Aragón S.A., que se compone de las estaciones de Cerler, Formigal, Panticosa, Javalambre y Valdelinares. Hay que tener en cuenta que se compilan datos de diferentes estaciones que podrían no resultar completamente comparables.

A continuación, se detalla la ficha técnica de cada una de ellas a nivel general, incluyendo a Cetursa:

		Cetursa	Baqueira Beret	Formigal - Aramón	Masella	Grandvalira
<b>Esquiadores - días de esquí (2018-2019)</b>		1.029.036	876.008	1.000.194	440.000	1.800.000
<b>Kilómetros de pista</b>		110	162	141	74	210
<b>Kilómetros de pistas innivados</b>		35	41	30	53	136
<b>Número de pistas</b>		131	115	101	85	138
<b>Tipología/categorías de las pistas</b>	Pista verde	19	6	6	8	23
	Pistas azules	45	43	19	34	54
	Pistas rojas	53	47	34	31	42
	Pistas negras	7	14	38	12	19
	Itinerarios	7	5	4	31	-
<b>Desnivel de la estación (metros)</b>	Cota mínima	2.100	1.504	1.501	1.600	1.710
	Cota máxima	3.300	2.605	2.251	2.535	2.640
	Desnivel	1.200	1.101	705	935	930
<b>Numero de cañones de nieve</b>		350	726	440	574	1.027
<b>Capacidad de los remontes (personas/hora)</b>		45.207	61.399	35.860	14.740	100.700
<b>Número de remontes (Desembragables /fijos)</b>	<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>36</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>74</b>
	Teleféricos	-	-	-	-	-
	Desembragables	6	10	6	4	14
	Telesquíes	1	7	5	6	25
	Telecuerdas	-	2	-	2	6
	Telecabinas	2	1	-	-	5
	Telesillas Pinza fija	8	9	5	1	14
	Alfombras	4	7	4	4	10
	Telebabys	-	-	-	-	-
<b>Número de áreas temáticas</b>	Snowpark	si	si	si	si	si
	Áreas de competición	si	si	si	no	si
	Esquí de montaña	no	si	no	no	si
	Esquí de fondo	si	si	no	no	si
	Raquetas	no	si	si	no	si
	Zona trineo	si	no	si	no	si
<b>Plaza hotelera estación y zona de influencia</b>		4.883	9.854	5.452	14.046	-
<b>Escuelas de esquí</b>		15	38	1	1	1

Fuente: Guía Oficial de Estaciones de Esquí 2019

Tal y como muestran los datos de las fichas técnicas, Cetursa se sitúa como una de las principales estaciones españolas con la media más alta de días de esquí, así como de número de pistas y amplia oferta deportiva. También se aprecia que Cetursa se sitúa por debajo de la media en número de kilómetros innivados, infraestructura básica de cañones y remontes, así como en plazas hoteleras de la estación y zona de influencia.

Teniendo en cuenta la buena situación que Cetursa tiene a nivel técnico, destaca que a nivel económico no acaba de despuntar. Si se analiza la ratio de ingresos por esquiador - día de esquí, Cetursa se encuentra por debajo de las principales aun siendo una de las que más visitantes y esquiadores recibe cada temporada (22% de la cuota en 2018-2019).

	2018 - 2019			2017 - 2018		
	Cetursa	Baqueira Beret	Formigal - Aramón	Cetursa	Baqueira Beret	Formigal - Aramón
Esquiadores - días de esquí	1.029.036	876.008	1.000.194	887.017	887.000	1.200.000
Cifra de ventas (Euros)	39.686.885	46.000.000	42.871.380	36.553.086	46.114.856	47.371.361
Ingreso medio por usuario (Euros)	38,57	49,31	42,86	41,21	51,99	43,06

Fuente: Cuentas Anuales 2018 – 2019; www.lugaresdenieve.com

Este hecho muestra un área de mejora que puede venir por dos vías básicas: 1. Aumento de los precios (forfaits y servicios complementarios, entre otros); 2. Aumento de la cantidad (afluencia de esquiadores y oferta de servicios complementarios, entre otros).

Teniendo en cuenta que los precios de los servicios básicos son relativamente estáticos y que Cetursa registra año a año unas buenas cifras de afluencia, los aspectos de mejora han de venir de la mano del aumento de la capacidad de la estación, el aumento de la oferta de servicios complementarios y de servicios de elevado valor añadido. Estos dos puntos son analizados en el epígrafe V.4 Economía - Niveles de inversión e Ingresos.

Estos aspectos de mejora pasan a ser aún más significativos si se analiza ratio sobre el resultado de explotación antes de amortizaciones y depreciaciones. Los datos analizados muestran que Cetursa es la estación que genera un menor ingreso medio por esquiador.

	2018 - 2019			2017 - 2018		
	Cetursa	Baqueira Beret	Formigal - Aramón	Cetursa	Baqueira Beret	Formigal - Aramón
Esquiadores - días de esquí	1.029.036	876.008	1.000.194	887.017	887.000	1.200.000
EBITDA (euros)	8.396.636	13.953.100	13.012.101	8.758.580	14.454.284	15.901.882
EBITDA medio por usuario (euros)	8,16	15,93	13,01	9,87	16,30	13,25

Fuente: Cuentas Anuales 2018 – 2019

## 2. Beneficio operativo

El beneficio operativo o EBITDA es una magnitud que refleja los beneficios de una empresa antes de aplicar los correspondientes impuestos y tasas fiscales, los intereses y las amortizaciones. Este indicador muestra la capacidad que tiene una compañía para generar recursos a través su actividad ordinaria, es decir, la rentabilidad operativa de las estaciones.

Este indicador ha sido considerado relevante en el análisis de Cetursa ya que el análisis financiero muestra una reducida cifra de resultados con relación al importe neto de la cifra de negocios.

	2019	2018	2017
Importe neto de la cifra de negocios (euros)	41.272.320	38.022.066	35.470.713
Resultado de explotación (euros)	1.332.898	1.481.507	1.179.764
EBITDA (euros)	8.396.636	8.758.580	8.100.018
Margen Operativo sobre EBITDA	20%	23%	23%

Fuente: Cuentas Anuales 2019, 2018 y 2017

Esta cifra llama aún más la atención cuando se compara con las principales estaciones de esquí a nivel nacional:

	2019			2018			2017		
	Cetursa	Baqueira Beret	Formigal - Aramón	Cetursa	Baqueira Beret	Formigal - Aramón	Cetursa	Baqueira Beret	Formigal - Aramón
Importe neto de la cifra de negocios (euros)	41.272.320	-	42.871.380	38.022.066	46.114.856	47.371.361	35.470.713	46.114.856	46.290.149
Resultado de explotación (euros)	1.332.898	-	1.848.751	1.481.507	7.953.016	2.675.289	1.179.764	9.413.484	(829.551)
EBITDA (euros)	8.396.636	-	13.012.101	8.758.580	13.953.100	15.901.882	8.100.018	14.454.283	13.133.612
Margen Operativo sobre EBITDA	20%	-	30%	23%	30%	34%	23%	30%	28%

Fuente: Cuentas Anuales 2019, 2018 y 2017

Además de la información desglosada en la tabla, se ha tenido acceso a las ratios finales de Masella y Valdesquí:

	2018		2017		2016		2015	
	La Masella	Valdesquí						
Margen Operativo sobre EBITDA	35%	41%	37%	43%	34%	-	24%	40%

Fuente: Informe 59005 - Nevasport

La información detallada muestra que Cetursa es la estación de esquí que presenta unas ratios significativamente más bajas a nivel nacional. Esto supone que la sociedad dispone de una reducida capacidad de generación de caja que frena la inversión en mejora de infraestructura, inversión en innovación y modernización, sostenibilidad de la estación o amortización de deuda. Unas cifras adecuadas de EBITDA posibilitan, como en el caso de Baqueira, la generación de efectivo y permiten invertir año a año sin endeudamiento.

Esta situación se ha convertido en un aspecto estructural para Cetursa, que incluso se ha agravado con el paso de los años, situándola en clara desventaja con respecto al resto de estaciones.

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
Margen Operativo sobre EBITDA	20%	23%	23%	26%	28%	28%
EBITDA (millones de euros)	8,40	8,76	8,10	8,54	9,96	10

Fuente: Informe 59005 - Nevasport

Si se analiza con detalle este problema, se observa que los costes operativos se descomponen principalmente en tres partidas:

	2019	2018	2017
EBITDA (euros)	8.396.636	8.758.580	8.100.018
Importe neto de la cifra de negocios – INCN (euros)	41.272.320	38.022.066	35.470.713

	2019	2018	2017
<b>Costes operativos (euros)</b>	(31.917.012)	(30.373.595)	(29.472.019)
<b>Costes operativos sobre INCN</b>	77%	80%	83%

	Euros					
	2019		2018		2017	
<b>Costes operativos</b>	<b>(31.917.013)</b>		<b>(30.373.595)</b>		<b>(29.472.019)</b>	
<b>1. Gastos de personal</b>	<b>(18.942.597)</b>	<b>59,35%</b>	<b>(17.354.122)</b>	<b>57,14%</b>	<b>(15.667.295)</b>	<b>53,16%</b>
Sueldos, salarios y asimilados	(14.155.898)		(13.153.085)		(11.921.520)	
Cargas sociales	(4.648.298)		(4.156.003)		(3.679.743)	
Provisiones	(138.402)		(45.034)		(66.032)	
<b>2. Otros gastos de explotación</b>	<b>(11.504.651)</b>	<b>36,05%</b>	<b>(11.798.412)</b>	<b>38,84%</b>	<b>(12.659.014)</b>	<b>42,95%</b>
Servicios exteriores	(10.975.273)	34,39%	(10.355.804)	34,09%	(11.936.758)	40,50%
Tributos	(487.298)		(630.069)		(504.582)	
Pérdidas o deterioro	(42.081)		(812.539)		(217.673)	
<b>3. Aprovisionamientos</b>	<b>(1.469.765)</b>	<b>4,60%</b>	<b>(1.221.061)</b>	<b>4,02%</b>	<b>(1.145.711)</b>	<b>3,89%</b>
Consumo de mercaderías	(1.051.254)		(1.221.061)		(1.145.711)	
Pérdidas o deterioro	(418.511)		-		-	

De los datos extraídos de las cuentas anuales de Cetursa, se observa como los gastos de personal se han ido incrementando año a año, alcanzando el 60% de los costes operativos. Esta proporcionalidad también se ha incrementado en los últimos años como consecuencia del ajuste del resto de costes operativos, derivados de la política de contención del gasto que Cetursa viene aplicando desde 2018. **(Párrafo modificado en base a la alegación 5 “Conclusiones y recomendaciones - Economía”, véase apartado VI. Análisis de alegaciones)**

Esta situación llama la atención debido a que, para mantener un adecuado servicio, una estación de esquí debe tener unos costes básicos de aprovisionamientos (aprox. 30%) y servicios (aprox. 30%), y por supuesto de medios humanos (aprox. 40%). Para poder evaluar esta situación se ha realizado un comparativo con el resto de las estaciones:

Baqueira Beret	Euros			
	2018		2017	
<b>Costes operativos</b>	<b>(33.420.467)</b>		<b>(35.944.690)</b>	
<b>Gastos de personal</b>	<b>(13.791.815)</b>	<b>41,27%</b>	<b>(14.058.112)</b>	<b>39,11%</b>
Sueldos, salarios y asimilados	(9.746.867)		(9.974.563)	
Cargas sociales	(4.044.949)		(4.083.549)	
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>(10.336.854)</b>	<b>30,93%</b>	<b>(10.784.102)</b>	<b>30,00%</b>
<b>Aprovisionamientos</b>	<b>(9.291.798)</b>	<b>27,80%</b>	<b>(11.102.476)</b>	<b>30,89%</b>

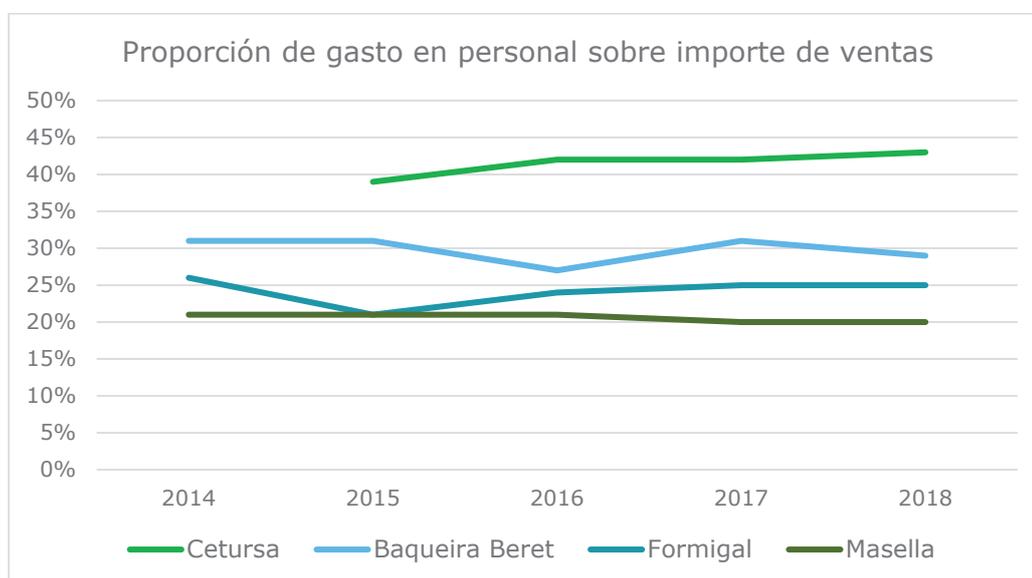
Formigal - Aramón	Euros					
	2019		2018		2017	
<b>Costes operativos</b>	<b>(30.149.387)</b>		<b>(31.746.832)</b>		<b>(33.466.553)</b>	
<b>Gastos de personal</b>	<b>(13.187.392)</b>	<b>43,74%</b>	<b>(14.000.972)</b>	<b>44,10%</b>	<b>(13.979.479)</b>	<b>41,77%</b>
Sueldos, salarios y asimilados	(9.829.124)		(10.547.214)		(10.544.318)	
Cargas sociales	(3.358.268)		(3.453.758)		(3.435.161)	
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>(11.426.753)</b>	<b>37,90%</b>	<b>(12.301.421)</b>	<b>38,75%</b>	<b>(13.947.790)</b>	<b>41,68%</b>
<b>Aprovisionamientos</b>	<b>(5.535.242)</b>	<b>18,36%</b>	<b>(5.444.439)</b>	<b>17,15%</b>	<b>(5.539.284)</b>	<b>16,55%</b>

Si se analizan los datos extraídos de las cuentas anuales consolidadas de Baqueira y Formigal, se observa que los porcentajes de cada tipología de gasto responden a un reparto proporcionado, teniendo en cuenta los indicadores sectoriales.

Desde la perspectiva de la proporcionalidad del gasto de sueldos sobre las ventas, Cetursa se encuentra nuevamente en desventaja operativa respecto al resto de estaciones públicas o privadas españolas:

Gasto persona/Ventas	2014	2015	2016	2017	2018
Cetursa	-	39%	42%	42%	43%
Baqueira Beret	31%	31%	27%	31%	29%
Formigal	26%	21%	24%	25%	25%
Masella	21%	21%	21%	20%	20%

Fuente: Informe 59005 - Nevasport



En la gráfica Cetursa se encuentra en el rango más alto de proporcionalidad de gasto de personal respecto a las ventas registradas. Asimismo, se aprecia que el incremento acumulado de gasto de personal es el más relevante de todas las estaciones de esquí de las que se disponen datos a nivel nacional:

	2015	2016	2017	2018	Incremento/reducción acumulada
Cetursa	-	3%	0%	1%	4%
Baqueira Beret	0%	-4%	4%	-2%	-2%
Formigal	-5%	3%	1%	0%	-1%
Masella	0%	0%	-1%	0%	-1%

Todos estos aspectos apoyan la conclusión que se expone arriba sobre la distribución de los costes operativos de Cetursa. La mejora de la eficiencia de la estación debe pasar por un análisis sobre a qué dedica Cetursa los recursos disponibles en tanto esta desproporcionalidad afecta a la viabilidad y la sostenibilidad del negocio.

Un ejemplo claro de esta mejora en eficiencia es el caso de Baqueira Beret. La generación de caja con el holgado EBITDA que presenta le ha permitido disparar las inversiones con una media anual de siete millones de euros, dar dividendos y contar con una relevante caja (más de veinticinco millones de euros) para seguir acometiendo grandes inversiones.

### **3. Gestión de recursos humanos**

Dado el nivel de relevancia que los recursos humanos tienen para asegurar el buen funcionamiento y desarrollo de la estación, resulta básico que su gestión sea eficiente. En consecuencia, se procede a analizar los siguientes aspectos:

- a) Convenios colectivos
- b) Sistema de clasificación profesional
- c) Jornada laboral, turnos y horas extraordinarias
- d) Complementos salariales
- e) Empleados fijos, fijos discontinuos y eventuales
- f) Utilización de trabajos subcontratados

#### **a) Convenios colectivos**

Cetursa ha mantenido un modelo de relaciones laborales complejo y conflictivo, amplificado por la existencia de representación legal de trabajadores diferenciada con afectación a distintos convenios colectivos.

En la actualidad Cetursa cuenta con distintas ramas de actividad, con aplicación de convenios colectivos independientes:

- a. Convenio Colectivo Estatal de Aparcamientos y Garajes
- b. Convenio Colectivo Provincial de Hostelería
- c. Convenio Estatal de Agencias de viaje
- d. Convenio Colectivo de Empresa - Área de Remontes, que incluye un elevado número de acuerdos adicionales firmados a través de SERCLAs (Sistema Extrajudicial de Resolución de Conflictos Laborales en Andalucía).

Este hecho da lugar a una gran disparidad de casuísticas en la gestión de los recursos humanos de Cetursa, generadas por la aplicación de los distintos convenios colectivos: diferentes categorías profesionales, jornadas laborales, descansos, vacaciones, retribuciones, complementos, pluses. En definitiva, más de 50 aspectos que dificultan la organización diaria y generan una elevada carga administrativa, que se ve agravada si se multiplica por el número de trabajadores que componen la plantilla (fijos, fijos discontinuos y temporales).

Esto también motiva que la elaboración de las nóminas sea un proceso complejo y muy manual, tal y como se ha puesto de manifiesto en el epígrafe V.1 Sistemas y procedimientos. La manualidad del proceso puede generar errores, tal y como se ha puesto de manifiesto en los informes de control financiero de la Intervención General de la Junta de Andalucía (Plan de Control Financiero 2018).

La convivencia de estos cuatro convenios colectivos, además de las particularidades del Convenio de Remontes, da lugar a una serie de ineficiencias que son analizadas a lo largo de este epígrafe:

- Rigidez del sistema: contratación temporal, movilidad sobre las áreas de coste y restricciones de subcontratación.
- Ineficiencias en el desarrollo de la operativa normal: horas extras, turnos no alineados con las necesidades del negocio y sobrecostes, entre otros.
- Tensiones laborales.

Si se compara esta situación con el resto de las estaciones de esquí, se observa que Cetursa se desmarca de la situación laboral del resto de estaciones, en concreto la existencia de un convenio específico para la actividad de remotes, al que pertenece aproximadamente el 85% de la plantilla.

Estaciones	Número de convenios	
Cetursa	4	Convenio Colectivo Estatal de Aparcamientos y Garajes Convenio Colectivo Provincial de Hostelería Convenio Estatal de Agencias de viaje Convenio Colectivo de Empresa - Área de Remotes
Baqueira Beret	-	Pacto empresa y trabajadores
Formigal - Aramón	1	Convenio Colectivo del Grupo Aramón
Candanchú	1	Convenio Colectivo de Explotaciones Turísticas de Candanchú

En base a la información pública se ha realizado un análisis del resto de convenios aplicables en las principales estaciones de esquí nacionales, observándose las siguientes conclusiones:

Convenio	Cetursa <sup>3</sup>	Formigal - Aramón	Candanchú
<b>Ámbito</b>	Remotes / Hostelería / Aparcamientos / Agencia de viaje	Todos los trabajadores	Todos los trabajadores
<b>Proceso de contratación</b>	No	Sí	Sí
<b>Tipología de contratos</b>	Fijos Fijos discontinuos Eventuales	Indefinido completa/parcial A tiempo parcial Eventuales Obra o servicio Contratos formativos	Fijos a tiempo completo Fijos a tiempo parcial Fijos discontinuos Eventuales
<b>Movilidad funcional</b>	No permitida	Permitida	Permitida
<b>Jornada laboral anual</b>	1.575	1.779 – 1.787	1.720 – 1.736
<b>Jornada laboral semanal</b>	35h	40h	40h
<b>Jornada laboral diaria<sup>1</sup></b>	8,75h (8h45')	8h	8h
<b>Descanso semanal</b>	3 días consecutivos	2 días consecutivos	2 días consecutivos
<b>Compensación de festivo</b>	2,5 días 1,5 salario	1,5 días 1,5 salario	1,5 días 1,5 salario
<b>Fichaje</b>	No se informa	Sí se informa	Sí se informa
<b>Pagas extraordinarias</b>	3	2	2
<b>Complementos y pluses</b>			
<b>Nocturnidad</b>	Sí	Sí	Sí
<b>Turnicidad</b>	Sí	No	No
<b>Permanencia</b>	Sí	No	No
<b>Premio a la constancia</b>	Sí	No	No
<b>Familia numerosa</b>	Sí	No	No
<b>Mandos intermedios</b>	Sí	No	No
<b>Guardia en la empresa</b>	Sí	No	No
<b>Gastos o suplidos</b>	Sí	No	No
<b>Destacamentos</b>	Sí	No	No
<b>Altura</b>	Sí	No	No
<b>Exceso de jornada</b>	Sí	Sí	Sí

Convenio	Cetursa <sup>3</sup>	Formigal - Aramón	Candanchú
Premio por jubilación	Sí	No	No
Antigüedad	Sí	Sí	Sí
Conductor	Sí	No	Sí
Pister	No	No	Sí
Ayuda a gafas graduadas <sup>2</sup>	Sí	No	No
Aparatos auditivos <sup>2</sup>	Sí	No	No
Ayuda de estudios <sup>2</sup>	Sí	No	No
Explosivos	No	Sí	Sí
Rescate	No	Sí	Sí

1. El convenio dicta que la jornada laboral es de 35 horas semanales, ampliables a 40 horas (8 horas al día por 5 días a la semana) en la temporada de invierno y compensando el resto del año jornada anual restante. Durante las reuniones mantenidas, se ha evidenciado que la mayoría del personal adscrito a este convenio tiene jornada laboral real de 35 horas semanales tanto en temporada alta como en temporada baja, en la que el diariamente se ejecutan 8,75 horas a lo largo de 4 días, generando 3 días de descanso.

2. En la actualidad no se abonan por lo dispuesto en artículo 21.2 de la Ley 3/2012, de 21 de septiembre y en la D.A. 5ª de la Ley de Presupuestos

3. El análisis se ha realizado en base a la información disponible del Convenio de Remontes de 2010. Dado el volumen de SERCLAs podrían existir modificaciones no incluidas en el documento oficial.

Este análisis pone de manifiesto la rigidez que presenta el Convenio de Remontes, así como la desventaja competitiva en la que se encuentra Cetursa.

Teniendo en cuenta todos los aspectos analizados, y en línea con las mejores prácticas comunes aceptadas en el sector y las recomendaciones recibidas en distintas auditorías, informes de expertos y de la Intervención General de la Junta de Andalucía, Cetursa debería analizar la aprobación de un convenio colectivo único que aglutine las distintas ramas de negocio, adecuado a las necesidades de los trabajadores, a la actividad desarrolladas y a las circunstancias aplicables al sector. Como alternativa, se debería analizar con expertos en materia laboral la mejor opción jurídica y alternativas que permitan la revisión del marco legal de las relaciones laborales en Cetursa.

## **b) Clasificación profesional y descripción de puestos**

Cetursa no dispone de una descripción de perfiles de puestos profesionales en el que se definan las funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo, así como manuales de procedimientos debidamente formalizados y comunicados a todo el personal.

Este hecho crea un estado de ambigüedad en cuanto a la definición y asunción de funciones y responsabilidades de los empleados que, unido a la disparidad de casuísticas contempladas en los convenios colectivos, dificulta el entendimiento de quién realiza qué o la aplicabilidad de los pluses, complementos y demás condiciones retributivas.

Cada uno de los cuatro convenios aplicables contempla una clasificación y cuadro de categorías distintos, y dispone de una bolsa de fijos discontinuos y eventuales diferente. No se contempla la movilidad del personal fijo entre departamentos o áreas de coste, hasta que hayan incorporado todos los fijos discontinuos de la bolsa abierta, al igual que no se contempla la movilidad de los fijos discontinuos hasta que no se hayan incorporado todos los eventuales.

La mejora de la eficiencia debe venir dada por una mejora en la gestión de las actividades realizadas por Cetursa. En este sentido, uno de los primeros pasos ha de ser la elaboración y aprobación de un manual de procedimientos y definición de funciones de los distintos puestos de trabajo y

departamentos, teniendo en cuenta que cualquier persona cualificada para ese puesto debería tener posibilidad de movilidad entre departamentos y áreas siempre que su perfil se ajuste al puesto, fomentando así la flexibilidad y desarrollo profesional de los empleados.

### **c) Jornada de laboral, turnos y horas extraordinarias**

Las jornadas laborales implantadas en Cetursa dentro del Convenio de Remontes resultan atípicas teniendo en cuenta la tipología de servicios que se presta.

El convenio dicta que la jornada laboral es de 35 horas semanales, ampliables a 40 horas (8 horas al día por 5 días a la semana) en la temporada de invierno y compensando el resto del año jornada anual restante.

Durante las reuniones mantenidas, se ha evidenciado que la mayoría del personal adscrito a este convenio tiene jornada laboral real de 35 horas semanales tanto en temporada alta como en temporada baja, en la que diariamente se ejecutan 8,75 horas a lo largo de 4 días, generando 3 días de descanso (SERCLA de 28 de diciembre de 2017).

Esta tipología de jornada laboral no se ajusta a las necesidades de Cetursa para el desarrollo de su actividad:

- En temporada de invierno la jornada laboral de 4 días semanales genera un déficit de medios humanos que tienen que ser complementados con aumento de las contrataciones de 1,57 de media (por cada turno considerado eficiente habría que contratar 1,57 turnos).
- En temporada de verano, se genera un exceso de medios humanos ya que el desarrollo de la actividad no necesita una jornada laboral de 8,75 horas.

Esta jornada hace que Cetursa tenga un desajuste relevante en las necesidades de medios humanos para el desarrollo de las actividades durante todo el año, llevando a realizar sobrecontrataciones que finalmente se traducen en sobrecostes (ver epígrafe 2. Beneficio Operativo) que se estiman que ascienden a más de cuatro millones de euros anuales.

De manera adicional a estas circunstancias, esta jornada también genera la posibilidad de que los empleados dentro de su jornada anual tengan que asistir un día festivo. En este caso, el convenio colectivo prevé la compensación con un incremento del 150% de su salario real o a través de la compensación de 2,5 días por día festivo trabajado.

Este incremento de la masa salarial también incluye el hecho de que los empleados sean llamados para trabajar en alguno de los días fijados como descanso (levantamiento del descanso). Para estos casos, en 2018 se acordó con los representantes de los trabajadores que la retribución de una hora bajo estas circunstancias equivale a tres horas ordinarias laborales, de modo que un día de levantamiento del descanso equivale a tres días de descanso (SERCLA del 7 de marzo de 2018).

Estas dos circunstancias generan en Cetursa un sobrecoste que, según los cálculos realizados en base a la información de cierre de 2019, podrían ascender a más de dos millones de euros.

Adicionalmente, llama la atención que dentro del completo catálogo de aspectos contemplados en el Convenio de Remontes no exista mención específica a la realización de horas extraordinarias y su compensación. Éstas son fijadas a través de la negociación de un acuerdo separado.

Teniendo en cuenta todos los aspectos analizados en relación a la jornada y turnos actuales, se recomienda que esta situación sea corregida en el corto plazo debido a que no responde a las necesidades para el desarrollo de las actividades: no se ajusta a la aprobada en el convenio; resulta ineficiente para la actividad; genera sobrecontrataciones en condiciones normales; y sobrecostes que de no incurrirse podrían situar a Cetursa en los niveles de EBITDA comparables a Baqueira Beret y Formigal – Aramón.

#### d) Complementos salariales

En el análisis realizado sobre los convenios, destaca la disparidad de catálogo de pluses, premios y complementos que detalla el Convenio de Remontes respecto al resto, además de la falta de definición y concepción para su aplicación.

Este hecho hace que no se puedan distinguir posibles duplicidades o *doble imposición/aplicación* de los mismos. En concreto, a continuación, se detallan algunas de estas circunstancias que deberían ser aclaradas de cara a lograr una gestión más eficiente de los medios humanos, elaboración de nóminas y la adecuada aplicación del convenio colectivo.

Complemento	Definición	Observación
Plus de permanencia	<i>Este plus es de aplicabilidad a todos los trabajadores en plantilla que tengan una antigüedad en la empresa superior a 1.550 días, (no teniendo que ser los días de antigüedad consecutivos), independientemente de su categoría profesional, será de 1.997,40 euros al año.</i>  <i>Este plus se tendrá en cuenta durante las doce mensualidades del año, cualquiera que sea la situación en que se encuentre dicho trabajador.</i>	El fondo que motiva la aplicación de estos complementos es fomentar/premiar/motivar a los empleados por su compromiso, trayectoria y permanencia.  En base a la información analizada se identifica una posible duplicidad en la aplicabilidad de estos complementos ya que son generados en base al tiempo trabajado.
Premio a la constancia	<i>Se establece un premio a la constancia en el trabajo en las siguientes cuantías:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Una mensualidad, para aquellos trabajadores que cumplan 15 años de trabajo en la empresa.</li> <li>- Dos mensualidades, para aquellos trabajadores que cumplan 25 años de trabajo en la empresa.</li> <li>- Tres mensualidades, a la baja definitiva en la empresa, debida a una incapacidad laboral reconocida legalmente.</li> </ul>	
Compromiso personal	<i>Complemento de Compromiso Personal para toda persona que haya prestado servicios en la empresa durante 1.550 días. Aprobado en SERCLA de fecha 22/11/2018</i>  <i>Se establece una parte fija y parte variable (300 euros mensuales para el año 2018, 350 euros para 2019 y 400 euros para el año 2020) en función de objetivos relativos a aspectos cualitativos.</i>  No se ha identificado ningún proceso de evaluación que soporte la aplicabilidad de este complemento.	
Antigüedad	<i>La antigüedad de todos los trabajadores se retribuirá a razón del 4% por trienio sobre el salario base más los suplidos. Abonándose en 15 mensualidades.</i>	

Complemento	Definición	Observación
Plus de mandos intermedios	<i>La cuantía de este plus es de 120,91 euros/mes, para los trabajadores que ostenten o reemplacen a la categoría de Jefe de Sector. La creación de este plus es para potenciar la carrera profesional dentro de la empresa. Este plus es cotizable a la Seguridad Social.</i>	Se podría entender que este plus está incluido en la subida salarial aplicable tras la promoción del personal.

Complemento	Definición	Observación
Plus de suplidos	<i>Por los ocasionados en razón del trabajo, se mantiene un plus denominado Suplido, que se entiendo como retribución salarial base sometida a deducciones.</i>	En el convenio colectivo no se da más información sobre el fondo o razonabilidad de este complemento.

Complemento	Definición	Observación
Personal de guardia	<i>Este plus de 46,08 euros por persona y noche que, a petición de la empresa, tenga que pernoctar en la Estación de Esquí. En caso de que hubiera que realizar algún trabajo en ese periodo de tiempo, éste tendrá la consideración de horas extraordinarias.</i>	En base a lo redactado en el convenio colectivo parece que la diferencia entre uno y otro reside en si la guardia es nocturna o no.
Guardia en remotes	<i>El trabajador que preste sus servicios de "guardia o disponibilidad" en las estaciones de los remotes situadas en una cota de altura igual o mayor a la cota en que se halla ubicada la Estación Superior del Telesilla Genil, percibirá una ayuda mensual de 112,86 euros, siendo la única condición para tener derecho a esta cantidad que el trabajador realice dos o más guardias en tales Estaciones en ese mes. Los trabajadores del Telesilla Laguna tendrán derecho a la ayuda, más arriba expresada, con el mero hecho de haber efectuado una sola guardia en ese mes.</i>	No se habla de incompatibilidades entre estos complementos y el plus de nocturnidad. En determinadas circunstancias podría existir duplicidad en su aplicación.  Tal y como se redacta el complemento de guardias en remotes, el fondo podría ser común al plus de altura.

Como conclusión general, se observa que el convenio colectivo no da unas explicaciones en detalle sobre la aplicabilidad, fondo, coste, duplicidades o incompatibilidades, de algunos de los complementos acordados.

### e) Empleados fijos, fijos discontinuos y eventuales

La plantilla de Cetursa estaba compuesta por 687 trabajadores a 31 de diciembre de 2019. Según las cuentas anuales se encuentran divididos en las siguientes categorías profesionales:

- 54 dirección, jefes de departamento y de sector
- 454 personal de remotes
- 179 personal de hostelería

Dadas las características del negocio y la elevada estacionalidad, Cetursa lleva una estrategia de contratación de fijos, fijos discontinuos y temporales. A fecha de cierre de 2019, Cetursa tenía una plantilla con la siguiente composición atendiendo a la tipología de contrato:

- 129 fijos
- 294 fijos discontinuos – bolsa de empleo
- 264 eventuales – bolsa de empleo

La plantilla media en 2019 fue de 374 empleados.

La gestión de esta estrategia de contratación también se ve afectada por la rigidez del Convenio de Remotes debido a los siguientes condicionantes:

- Requisitos de antigüedad: los fijos discontinuos más antiguos son los primeros que deben ser incorporados en la temporada y los últimos en abandonarla, sin atender criterios de especialización o idoneidad según las funciones, tareas y responsabilidades concretas requeridas por la actividad.
- La prohibición de la contratación eventual mientras existan fijos discontinuos en la bolsa de empleo.
- Acuerdos de no-subcontratación para trabajos que puedan ser realizados por los trabajadores de forma interna (fijos, fijos discontinuos o eventuales).

Estos aspectos hacen que la gestión de los medios humanos no sea flexible y se aleje de las necesidades del negocio. Lo que debería entenderse como una estrategia de contratación flexible, adaptada a las necesidades del negocio, lleva a una situación antagónica. La realidad es que la mayoría de los trabajadores fijos discontinuos forman parte de la plantilla durante todo el año, pero no por una prestación de servicios ininterrumpida.

Dada la jornada laboral (4-3), turnos (8,75 horas) y régimen de compensación de festivos o descansos, los trabajadores fijos discontinuos pueden llegar a gozar de un contrato como fijo discontinuo sin interrupción, con un trabajo efectivo solo de temporada (invierno: noviembre – mayo; verano: junio – septiembre), completando el resto del año con vacaciones, recuperación de festivos (1-3), horas extraordinarias no retribuidas o descansos trabajados. Además, esta circunstancia da lugar a reclamaciones judiciales de los trabajadores solicitando el paso a la consideración de fijos.

Este hecho también provoca que Cetursa incurra en una situación de irregularidad por contratación temporal. El sistema de contratación, llamamientos y distribución de jornadas y turnos provoca que los eventuales, por la simple acumulación de descansos levantados, alcancen los 450 días de trabajo pasando a la consideración de fijos discontinuos por sentencias judiciales.

Teniendo en cuenta las circunstancias actuales y la falta de un convenio que acompañe la flexibilidad que una estación de esquí necesita, se concluye que la estrategia de gestión de recursos humanos no es eficiente, ni atiende a criterios de economía.

#### **f) Utilización trabajos subcontratados**

Uno de los principales aspectos destacados en el análisis realizado sobre el Beneficio Operativo ha sido el reducido uso de servicios externos con respecto a la proporción de salarios.

El análisis comparativo con respecto a Baqueira Beret y Formigal – Aramón muestra que Cetursa cuenta con una proporcionalidad entre los gastos de personal y los niveles de subcontratación dispar respecto a la práctica sectorial.

#### **4. Niveles de ocupación**

Otro de los indicadores relevantes a analizar respecto a la eficiencia de las actividades desarrolladas por Cetursa reside en el detalle comparativo del nivel de ocupación de los establecimientos hoteleros de las estaciones de esquí, así como el precio medio por alojamiento. Véase Anexo III. Niveles de ocupación hotelera.

#### **5. Sistema de gestión público/privado**

Dentro del análisis de la eficiencia, es importante profundizar en cómo es la gestión de las estaciones de esquí en España desde la perspectiva de la gestión y la propiedad.

El 76% de las estaciones españolas están operadas por empresas públicas (veintidós de las veintinueve estaciones están en manos de comunidades autónomas o ayuntamientos). En la mayoría de los casos este hecho se debe a la necesidad de rescate a causa de su poca rentabilidad pero que suponen un motor económico para las zonas donde se localizan.

Si se observan los datos de las principales estaciones a nivel nacional, dicha tendencia sobre la gestión pública se invierte, pasando a que un 63% de las estaciones son de gestión privada, un 25% de gestión pública y un 13% de gestión público-privada. En parte, esto se debe a que el perfil y las fichas técnicas de las principales estaciones difiere en gran medida del resto y albergan mayor potencial de rentabilidad, siendo más atractivas para la inversión privada.

A continuación, se detalla la tipología de gestión de las ocho estaciones más relevantes a nivel nacional:

Estación	Sociedad	Gestión	Propiedad		
Formigal – Aramon	Aramón Montañas de Aragón, S.A.	Público - Privada	Corporación Empresarial Pública de Aragón, S.L.U.		Ibercaja Banco, S.A.
Baqueira Beret	Baqueira Beret, S.A.	Privada	Serusan Gestión, S.L.	Seguros Catalana Occidente, S.A.	INOC, S.A.
Sierra Nevada	Cetursa Sierra Nevada, S.A.	Público	Junta de Andalucía (95%)		
La Masella	Telesquis de la Tossa de Alp, Das y Urus	Privada	Grupo Bosch Aymerich	Telesquis de la Tossa de Alp, Das y Urus	
La Molina	Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya	Público	Ferrocarrils de la Generalitat de Catalunya		
Candanchú	Explotaciones Turísticas de Candanchú	Privada	Ibernieve Aragón		
Port del Comte	Guimaru, S.L.	Privada	Jaume Majoral	Francesc Moliné	
Astún	Eivasa	Privada	Construcciones Santacruz		

La gestión privada o público-privada pone foco en una gestión basada en eficiencia, potenciando la inversión e incluso el reparto de dividendos. Asimismo, tiene entre sus prioridades, no solo general valor para sus socios, sino mantener un motor económico imprescindible y necesario para garantizar el progreso en los territorios situadas en los alrededores de las estaciones de esquí.

Un punto clave de la comparación de la gestión privada/público-privada y la gestión pública es la eficiencia de los procesos de aprovisionamientos. Cetursa se encuentra sujeta a la Ley de Contratos del Sector Público, sin consideración de poder adjudicador. Adicionalmente Cetursa dispone de una Instrucciones Internas de Contratación propias (julio 2018) que pueden considerarse más restrictivas que los propios requerimientos de la Ley. Analizando estas instrucciones y en base a las reuniones con la entidad, se pone de manifiesto que el proceso de aprovisionamientos genera elevada carga burocrática y dilatación de plazos.

La categorización de los contratos fija unos umbrales, considerando contratos mayores todos aquellos cuyo importe supera los 15.000 euros (suministros y/o servicios) o 40.000 euros (proyectos de obra), y menores los de importe superior a 3.000 euros, abriendo un amplio flujo de aprobaciones, revisiones y justificaciones: solicitante, departamento de contratación, órgano de contratación, responsable financiero, órgano adjudicador, mesa de compras y comisión técnica, entre otros.

Desde una perspectiva sectorial, a nivel nacional existen ejemplos claros en los que la administración privada o público-privada han llevado a la estaciones de esquí a una gestión eficiente, poniendo el foco en el sostenimiento del negocio a largo plazo y encontrando equilibrio entre el desarrollo económico de la región e impacto en el tejido empresarial de la región, empleabilidad y burocratización de los procesos, así como inversión en innovación y modernización que ayudan a mitigar el impacto en el medioambiente.

**Baqueira Beret:**

- Según distintos estudios Baqueira Beret es la estación de esquí más rentable a nivel nacional.

En los últimos años, Baqueira se ha centrado en el control exhaustivo de los gastos, el mínimo endeudamiento y en la prudencia financiera. A continuación, se ponen de manifiesto los principales aspectos que ponen en valor la adecuada gestión:

- No tiene deuda relevante: 0,38 millones euros en 2018.
- Reparto de dividendos estables: unos 1,9 millones euros al año.
- Generación de caja abultada: unos 25 millones de euros en 2019.
- Elevada inversión: en torno a 7 millones de euros anuales.
- Gastos de personal: entorno al 30%.
- Vida restante de los activos 6-7 años.
- EBITDA por encima de 30%.

**Formigal – Aramón:**

- Se ubica en el Pirineo aragonés y acoge un total de cinco estaciones, dos de las cuales son privadas y el resto forman parte del grupo empresarial Aramón participado al 50% por el Gobierno de Aragón e Ibercaja Banco. Aramón destaca por:
  - Gran reducción de deuda estos últimos años a través de la generación de caja: reduciendo la deuda a razón de unos 5 millones de euros anuales durante 10 años.
  - Contención del gasto: reducción en un 12% de los gastos de explotación en 2018:
    - Flexibilización de los contratos laborales.
    - Centralización de las actividades de soporte operativo y comercial del grupo.

**La Masella:**

Actualmente, La Masella es otro ejemplo de gestión basada en la generación de caja y una perspectiva prudente ante el endeudamiento. Según sus cuentas anuales, esta estación destaca por la fortaleza financiera y activos estables:

- Insignificante deuda.
- Generación de caja creciente: 12,78 millones de euros en 2018.
- Inversiones continuas en edificaciones y establecimientos.

Atendiendo al rango de Sierra Nevada dentro de las estaciones nacionales, ésta debería arrojar unas cifras financieras y de gestión parecidas a las que presentan las estaciones analizadas.

En general, el sector de las estaciones de esquí ve en la entrada de capital privado una vía hacia el crecimiento y renovación de instalaciones. A nivel internacional va en aumento la tendencia en la entrada de capital privado en sociedades públicas, participadas o mayoría accionarial pública – como Aspen Resorts, Peak Resorts, Intrawest y Vail.

## V.4 Economía

El análisis de economía se ha centrado en los siguientes aspectos considerados relevantes con relación a la actividad desarrollada por Cetursa:

1. Gasto de personal
2. Precios de forfaits
3. Niveles de inversión
4. Cuenta de resultados por servicio y actividad /Rentabilidad de los servicios
5. Ingresos

### 1. Gasto de personal

Tal y como se ha venido explicando a lo largo de este informe, Cetursa presenta incidencias en términos de economía respecto a los medios humanos, entendida como el desarrollo de su actividad, con la calidad requerida y el mejor precio de los recursos utilizados.

En los últimos años, Cetursa ha registrado una proporción de más del 40% del coste de los sueldos sobre el total de las ventas alcanzadas. Esta proporción es muy superior a las proporciones registradas por las principales estaciones de esquí nacionales.

Gasto de personal/Ventas	2014	2015	2016	2017	2018
Cetursa	-	39%	42%	42%	43%
Baqueira Beret	31%	31%	27%	31%	29%
Formigal	26%	21%	24%	25%	25%
Masella	21%	21%	21%	20%	20%

Tal y como se ha puesto de manifiesto en el epígrafe V.3 Eficiencia – Beneficio operativo, el reparto de los gastos de personal con respecto al resto de costes operativos también difiere de manera relevante de la media sectorial (entorno al 40%):

	Euros					
	2019		2018		2017	
<b>Costes operativos</b>	<b>(31.917.013)</b>		<b>(30.373.595)</b>		<b>(29.472.019)</b>	
<b>1. Gastos de personal</b>	<b>(18.942.597)</b>	<b>59,35%</b>	<b>(17.354.122)</b>	<b>57,14%</b>	<b>(15.667.295)</b>	<b>53,16%</b>
Sueldos, salarios y asimilados	(14.155.898)		(13.153.085)		(11.921.520)	
Cargas sociales	(4.648.298)		(4.156.003)		(3.679.743)	
Provisiones	(138.402)		(45.034)		(66.032)	
<b>2. Otros gastos de explotación</b>	<b>(11.504.651)</b>	<b>36,05%</b>	<b>(11.798.412)</b>	<b>38,84%</b>	<b>(12.659.014)</b>	<b>42,95%</b>
Servicios exteriores	(10.975.273)	34,39%	(10.355.804)	34,09%	(11.936.758)	40,50%
Tributos	(487.298)		(630.069)		(504.582)	
Pérdidas o deterioro	(42.081)		(812.539)		(217.673)	
<b>3. Aprovisionamientos</b>	<b>(1.469.765)</b>	<b>4,60%</b>	<b>(1.221.061)</b>	<b>4,02%</b>	<b>(1.145.711)</b>	<b>3,89%</b>
Consumo de mercaderías	(1.051.254)		(1.221.061)		(1.145.711)	
Pérdidas o deterioro	(418.511)		-		-	

El análisis histórico del gasto de personal muestra que esta situación se ha ido agravando, registrando subidas por encima del aumento de facturación. El incremento de 2019 es el único que guarda proporcionalidad con el incremento de la facturación:

Evolución del coste de personal					
	2019	2018	2017	2016	2015
Coste sueldos y salarios (euros)	14.155.898	13.153.085	11.921.520	10.306.561	10.613.660
Coste a cargo de la empresa (euros)	18.804.195	17.309.089	15.601.263	13.464.295	13.757.351
Plantilla media	374	382	342	356	371
Incremento respecto año anterior	8,64%	10,95%	15%	-2,13%	
Facturación (euros)	41.272.320	38.022.066	35.470.713	31.047.681	28.185.509
Incremento respecto año anterior	8,55%	7,19%	14,25%	10,15%	

El importe de 18,8 millones de euros de coste salarial del ejercicio 2019 se distribuye de la siguiente forma por convenios y tipología de trabajador:

Convenio /Número medio de trabajadores	Fijos	Fijos Discontinuos	Eventuales	TOTAL
	135	320	264	719
Remontes (euros)	6.830.381	6.444.129	1.928.402	15.202.911
Hostelería (euros)	315.487	2.008.771	690.529	3.014.787
Aparcamiento (euros)	81.592	173.977	80.493	336.062
Agencia de Viajes (euros)	78.780	110.072	61.582	250.434
<b>TOTAL (euros)</b>	<b>7.306.240</b>	<b>8.736.949</b>	<b>2.761.006</b>	<b>18.804.194</b>

Como se observa en el desglose de la tabla anterior, el 80% del gasto de personal lo compone el Convenio de Remontes. Tal y como se ha expuesto en el epígrafe V.3 Eficiencia – Gestión de Recursos Humanos, el Convenio de Remontes contempla unos complementos que se salen de la normalidad del desarrollo de una estación de esquí.

Si se comparan las tablas salariales medias del Convenio de Remontes con las retribuciones del Convenio de Personal Laboral de la Junta de Andalucía, se observa que existen unas diferencias al alza muy significativas (entre un 35% y un 40%):

Grupo	Cuantía máxima (euros)	Cetursa (euros)	% Diferencia
1	3.035	4.205	38,49%
2	2.707	3.804	40,52%
3	2.059	2.889	40,31%
4	1.760	2.373	34,86%

Cuadro comparativo de retribuciones máximas mensuales, incluyendo el Plus de Peligrosidad, según el VI Convenio del Personal Laboral de la Junta de Andalucía y las retribuciones mensuales de Cetursa, utilizando la conversión de las categorías del Convenio de Remontes.

El gasto de personal en el que Cetursa incurre año a año no es solo a causa de las elevadas tablas salariales aplicadas y a la multitud de complementos analizados con anterioridad, también tiene como origen la falta de flexibilidad de los convenios aplicados, en concreto el Convenio de Remontes.

Tal y como se ha expuesto a lo largo del análisis del epígrafe V.3 Eficiencia – Gestión de Recursos Humanos, Cetursa incurre en ineficiencias acumuladas que hacen que sus costes operativos de

personal sean impacten de forma significativa en el desarrollo del negocio y el sostenimiento de la estación de esquí.

## **2. Precios de forfaits**

Otro de los aspectos relevantes a analizar desde la perspectiva de la economía, son los precios de los forfaits aplicados por Cetursa y su visión comparativa con el resto de las estaciones de esquí, el análisis se detalla en el Anexo IV. Precio de forfaits.

En general se observa que Sierra Nevada se sitúa en la parte alta de los precios ofertados, si bien hay que tener en cuenta que tiene unas condiciones que la hacen diferencial con respecto al resto: tiene la ventaja de ser la estación más meridional del Europa con una de las mejores fichas técnicas a nivel nacional.

En este punto hay que poner de manifiesto que en las últimas temporadas Cetursa ha llevado a cabo una estrategia de optimización de los ingresos por venta de forfaits, a través de la bajada de las ventas por intermediarios.

Cetursa ha conseguido incrementar el precio medio de venta de los forfaits entorno a un 15%, sin necesidad de repercutir el coste a los usuarios. Esto hace que la gestión de sus recursos pase por una estrategia más eficiente y adaptada a las necesidades operativas de Cetursa.

## **3. Niveles de inversión**

Un indicador relevante para analizar en el epígrafe de economía es el nivel de inversiones llevadas a cabo en Sierra Nevada en los últimos años. Este análisis se basa en los datos comparativos entre Sierra Nevada y las principales estaciones de esquí a nivel nacional.

Las inversiones relevantes de Sierra Nevada se ejecutaron en 1995. Desde ese momento se han efectuado grandes reparaciones que han ampliado la vida útil de forma significativa de los remontes, cumpliendo así con la normativa de transportes de pasajeros por cable

El esquí es un deporte en continua innovación, evolución y adaptación, además de los necesarios avances de seguridad y en las prestaciones de las instalaciones.

Sierra Nevada se encuentra en una situación considerable de obsolescencia en tanto los niveles de inversión de los últimos años cubren el mantenimiento y reparaciones necesarias para poder abrir cada temporada, sin ejecutar ninguna inversión en innovación y adaptación relevante (ampliar las zonas de esquí, renovar maquinaria y crear nuevas pistas innivadas). La última inversión en remontes se hizo en 2009 (Telesilla Emilio Reyes); otros muchos han alcanzado los 25 o 30 años de antigüedad.

Con base en la información detallada en las cuentas anuales de los últimos ejercicios se ha elaborado el ratio que representa el porcentaje de inversión realizada sobre el EBITDA generado:

	2019			2018			2017		
	Cetursa	Baqueira Beret	Formigal – Aramón	Cetursa	Baqueira Beret	Formigal - Aramón	Cetursa	Baqueira Beret	Formigal - Aramón
Inversión (euros)	-5.106.606	-	-6.219.351	-3.786.669	-7.941.578	-7.745.229	-2.615.044	-13.014.966	-3.267.772
EBITDA (euros)	8.396.636	-	13.012.101	8.758.580	13.953.100	15.901.882	8.100.018	14.454.283	13.133.612
% inversión sobre EBITDA	60,82%	-	47,80%	43,23%	56,92%	48,71%	32,28%	90,04%	24,88%

Se puede observar que la tónica general es que en términos absolutos los niveles de inversión de Cetursa están por debajo del resto de estaciones, si bien en términos relativos respecto al EBITDA la diferencia no es tan relevante. Este hecho se debe a la reducida capacidad de generación de EBITDA que tiene Cetursa (véase epígrafe V.3 Eficiencia – Beneficio Operativo).

Generalmente, las inversiones realizadas por Cetursa se centran en la puesta en marcha de la siguiente temporada y revisiones obligatorias de los remotes, acondicionando las pistas en verano y realizando las reformas necesarias para el adecuado funcionamiento y seguridad, así como grandes inversiones puntuales como los sistemas de innivación artificial y la reparación del edificio de la estación superior del telecabina de Borreguiles.

Si observamos las inversiones realizadas por Baqueira Beret se observa un nivel de inversiones relevantes en 2017. Esto se debió a que, además de las inversiones que se deben realizar anualmente para mantener la estación de esquí en condiciones para la apertura de la temporada, en ese ejercicio se realizaron inversiones de mejoras muy significativas.

Cetursa está trabajando en un plan estratégico y en un plan de inversiones a medio y largo plazo, uno para el período 2020-2025 y otro para el 2026-2030.

El nuevo plan estratégico Sierra Nevada 2020-2030 apuesta desde su primer borrador por la sostenibilidad medioambiental, económica y social como pilares fundamentales del devenir futuro de la estación de esquí y de montaña de Sierra Nevada.

A continuación, se reflejan las inversiones previstas para los años de 2020 a 2030 (en euros):

- 2020-2025: Inversiones financiadas con recursos propios por parte de Cetursa Sierra Nevada.
- 2026-2030: Inversiones previstas en colaboración público-privada.

INVERSIONES PREVISTAS		
FINANCIADAS POR CETURSA	AÑO INICIO INVERSIÓN	
<b>REMONTES</b>		
Renovación del Telesilla Emile Allais	9.000.000	2022*
Renovación del Telesilla Veleta II	7.000.000	2024 o 2025*
Telesquí El Puente	1.200.000	2021*
Telesquí Virgen de las Nieves	1.200.000	2022
Cerramiento remotes	2.100.000	2021-2025
Mejora acceso remotes	500.000	2021-2025
Prolongación vida remotes	3.375.000	2020-2025
<b>Total Remotes</b>	<b>24.375.000</b>	

<b>PISTAS DE ESQUÍ</b>		
Pista Super Verde	150.000	2022*
Pista del Mar	30.000	2022*
Prolongación pista Escape	220.000	2023*
Prolongación inicio pista Levante	460.000	2023*
Prolongación pista Sol y Nieve	550.000	2023*
Cuesta de las Artesillas	650.000	2023*
Paravientos pista Olímpica	50.000	2021
<b>Total Pista de Esquí</b>	<b>2.110.000</b>	
<b>AGUA Y NIEVE</b>		
Casetas contador-partidor	20.000	2021
Cañones de Nieve	1.865.000	2020
<b>Total Agua y Nieve</b>	<b>1.885.000</b>	
<b>MAQUINARIA NIEVE Y MOVILIDAD</b>		
Máquinas Pisapistas	2.400.000	2020-2025
Motos de Nieve	300.000	2020-2025
<b>Total Maquinaria Nieve y Movilidad</b>	<b>2.700.000</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>		
Inversión prevista	2.500.000	2020-2025
<b>Total actividades</b>	<b>2.500.000</b>	
<b>RENOVACIÓN EDIFICIOS (No Hoteles)</b>		
Inversión prevista	2.500.000	2022-2025
<b>Total Renovación edificios</b>	<b>2.500.000</b>	
<b>RENOVACIÓN HOTELES</b>		
Inversión prevista	5.000.000	2021-2025
<b>Total Renovación hoteles</b>	<b>5.000.000</b>	
<b>TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y ACCESOS</b>		
Inversión prevista	3.000.000	2020-2023
<b>Total Transformación digital y acceso</b>	<b>3.000.000</b>	
<b>DESARROLLO HOYA DE LA MORA</b>		
Zona de juegos	500.000	2021
Alpine Coaster	2.000.000	2025
<b>Total Desarrollo Hoya de la Mora</b>	<b>2.500.000</b>	
<b>ARREGLOS PLAZA DE ANDALUCÍA</b>		
Inversión prevista	132.000	2020
<b>Total arreglos plaza de Andalucía</b>	<b>132.000</b>	
<b>RENOVACIÓN TAQUILLAS</b>		
Inversión prevista	200.000	2020
<b>Total Renovación Taquillas</b>	<b>200.000</b>	
<b>TOTAL INVERSIONES FINANCIADAS POR CETURSA</b>	<b>46.902.000</b>	
<b>COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA</b>		
<b>PRADORREDONDO</b>		
Inversión prevista	30.000.000	-
<b>Total Pradorredondo</b>	<b>30.000.000</b>	
<b>TELECABINA PULSADO</b>		
Inversión prevista (si no se opta por funicular)	7.000.000	-
<b>Total Telecabina Pulsado</b>	<b>7.000.000</b>	

<b>NUEVO DESARROLLO HOTELERO PEÑONES</b>		
Inversión prevista (con funicular)	250.000.000	-
<b>Total nuevo desarrollo hotelero Peñones</b>	<b>250.000.000</b>	
<b>DESARROLLO HOTELERO SULAYR</b>		
Inversión prevista	5.000.000	-
<b>Total Desarrollo Hotelero Sulayr</b>	<b>5.000.000</b>	
<b>DESARROLLO HOTELERO ED. CETURSA</b>		
Inversión prevista	5.000.000	-
<b>Total Desarrollo Hotelero ED. Cetursa</b>	<b>5.000.000</b>	
<b>PARKING DISUASORIO</b>		
Inversión prevista	10.000.000	-
<b>Total Parking Disuasorio</b>	<b>10.000.000</b>	
<b>TOTAL INVERSIONES PUBLICO-PRIVADO</b>	<b>307.000.000</b>	
<b>TOTAL CETURSA + PÚBLICO-PRIVADA</b>	<b>353.902.000</b>	

\* La fecha de inicio de la ejecución de las inversiones depende de la aprobación de las Autorizaciones Ambientales Unificadas en fase de redacción en el momento de presentar esta solicitud

Para todas las inversiones calificadas como “Financiadas por Cetursa” está previsto que se financien, principalmente, con recursos propios y con la financiación de la Junta de Andalucía, cuya autorización debe ser aprobada. La Ley de Presupuestos de Andalucía para 2020 prevé una autorización para operaciones de endeudamiento a corto plazo de hasta 12 millones de euros a corto plazo y 15 millones a largo plazo.

Tal y como se ha explicado a lo largo del informe, Cetursa tiene oportunidad de mejora en la generación de caja, motivado en gran medida por la proporción de los gastos de personal y otros costes operativos que presenta. Tal y como se ha puesto de manifiesto en el epígrafe “Eficiencia”, en el que se analiza el beneficio operativo y el EBITDA, la generación de caja de Cetursa es una limitación estructural, por lo que los niveles de inversión planteados con financiación propia deberían ser considerados bajo hipótesis económico-financieras más ajustadas.

Este plan de inversiones debería venir acompañado con un plan a corto y medio plazo de eficiencia económico-financiera de Cetursa, en el que participen todas las partes y colectivos sociales implicados en el desarrollo de los objetivos de la entidad.

#### **4. Cuenta de resultados por servicio y actividad /Rentabilidad de los servicios**

Desde una perspectiva analítica se ha observado una relevante dificultad para analizar las cuentas de resultado a nivel servicio o actividad productiva.

Actualmente Cetursa se encuentra en un proceso de migración a un nuevo ERP. En este sentido, hasta que las mejoras no sean implantadas es difícil poder extraer unas cuentas de resultado a nivel contabilidad analítica que permitan realizar un análisis en detalle de cada uno de los servicios y actividades productivas. En concreto, se han observado las siguientes incidencias:

- Falta de trazabilidad de las imputaciones de costes e ingresos a cada uno de los centros de beneficio.

- Cifras muy dispares de un año a otro para la misma partida, que no permite sacar conclusiones comparativas válidas.
- Centros de coste que actúan como central de compras que reparten el coste de los aprovisionamientos sin un criterio establecido.
- Servicios prestados por un centro de coste pero registrados en unos centros de coste distintos.

Se recomienda que el área de Contabilidad y Gestión de Balance se implique de lleno en el diseño de los reportes de contabilidad analítica y de gestión, velando porque la información económico-financiera vuelque de manera correcta asegurando la calidad de la información básica para la toma de decisiones.

## 5. Ingresos

Teniendo en cuenta la incidencia puesta de manifiesto en el apartado anterior, el análisis de los ingresos se basa en el desglose reportado en las cuentas anuales de 2018 y 2019:

2018	Euros								Ingresos NO esquí/Remontes
Estación	Remontes	Hostelería	Agencia de viajes	Patrocinios	Servicios	Otros segmentos	Devoluciones / Com.intermediación	TOTAL	
Formigal - Aramon	28.382.704	7.488.544	3.218.071	1.523.640	3.136.989	3.621.413	-	47.371.361	67%
Baqueira Beret	29.914.673	11.142.911	10.270.731	-	-	40.200	-5.253.659	46.114.856	54%
Sierra Nevada	30.883.486	6.513.827	337.567	927.576	541.404	-	-1.181.794	38.022.066	23%

2019	Euros								Ingresos NO esquí/Remontes
Estación	Remontes	Hostelería	Agencia de viajes	Patrocinios	Servicios	Otros segmentos	Devoluciones / Com.intermediación	TOTAL	
Formigal - Aramon	24.861.382	7.205.601	3.676.794	1.879.661	2.583.173	2.664.769	-	42.871.380	72%
Baqueira Beret	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sierra Nevada	33.321.307	7.020.801	692.556	1.010.422	575.012	-	-1.347.778	41.272.320	24%

Respecto a otros ingresos, no se ha podido realizar un análisis en detalle debido a la falta de integridad en la información de las cuentas de explotación (véase apartado 4. Cuenta de resultados por servicio y actividad /Rentabilidad de los servicios) y a la falta de desglose de las cuentas anuales de Cetursa y del resto de entidades analizadas.

Cetursa	Euros	
	2019	2018
Ingresos por arrendamientos	289.513	307.942
Ingresos por comisiones	8.922	13.543
Ingresos por servicios al personal	93.415	76.900
Ingresos por servicios diversos	275.524	378.004
<b>TOTAL</b>	<b>667.374</b>	<b>776.389</b>

Para analizar la situación de los ingresos de Cetursa se ha realizado una revisión comparativa de los ingresos generados por remontes sobre el número de esquiadores y los ingresos generados por la estación sobre el número de esquiadores:

	2018 – 2019			2017 - 2018		
	Cetursa	Baqueira Beret	Formigal - Aramón	Cetursa	Baqueira Beret	Formigal - Aramón
Esquiadores - días de esquí	1.029.036	876.008	1.000.194	887.017	887.000	1.200.000
Cifra de ventas – Remontes (euros)	33.321.307	-	24.861.382	30.883.486	29.914.673	28.382.704
Ingreso medio por usuario	<b>32,38</b>	-	<b>24,86</b>	<b>34,82</b>	<b>33,73</b>	<b>23,65</b>
Cifra de ventas – Total (euros)	41.272.320	-	42.871.380	38.022.066	46.114.856	47.371.361
Ingreso medio por usuario	<b>40,11</b>	-	<b>42,86</b>	<b>42,87</b>	<b>51,99</b>	<b>39,48</b>
Ingreso medio no remontes por usuario (euros)	<b>7,73</b>	-	<b>18,01</b>	<b>8,05</b>	<b>18,26</b>	<b>15,82</b>
Incremento s/ingreso remontes	<b>24%</b>	-	<b>72%</b>	<b>23%</b>	<b>54%</b>	<b>67%</b>

Tal y como muestra la tabla anterior, tanto Baqueira como Formigal – Aramón muestran una mejora muy considerable de los ingresos totales por usuario respecto a los ingresos generados por la actividad de remontes. Esto se debe en gran medida a la diversificación de servicios complementarios que tanto Baqueira como Formigal – Aramón ofertan en sus estaciones.

La información analizada en la primera tabla también muestra que el nivel de ingresos no-esquí respecto a los ingresos de remontes, en el caso de Cetursa, está por debajo del resto de estaciones. Los servicios complementarios o no-esquí son una fuente de generación de ingresos muy relevante para las estaciones de esquí, que ayudan a desestacionalizar el negocio y potenciar la cifra de ventas durante la temporada de invierno. Con base en los datos analizados Sierra Nevada tiene potencial de mejora.

Cetursa debería realizar un análisis en detalle de la oferta complementaria disponible actualmente, ejecutando un benchmarking con las principales estaciones y áreas de mejora, que llevará a mejorar el ingreso medio total por esquiador respecto al ingreso medio en remontes.

Con base en la información disponible, se ha elaborado un inventario con las principales actividades complementarias que ofertan las estaciones de esquí. Cetursa debería analizar el grado de complementariedad de las mismas, así como el potencial atractivo, rentabilidad y potencial de desestacionalización del negocio, entre otros factores.

- Esquí y snowboard
- Esquí nórdico
- Esquí nocturno
- Terrain parks y snowparks
- Heliski
- Centralización de las escuelas de esquí
- Carreras por grupos, individuales contrarreloj
- Entrenamiento y análisis mediante vídeo
- Patinaje sobre hielo
- Excursiones con raquetas de nieve
- Piscinas y parque acuático
- Campamentos de verano
- Visitas guiadas a parques naturales
- Tenis, squash, paddel
- Escalada, rappel, tiroлина
- Rafting y Kayaking
- Mountain bike
- Senderismo
- Pesca
- Golf y minigolf

- Parques temáticos
- Trineos tirados por perros
- Curling
- Parques de nieve
- Paseos guiados por la montaña
- Hípica y equitación
- Paracaidismo
- Quads
- Excursiones en helicóptero
- Excursiones en globo
- Excursiones en 4x4 Jeep & Hummer tours
- On mountain adventure ridge:
- Tubing
  - o Skibiking
  - o Kid's Snowmobile
  - o Snowshoeing
  - o Trampoline
- Actividades indoor
- Spa&Wellness
- Reuniones y convenciones
- Rutas gastronómicas
- Rutas culturales
- Seguros
- Espacios patrocinados

## VI. Análisis de alegaciones

A continuación, se valoran las alegaciones presentadas por la entidad al Informe Provisional:

Localización	Alegación	Comentarios de Deloitte Advisory
0.1 General	<p>El informe no contextualiza un hecho muy relevante para que el lector pueda tener plena y veraz información sobre los hechos expuestos en el Informe. Dichos hechos no cuentan con la referencia de fechas necesarias para poder atribuir, en sus correctos términos, la gestión a dos periodos claramente diferenciados. El primero atribuible a la histórica gestión de la compañía hasta mediados de marzo de 2019, fecha en la que se incorpora un nuevo equipo directivo y la segunda, a partir de dicha fecha.</p> <p>[...]</p> <p><u>Véase Anexo V. Alegaciones</u></p>	<p>No admitida.</p> <p>El objetivo del presente informe es concluir acerca de los aspectos clave de la auditoría operativa. La contextualización explicada en la alegación puede aportar información adicional pero que no afecta a las conclusiones ni al trabajo realizado.</p>
0.2 General	<p>En las comparativas se utilizan valores heterogéneos. Por ello, la recomendación es que las comparaciones en términos de explotación en relación a Sierra Nevada deberían hacerse con las estaciones de Baqueira Beret, Masella, Molina, Formigal, Cerler y Astún en España y las estaciones andorranas entendidas como individualidades. Y en términos societarios las comparaciones deberían ser con las sociedades que amparan estas estaciones.</p> <p>[...]</p> <p><u>Véase Anexo V. Alegaciones</u></p>	<p>No admitida.</p> <p>Las comparativas se han realizado en base a la información pública disponible, identificando la fuente y aclarando, cuando aplica, que se trata de información agregada o podría existir algún tipo de salvaguarda en su comparación.</p>
1 Conclusiones y recomendaciones – Sistemas y Procedimientos	<p>“Se han considerado procesos de apoyo aquellos que de forma determinante dan servicio a uno o varios procesos productivos y que, por la estructura actual de la empresa, así están asumidos. Algunos de los mencionados están en proceso de cambio y reubicación y otros, han sido modificados como es el caso</p>	<p>No admitida. La alegación aporta información adicional al informe pero no aplica su modificación. En la alegación se explica por qué unos procesos son productivos, de apoyo o subprocesos. De cara a la documentación de las actividades y procesos que</p>

	de nieve producida, que claramente viene definida en el artículo 2 de los Estatutos de esta Sociedad.”	se están llevando a cabo, Cetursa debería tener en cuenta las recomendaciones que se explican en el presente informe.
2	<p>Conclusiones y recomendaciones – Sistemas y Procedimientos</p> <p>En relación a la tecnología y sistemas de información, cabe señalar que el 95% de los recursos tecnológicos analizados dentro del apartado, han sido invertidos a partir de marzo de 2019. El proceso intenso de inversión ha provocado que los recursos estén plenamente destinados a la puesta en marcha de dichos recursos, posponiendo tareas de documentación y procedimientos.</p> <p>Actualmente se están analizando distintas soluciones de control de Acceso a la Red (NAC) y herramientas de detección y prevención de intrusiones (NIPS/NIDS).</p> <p>Una vez terminada la temporada actual, se iniciará la migración del Active Directorio local a la nube (Azure) para simplificar la administración de los usuarios de correo y acceso a los recursos de la red.</p> <p>Cuando se ultime la implantación de los nuevos sistemas ERP, RRHH, SKIDATA, Parking, Centro de Comercio, etc. se procederá a la documentación de todos los procesos de altas y bajas de usuarios, así como la automatización y documentación de los procesos IT.</p>	No admitida. La alegación aporta información adicional al informe pero no aplica su modificación.
3	<p>Conclusiones y recomendaciones – Eficacia</p> <p>Respecto a la conclusión: “...() En lo que respecta a los objetivos operativos, en base al trabajo realizado, se concluye que Cetursa no tiene fijados unos objetivos cuantificables que sean adecuados y permitan su seguimiento. El área de control de gestión y reporting debería definir anualmente unas actuaciones mínimas y máximas, así como unas metas claras y cuantificables que ayuden a fomentar el cumplimiento de los objetivos de estratégico y operacionales. También se debería elaborar un inventario de indicadores asociados a cada una de las actuaciones, metas y objetivos, sobre los cuales el Comité de Dirección debería de hacer un seguimiento periódico sobre su cumplimiento.”</p>	No admitida. La alegación aporta información adicional al informe pero no aplica su modificación.

Aplica todo lo expuesto en la ALEGACION 1.

4 Conclusiones y recomendaciones – Eficiencia	<p>Respecto a las conclusiones en materia de RRHH, señalar, en líneas generales, la ausencia de profundidad de análisis en ciertos apartados.</p> <p>No queda reflejada la dificultad de solventar los problemas de este área que, sobre el papel, resulta lógico y sencillo de reconducir pero que, en la práctica y el histórico, soporta la siguiente afirmación, se hace casi inviable una negociación con la parte social.</p> <p>Al existir tantos acuerdos estatutarios fuera del convenio colectivo público y publicado, es normal que existan algunos errores en el informe. Es muy posible que no hayan accedido a todos esos acuerdos que, además, no están recogidos de forma sistemática y organizada.</p> <p>La antigüedad no se calcula como el 4% de salario base más suplidos, tal como el informe refleja, se utiliza la tabla de antigüedades de la Junta de Andalucía, que es una cantidad fija para cada categoría. Esto que puede parecer una mejora, no lo es, ya que el cambio de un sistema a otro de retribución de la antigüedad, se “compensó” con el CCP, que supone un coste anual de 2,5 millones de euros, aproximadamente. Por tanto, hubiera sido deseable enfatizar más sobre la incidencia del CCP que, si bien se hace, no se profundiza lo suficiente, al no cuantificar claramente el impacto y, adicionalmente, no se trata la incorrecta definición de las variables y objetivos que persigue dicho sistema.</p> <p>La forma de pagar o compensar los festivos que aparece en la tabla donde se comparan convenios, no es correcta, ya que indica que un festivo se compensa con 2,5 días de descanso y con 1,5 de salario. En los dos casos es 2,5 días, la diferencia es que cuando se descansa, hay que tener en cuenta que la acumulación de festivos descansados aumenta el número de días cotizados y, por tanto, pagados. O sea, 10 días festivos pagados, supone el pago de 25 días, pero disfrutados en descanso, supone 35 días que, además, hace que aumente la indemnización y genere más vacaciones.</p>	<p>No admitida.</p> <p>Los análisis expuestos responden a los aspectos más relevantes que se han puesto de manifiesto en el desarrollo de la auditoría operativa y se han elaborado en base a la información pública y a la facilitada por Cetursa. La alegación aporta información adicional al informe pero no aplica su modificación ya que no se adjunta documentación formal que soporte dichas afirmaciones.</p>
---	--	--

No se refleja en la tabla el concepto de levantamiento de descansos. Este se compensa con 3 días de descanso por cada levantamiento y esos tres días se contabiliza en días laborables, recordando que la semana tiene 4 días laborables.

Respecto a los turnos, no se hace referencia a que son rotativos en explotación. Lo que genera una gran descompensación de recursos, ya que se tienen casi los mismos recursos en días de baja explotación, como de alta explotación. Es uno de los principales factores de descompensación entre oferta y demanda.

Se aprecia un envejecimiento sustancial de la plantilla y en posiciones en las que las condiciones físicas para poder desempeñar correctamente el trabajo son esenciales, ya que requiere de cualidades de esfuerzo, potencia, etc., y que no corresponden con personal de más de 55 años. Esto hace que gran parte de las tareas de determinados puestos de la zona de explotación, mantenimiento, talleres, no se ejecuten de forma eficiente y se necesiten más recursos para realizar un trabajo, que requiera esfuerzo físico.

5 Conclusiones y recomendaciones – Economía	En este apartado hay que reiterar lo expuesto en la ALEGACION GENÉRICA, respecto a la contextualización en los dos periodos de gestión que no diferencia el informe. Así la mejora de eficiencia en gastos operativos operada a partir del ejercicio 2019 y que asciende a 1,7 millones de euros, no está indicada, con lo que el Cuadro del Informe donde se calcula el % de gastos de personal sobre el total de gastos operativos, no está incluyendo dicha mejora de eficiencia.	Se admite. La mejora de la eficiencia se pone de manifiesto en la comparativa de las cifras de las cuentas anuales de 2014 – 2019. Se incluye una modificación en el informe que hace mención al ajuste del resto de los costes operativos.
6 Anexo III	<p>Las fuentes utilizadas para los datos de plazas hoteleras no son correctas. Para que el cuadro expuesto sea correcto, donde atribuye a Sierra Nevada 4.883 plazas, debe decir 6.810 plazas. Igualmente, es incorrecto el número de plazas asignado al área de influencia. En lugar de señalar, 21.780 plazas, debería decir, la que resulte de la siguiente distribución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entorno Sierra Nevada (Carretera, Monachil, Guejar Sierra, Pinos Genil y Cenes de la Vega): 1.720 plazas:</li> <li>o Plazas hoteleras: 1.037</li> <li>o Apartamentos Turísticos: 215</li> </ul>	<p>Se admite parcialmente.</p> <p>La información utilizada para el análisis es la reportada por la Guía Oficial de Estaciones de Esquí de España en 2019.</p> <p>Se incluyen los cambios sobre las plazas del Hotel Ziriyab. Las 160 plazas que se explican en el informe hacen referencia al Hotel Telecabina, el informe detalla que el Hotel Ziriyab tenía 292. Este aspecto ha sido analizado con la dirección de Cetursa</p>

o VFT: 468

- Pradollano más Área Influencia: 8.544 plazas (datos de último estudio realizado por la Dirección Comercial de Cetursa)

Las plazas del Hotel Ziriyab ascienden a 138 y no 160 como señala el informe. Respecto la afirmación: "...() Llama la atención que dichos alojamientos no se encuentran en una de las páginas referentes en el sector, para su análisis se ha realizado una búsqueda en paralelo."

ESTIBER no tenía integración con los hoteles de Sierra Nevada, luego no disponía de esos datos ni los vendía. Habría que destacar que este TTOO mayorista no es un gran referente de venta paquetes en general de nieve, ya que, se echa en falta, muchos establecimientos y paquetes a la venta, sobre todo en Sierra Nevada y por no tener el motor/Chanel de venta integrado con los hoteles. Este TTOO es especialista y, sobre todo, receptivo en Andorra, Alpes y Pirineos, como indica su web.

Cuando se afirma "...() Por otro lado, cabe destacar que la sociedad no dispone de datos sobre los porcentajes de ocupación, por lo que no se puede analizar si esta actividad desarrollada por la sociedad es rentable o no."

Los datos de ocupación se encuentra en todo momento disponibles en la Dirección Comercial como indicadores de seguimiento.

[...]

Véase Anexo I. Alegaciones

confirmando que las plazas del Hotel Telecabina son 137 y las del Hotel Ziriyab son 292.

El resto de información que se explica en la alegación aporta información adicional al informe pero no aplica su modificación.

7 Anexo V

Por lo general, en el sector nieve, las opiniones de usuarios pierden cierta fiabilidad si no se tiene en cuenta el contexto histórico en el que se realizan. Las circunstancias de las estaciones de esquí, extremadamente dependientes de la nieve, hacen que las experiencias de los usuarios cambien de forma decisiva si en el periodo de esquí elegido disfrutaron de poca o mucha nieve, de buen o mal tiempo, elementos estos que no se "cruzan" con las tres encuestas elegidas

Se acepta la alegación. Al no ser un aspecto clave en la auditoría operativa, se elimina del informe definitivo el anexo V y las referencias en el cuerpo del informe (apartado 6. Encuestas de satisfacción del epígrafe V3. Eficiencia).

---

por el auditor. Deberían tenerse en cuenta igualmente los intereses comerciales de los promotores de las mismas.

Así pues,

1. Las opiniones de los usuarios y la tabulación de las mismas varían en función de la eventual orientación comercial del promotor de la encuesta. Este es el caso del primer sondeo elegido, referido al operador Esquiades.com, especializado en el mercado pirenaico y alpino y con escasa vinculación comercial con Sierra Nevada. Resulta aparentemente contradictorio que en la misma encuesta, la estación aranesa de Baqueira Beret aparezca en 2020 como tercera estación mejor valorada entre las estaciones españolas, andorranas y francesas, cuando ese mismo año, en otra de las referencias elegida por el auditor (World Ski Awards), la misma estación sea la cuarta de España. También en 2020, Boi Taul, mejor estación española según World Ski Awards, no aparece entre las mejores cinco de Esquiades.com.

2. Refiere el informe otra encuesta de Hosteltur de 2015 en el que Sierra Nevada aparece octava en el ranking de estaciones de esquí españolas (y andorranas). En el mismo año, los otros sondeos elegidos (Esquiades y World Ski Awards) cambian las posiciones de las mismas estaciones evaluadas.

3. En cambio, no alude el informe a encuestas similares, o incluso de una mayor fiabilidad, como el portal traveler.es o el periódico británico The Guardian por citar algunos ejemplos, con conclusiones opuestas a las aludidas anteriormente. Sierra Nevada entre las mejores 13 estaciones del mundo (2013)

<https://www.traveler.es/naturaleza/galerias/las-13-mejores-estaciones-de-esqui-del-mundo/373/image/17367> Sierra Nevada, en el TOP 10 europeo de estaciones "pequeñas", según The Guardian (2019)

<https://www.lugaresdenieve.com/?q=es/noticia/port-aine-sierra-nevada-top-10-europeo-estaciones-esquithe-guardian>

En este sentido, la afirmación del informe "...() Tal y como muestra la información analizada, Sierra Nevada no es una de las estaciones mejor

---

valoradas a nivel nacional e internacional. Este hecho contrasta con las ventajosas condiciones naturales de la estación” podría adolecer de sólido fundamento.

De la misma manera, la otra conclusión que añade el informe “...() Cetursa debería elaborar un plan de acción con el objetivo de analizar las causas por las que no se encuentra entre los primeros puestos, considerando que cuenta con una de las mejores fichas técnicas” incurre en el mismo problema de solidez si se tienen en cuenta los tres informes, promovidos -y concluidos- tras el cambio de dirección en la compañía en los que se analizan profundamente las relaciones entre los usuarios y la estación:

o Marketing, redes sociales y estaciones de esquí ‘MARESQUI’, elaborado con una beca de la Universidad de Granada-Cajasur.

o Informe Sponsory.

o Encuesta clientes promovida por la propia estación periodo septiembre-noviembre 2020

---

## VII. Conclusiones y recomendaciones

Conforme establece el Apartado 7 del PPT, las conclusiones, que a continuación se presentan, están justificadas en base a la documentación soporte y papeles de trabajo obtenidos como consecuencia de la ejecución material de la auditoría realizada. En particular, dicho soporte documental contiene evidencia suficiente y adecuada, derivada de la aplicación y evaluación de los procedimientos de auditoría debidamente planificados, para la emisión de recomendaciones razonables. Todos estos documentos y resultados de los trabajos realizados han sido puestos a disposición de la Intervención General de la Junta de Andalucía.

Las citadas conclusiones se presentan agrupadas por área de análisis (sistemas y/o procedimientos, eficacia, eficiencia y economía) y debidamente referenciadas a los distintos apartados del presente Informe.

### Sistemas y procedimientos

De acuerdo con el trabajo realizado, se han obtenido las siguientes conclusiones acerca de los procesos operativos desarrollados por Cetursa:

- En base a la información analizada de los principales procesos, se puede concluir que las actividades que aparecen detalladas en los Estatutos de la entidad y que se constituyen como el objeto social de la Sociedad (ver *epígrafe III. Breve descripción de la entidad y Anexo I. Descripción en detalle de la Entidad*), se encuentran alineadas con los procesos clave y productivos que Cetursa desarrolla en la operativa normal de su actividad.

No obstante, se ha observado que Cetursa no define de forma clara cada uno de los procesos y subprocesos, ya que mezcla procesos de apoyo con algunos que deberían ser ubicados como subprocesos operativos o de negocio: Control de accesos; Limpiezas; Mantenimiento hostelería; Nieve producida; Ticketing; y Competiciones deportivas.

También se ha observado que la descripción de estos procesos carece de profundidad y de la concreción necesaria como para servir de manual de procedimientos. Para los procesos de apoyo, Cetursa no dispone de ninguna descripción o definición. En este sentido, para cualquier persona ajena a la organización, o incluso al departamento, es muy complicado tener una visión completa de las tareas e implicaciones de cada proceso y subproceso.

Estos aspectos suponen una falta de control relevante ya que cada responsable actúa según su criterio, pero sin una guía clara que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos y el buen desarrollo del negocio.

Adicionalmente, Cetursa debería de elaborar un mapa de procesos para los principales negocios (esquí-remontes, aparcamiento, hostelería y restauración, alquileres y tienda) en el que se identifique todo el flujo de actividades clave que permiten alcanzar los objetivos fijados.

En base al mapa, Cetursa debería elaborar una matriz de materialidad de procesos y subprocesos, evaluando cuáles de ellos son clave y relevantes para el cumplimiento de los objetivos. Para aquellos que resulten materiales, Cetursa debería desarrollar un proyecto de procedimentación que abarque los procesos *end-to-end*, identificando riesgos y controles, así como generando unas instrucciones básicas que sirvan de guía para el buen desarrollo de su operativa y asegure la consecución de los objetivos.

Con relación a la tecnología y sistemas de información, cabe destacar los siguientes puntos:

- Cetursa no dispone de un Plan Director de Sistemas actualizado, por lo que debería ser una prioridad realizar una actualización de dicho plan, ya que es una herramienta básica para asegurar que se responde a las necesidades de negocio en tiempo y forma, priorizando los proyectos y recursos necesarios para abordar cada proyecto y permitiendo la correcta gestión y el control de posibles desviaciones.
- El departamento de sistemas no tiene documentados la mayor parte de los procesos de soporte de tecnologías de la información (en adelante, TI), por lo que la adecuada ejecución de cada proceso queda únicamente en manos de la experiencia del propio personal actual que los opera.
- No se dispone de un proceso formal para gestionar la demanda de nuevos desarrollos o evolutivos de los sistemas, lo cual, teniendo en cuenta la implantación del nuevo ERP y del sistema SAP Success Factor, enfatiza la importancia de disponer la documentación de este proceso a corto plazo. Además, teniendo en cuenta que es posible que este proceso genere cambios, sería recomendable requerir que se elabore la documentación asociada a cada desarrollo o evolutivo, así como que se guarden las distintas versiones de código.
- Los sistemas SKIDATA de Cetursa tienen un alto grado de integración entre sí y con el Centro de Comercio y la aplicación móvil. Asimismo, Cetursa se encuentra inmersa en un proceso de nuevas implantaciones de sistemas que deberán integrarse entre sí y con los sistemas ya existentes. En concreto, el ERP y el sistema de Nóminas y gestión de recursos humanos no están integrados entre sí ni con los sistemas de SKIDATA. Dicha integración está prevista que se realice durante la implantación de los nuevos sistemas SAP BO y SAP Success Factors. El resto de sistemas (hostelería, tienda, hotel, almacén, contratación, compras, almacén HORECA y materiales) no están integrados actualmente con el ERP de CETURSA ni con los sistemas de SKIDATA.
- Cetursa no se encuentra adaptada al Esquema Nacional de Seguridad requerida por la legislación actual. Las medidas de seguridad que rodean a los sistemas de información tienen una madurez baja, no existiendo sistemas de detección y prevención de intrusión ni a nivel de red (NIPS/NIDS) ni a nivel de host (Endpoint Detection and Response (EDR)), por lo que sería necesario seguir avanzando y destinar recursos, tanto técnicos como económicos, para aumentar el nivel de seguridad. Teniendo en cuenta que la entidad tiene que cumplir con el Esquema Nacional de Seguridad, se debería estudiar la elaboración de un Plan Director de Seguridad alineado con este Real Decreto.

- Cabe destacar que las implantaciones de los nuevos sistemas de ERP y gestión de recursos humanos y nóminas, así como la actualización de los sistemas de control de parking, taquillas, cajeros, sistema control accesos a remontes, app móvil y portal ecommerce, van a permitir mejorar la experiencia del usuario, automatizar más los procesos y eficientar la gestión de los procesos de la entidad.

En relación con el control interno, se concluye que Cetursa no tiene una visión de control y gestión de riesgos integrada en el desarrollo de sus procesos operativos, financieros y de soporte debido a que no cumple con los estándares mínimos marcados por las metodologías internacionales aceptadas (COSO). Este hecho redundará en dificultades en el logro de los objetivos, en el desarrollo eficiente de las operaciones y un nivel alto de aseguramiento del control interno, así como en dificultades para disponer de la información fiable para la toma de decisiones.

En concreto, se pueden destacar las siguientes incidencias:

- Ausencia de manuales con las definiciones de puestos y responsabilidad, que permitan a cada empleado conocer sus funciones, evitando duplicidades o falta de asignación de tareas.
- Necesidad de desarrollo de un modelo de control interno claro y de tareas de auditoría interna con un grado de independencia funcional de la dirección, habida cuenta de las actividades que realiza la entidad y el fuerte nivel de contratación que realiza.
- Se ha comprobado que Cetursa elabora informes puntuales en los que realiza una autoevaluación de los principales riesgos a los que se encuentra expuesta. No obstante, teniendo en cuenta las mejores prácticas y el enfoque de control interno de COSO, se considera necesario que Cetursa elabore un inventario de indicadores asociados a los principales riesgos y al propio plan estratégico y plan de sostenimiento de la estación.

Este sistema de KRIs y KPIs (Key Risk / Process Indicators) permitirá medir el desempeño de las actividades realizadas, así como su alineación con los objetivos, procesos y riesgos de la entidad. Estos indicadores habrán de ser asignados a los pertinentes responsables, que los actualizan y analizan periódicamente. También habrán de ser reportados al Comité de Dirección, quien deberá evaluar la exposición de Cetursa a los riesgos que ponen en juego alcanzar los objetivos y sostenimiento de la estación a corto/largo plazo, tomando las decisiones necesarias para su mitigación.

### **Eficacia**

El trabajo realizado ha evidenciado que Cetursa tiene alineados, en su definición general contenida en sus Estatutos, los objetivos estratégicos con los objetivos operativos, y así con las actividades que desarrolla. En general, se observa que los principales objetivos marcados tienen como base la explotación de la estación de esquí con el trasfondo de mejora económica-financiera, potenciando el motor económico de Granada.

Cetursa cuenta con unos procesos y subprocesos específicos que abarcan cada uno de los objetivos estatutarios, y dispone de una estructura organizativa que asume, entre sus funciones y en el desarrollo de sus tareas, la consecución de los objetivos fijados.

Teniendo en cuenta los principales procesos analizados en el apartado *V.1 Sistemas y Procedimientos*, así como las actividades de negocio desarrolladas, se puede concluir que existe alineación entre los objetivos estratégicos y los objetivos operativos que se deducen de sus estatutos.

No obstante, Cetursa no dispone de unos objetivos definidos y cuantificados ni, en consecuencia, de sistema formal que permita evaluar el cumplimiento de sus objetivos. De manera informal reporta información sobre actuaciones ejecutadas año a año, pero sin realizar una correlación clara con los objetivos fijados. En ocasiones se usan indicadores basados en los importes presupuestarios o el número de clientes y afluencias, aspectos que por sí solos no aportan información acerca del cumplimiento de los objetivos.

En relación a la fijación de los objetivos estratégicos, cabe destacar que Cetursa está trabajando en la redacción de un plan estratégico pero, a la fecha de emisión del informe, éste no se encuentra aún aprobado. Los objetivos estratégicos han sido extractados del Plan Estratégico de Inversiones donde se exponen de manera global los aspectos principales de la organización. Desde una perspectiva global de los objetivos estratégicos (*resolución de la situación económica de Cetursa y relanzar la estación de esquí de Sierra Nevada para convertirla en motor económico de la provincia de Granada*), se observa que el nivel de cumplimiento es limitado. La propia sociedad, en el proyecto estratégico de Cetursa 2020-2030, identifica como uno de sus principales objetivos la mejora de las condiciones de la estación de esquí para convertirse nuevamente en un referente del sector, lo que lleva a considerar que hasta ahora no se están cumpliendo con ello adecuadamente.

En lo que respecta a los objetivos operativos, con base al trabajo realizado, se concluye que Cetursa no tiene fijados unos objetivos cuantificables que sean adecuados y permitan su seguimiento. El área de control de gestión y reporting debería de definir anualmente unas actuaciones mínimas y máximas, así como unas metas claras y cuantificables que ayuden a fomentar el cumplimiento de los objetivos de estratégico y operacionales. También se debería elaborar un inventario de indicadores asociados a cada una de las actuaciones, metas y objetivos, sobre los cuales el Comité de Dirección debería de hacer un seguimiento periódico sobre su cumplimiento.

### **Eficiencia**

Conforme al análisis realizado y expuesto en el este documento, en relación con la eficiencia se han obtenido las siguientes conclusiones:

- Tal y como muestran los datos de las fichas técnicas, Cetursa se sitúa como una de las principales estaciones españolas con la media más alta de días de esquí, así como de número de pistas y amplia oferta deportiva. También se aprecia que Cetursa se sitúa por debajo de la media en número de kilómetros innivados, infraestructura básica de cañones y remotes, así como en plazas hoteleras de la estación y zona de influencia.

Teniendo en cuenta la buena situación que Cetursa tiene a nivel técnico, destaca que se encuentra por debajo de las principales estaciones de esquí en cuanto a ratios de ingresos por esquiador - día de esquí, aun siendo una de las que más visitantes y esquiadores recibe cada temporada (22% de la cuota en 2018-2019).

Cetursa tiene una reducida capacidad de generación de caja que frena la inversión en mejora de infraestructura, inversión en innovación y modernización, sostenibilidad de la estación o

amortización de deuda. Unas mejores cifras de EBITDA posibilitan, como en el caso de Baqueira Beret, la generación de efectivo suficiente y permiten invertir año a año sin endeudamiento.

Esta situación se ha convertido en un aspecto estructural para Cetursa, que incluso se ha agravado con el paso de los años, situándola en clara desventaja con respecto al resto de estaciones.

El principal aspecto que condiciona esta situación es la desproporcionalidad del coste de personal respecto al resto de costes operativos. De los datos extraídos de las cuentas anuales de Cetursa, se observa como los gastos de personal se han ido incrementando año a año, alcanzando el 60% de los costes operativos. Este hecho llama significativamente la atención si se compara con las principales estaciones de esquí a nivel nacional que mantienen un reparto proporcional entre los costes básicos de aprovisionamientos (aprox. 30%) y servicios (aprox. 30%), y los medios humanos (aprox. 40%). Esta desproporcionalidad se ha ido agravando en los últimos años debido a que Cetursa ha conseguido ajustar los costes de aprovisionamientos y servicios, sin embargo los costes de personal han continuado con una senda de crecimiento/mantenimiento.

- En relación con la gestión de los recursos humanos también se han detectado relevantes áreas de mejora respecto a la eficiencia:
  - Existencia de cuatro convenios colectivos que generan rigidez en el sistema de contratación (contratación temporal, movilidad sobre las áreas de coste y restricciones de subcontratación), ineficiencias en el desarrollo de la operativa normal del negocio (horas extras, turnos no alineados con las necesidades del negocio, sobrecostes, así como pluses y complementos fuera de la aplicabilidad del sector, entre otros), y tensiones laborales.

Cetursa debería fomentar la aprobación de un convenio colectivo único que aglutine las distintas ramas de negocio, adecuado a las necesidades de los trabajadores, a la actividad desarrollada y a las circunstancias aplicables al sector. Asimismo, se debería analizar con expertos en materia laboral la mejor opción jurídica y alternativas que permitan la revisión del marco legal de las relaciones laborales en Cetursa.

Teniendo en cuenta todos los aspectos analizados en el punto V3.3.c) en relación a la jornada, turnos y complementos salariales, se recomienda que esta situación sea corregida en el corto plazo debido a que no responde a necesidades derivadas del desarrollo de las actividades: no se ajusta a la aprobada en el convenio; resulta significativamente ineficiente para la actividad; e implica costes que de no incurrirse podrían situar a Cetursa en los niveles de EBITDA comparables a Baqueira Beret y Formigal – Aramón.

- Cetursa no dispone de una descripción de perfiles de puestos profesionales en el que se definan las funciones y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo, así como manuales de procedimientos debidamente formalizados y comunicados a todo el personal.

La mejora de la eficiencia debe venir dada por una mejora en la gestión de las actividades realizadas por Cetursa. Uno de los primeros pasos ha de ser la elaboración y aprobación de un manual de procedimientos y definición de funciones de los distintos puestos de trabajo y departamentos, teniendo en cuenta que cualquier persona cualificada para ese puesto debería tener posibilidad de movilidad entre departamentos y áreas siempre que su perfil se ajuste al puesto, fomentando así la flexibilidad y desarrollo profesional de los empleados.

- La gestión de la estrategia de contratación se ve afectada por la rigidez del Convenio de Remontes y los acuerdos alcanzados en SERCLA.

Se han detectado aspectos (punto V.3.3.e) que hacen que la gestión de los medios humanos no sea flexible y se aleje de las necesidades del negocio. Lo que se estableció como una estrategia de contratación más flexible, ha llevado a una situación antagónica. En este sentido, la mayoría de los trabajadores fijos discontinuos forman parte de la plantilla durante todo el año, pero no por una prestación de servicios ininterrumpida sino por la compensación de días de levantamiento de turnos y festivos.

Teniendo en cuenta las circunstancias actuales y la falta de un convenio que acompañe la flexibilidad que una estación de esquí necesita, se concluye que la estrategia de gestión de recursos humanos no es eficiente, ni atiende a criterios de economía.

- Dentro del análisis de la eficiencia, es importante profundizar en cómo es la gestión de las estaciones de esquí en España desde la perspectiva de la gestión y la propiedad.

Del trabajo expuesto en el informe se puede concluir que el 76% de las estaciones de esquí españolas se encuentra operadas por empresas públicas. Si ponemos el foco en las principales en orden de tamaño y afluencia, vemos que la tendencia se invierte, pasando a un 63% de gestión privada, un 25% de gestión pública y un 13% de gestión público-privada.

Desde una perspectiva sectorial, a nivel nacional existen ejemplos claros en los que la administración privada o público-privada han llevado a las estaciones de esquí a una gestión eficiente, poniendo el foco en el sostenimiento del negocio a largo plazo y encontrando equilibrio entre el desarrollo económico e impacto en el tejido empresarial de la región, empleabilidad, burocratización de los procesos, así como inversión en innovación y modernización que ayudan a aminorar el impacto en el medioambiente.

### **Economía**

En relación con la economía, las cifras económico-financieras de Cetursa arrojan una visión operativamente ineficiente. Se ponen de manifiesto unas ratios de costes sobre facturación insostenibles, obteniendo unas cifras de EBITDA y margen neto muy bajas.

Desde una perspectiva analítica se ha observado una relevante dificultad para analizar las cuentas de resultado a nivel servicio o actividad productiva. Actualmente, Cetursa se encuentra en un proceso de migración a un nuevo ERP. Hasta que las mejoras no sean implantadas es difícil poder extraer unas

cuentas de resultado a nivel contabilidad analítica que permitan realizar un análisis en detalle de cada uno de los servicios y actividades productivas. En concreto, se han observado incidencias en la trazabilidad de las imputaciones de costes e ingresos a cada uno de los centros de beneficio; disparidad de cifras de un año a otro para la misma partida que no permiten sacar conclusiones comparativas válidas; centros de coste que actúan como central de compras que reparten el coste de los aprovisionamientos sin criterio definido o servicios prestados por un centro de coste pero registrado en unos centros de coste distintos.

A nivel general y en base a las cuentas anuales se ha obtenido las siguientes conclusiones:

- Tal y como se ha venido explicando a lo largo de este informe, Cetursa presenta incidencias en términos de economía respecto a la gestión de los medios humanos. En los últimos años se ha registrado una proporción de más del 40% sobre el total de las ventas alcanzadas, proporción que es muy superior al porcentaje registrado por las principales estaciones de esquí nacionales.

El 80% del gasto de personal lo compone el Convenio de Remontes, que contempla unos complementos que se salen de la normalidad del desarrollo de una estación de esquí. Si se comparan las tablas salariales medias del Convenio de Remontes con las retribuciones del Convenio de Personal Laboral de la Junta de Andalucía, se observa que existen unas diferencias al alza muy significativas (entre un 35% y un 40%).

- Desde una perspectiva comparativa, las principales estaciones de esquí nacionales presentan una mejora muy considerable de los ingresos totales por usuario respecto a los ingresos generados por la actividad de remontes. Esto se debe en gran medida a la diversificación de servicios complementarios que estas estaciones presentan.

En base a la información analizada, se observa que Cetursa presenta una ratio de ingresos generales/ingresos de remontes significativamente por debajo al resto de estaciones. Los servicios complementarios o no-esquí son una fuente de generación de ingresos muy relevante para las estaciones de esquí, que ayudan a desestacionalizar el negocio y potenciar la cifra de ventas durante la temporada de invierno. Con base en los datos analizados, Sierra Nevada tiene potencial de mejora.

Cetursa debería realizar un análisis en detalle de la oferta complementaria disponible actualmente, benchmarking con las principales estaciones e identificación de áreas de mejora que llevarán a mejorar el ingreso medio total por esquiador respecto al ingreso medio en remontes.

- Respecto al precio de los forfaits, Sierra Nevada se sitúa en la parte alta de los precios ofertados, si bien hay que tener en cuenta que tiene unas condiciones que la hacen diferencial con respecto al resto.

Desde una perspectiva de Eficiencia y Economía, la fórmula más adecuada es una tarifa que presenta un menor número de tipologías y categorizaciones. En este caso, Cetursa se sitúa en una buena posición dentro del ranking de las principales estaciones.

- Otro de los aspectos relevantes a analizar desde la perspectiva de la Economía es el nivel de inversión que Cetursa destina a mantenimiento, reparación, ampliaciones, renovación de maquinaria e innovación, entre otros.

Las cifras de EBITDA y de generación de caja que presenta Cetursa dificultan que puedan mantenerse unos niveles de inversión adecuados. La tónica general es que, en términos absolutos, los niveles de inversión de Cetursa están por debajo del resto de estaciones, si bien en términos relativos respecto al EBITDA la diferencia no es tan relevante.

Generalmente, las inversiones realizadas por Cetursa se centran en la puesta en marcha de la siguiente temporada y revisiones obligatorias de los remontes, acondicionando las pistas en verano y realizando las reformas necesarias para el adecuado funcionamiento y seguridad.

Cetursa está trabajando en un plan estratégico y en un plan de inversiones a medio y largo plazo, uno para el período 2020-2025 y otro para el 2026-2030.

El nuevo plan estratégico Sierra Nevada 2020-2030 apuesta desde su primer borrador por la sostenibilidad medioambiental, económica y social como pilares fundamentales del devenir futuro de la estación de esquí y de montaña de Sierra Nevada.

Tal y como se ha explicado a lo largo del informe, Cetursa tiene una oportunidad en la mejora de su capacidad de generación de caja, motivada en gran medida por la proporción de costes operativos que presenta. Teniendo en cuenta esta limitación estructural, los niveles de inversión planteados con financiación propia deberían ser considerados bajo hipótesis económico-financieras más ajustadas. Como parte de este plan se debería evaluar la posibilidad de contar con capital privado más amplio del que actualmente se plantea.

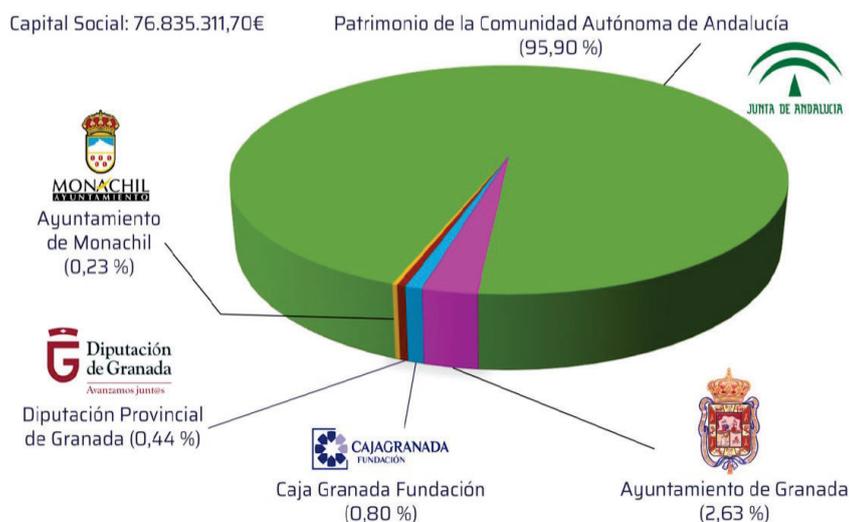
## Anexos

### Anexo I. Descripción en detalle de la Entidad

- Cetursa Sierra Nevada, S.A. (en adelante, Cetursa) se constituyó en primer lugar como sociedad anónima el 23 de abril de 1964, con la denominación social de Centros Turísticos, S.A. (CETURSA), denominación modificada y convertida en la actual mediante escritura pública de 14 de abril de 1993. Tiene su domicilio en Sierra Nevada (Monachil, Granada) en la Plaza de Andalucía nº 4, Edificio Cetursa.
- Si bien en sus orígenes la participación de la sociedad era exclusivamente privada, a partir de 1985 entra en su accionariado la Junta de Andalucía, primero a través del Instituto de Fomento de Andalucía (actual Agencia IDEA) y posteriormente de manera directa, realizando grandes inversiones económicas a fin de relanzar la estación y convertirla en motor económico de la provincia de Granada.
- Por su naturaleza se constituye como sociedad anónima, de nacionalidad española, encuadrada dentro del sector público andaluz, en virtud de lo dispuesto en el artículo 4.1 del TRLGHP, siendo mayoritaria la participación en su capital de la Administración de la Junta de Andalucía (95,90% de su accionariado pertenece a la Junta de Andalucía), que no recibe financiación procedente de la Junta de Andalucía sino que todos los gastos de la empresa se cubren exclusivamente con los ingresos propios de la actividad y, conforme a los criterios metodológicos de delimitación sectorial establecidos por el Sistema Europeo de Cuentas Nacionales y Regionales de la Unión Europea (SEC2010), y que está en la actualidad adscrita a la Consejería de Hacienda y Financiación Europea, en virtud del Decreto 101/2019, de 12 de febrero, por el que se regula la estructura orgánica de la citada consejería. Anteriormente estaba adscrita a la Consejería de Turismo y Deporte.
- El capital social, totalmente suscrito y desembolsado, por importe de 76.835.311,70 euros. Cabe destacar que además de estar participada de forma directa por la Junta de Andalucía en la mayor parte como ya se ha referido en líneas anteriores, en menor medida también lo está por el Ayuntamiento de Granada, la Diputación Provincial de Granada, el Ayuntamiento de Monachil y la Fundación Caja Granada.
- En lo que respecta a los estatutos sociales de la compañía, los primitivos datan de 1992, habiendo sido modificados en diversas ocasiones. El texto estatutario era hasta abril de 2019, un compendio de documentos de modificación de diferentes fechas. Con la finalidad de disponer de una mayor seguridad jurídica estatutaria, se ha optado por incorporar o redactar un texto completo de los Estatutos.

Así, fue el 2 de abril de 2019 cuando los últimos Estatutos de la sociedad se elevaron a público mediante escritura pública, siendo el 11 de abril de 2019 cuando finalmente se presentaron a inscripción en el Registro Mercantil de Granada, siendo favorablemente calificados, teniendo salida de Registro el 7 de mayo de 2019, quedando inscritos y publicados en la web corporativa de la entidad así como en el Portal de Transparencia de la Junta de Andalucía.

Concretamente, según la información interna de Cetursa y sus cuentas anuales, el capital social se encuentra distribuido entre sus accionistas conforme al siguiente gráfico:

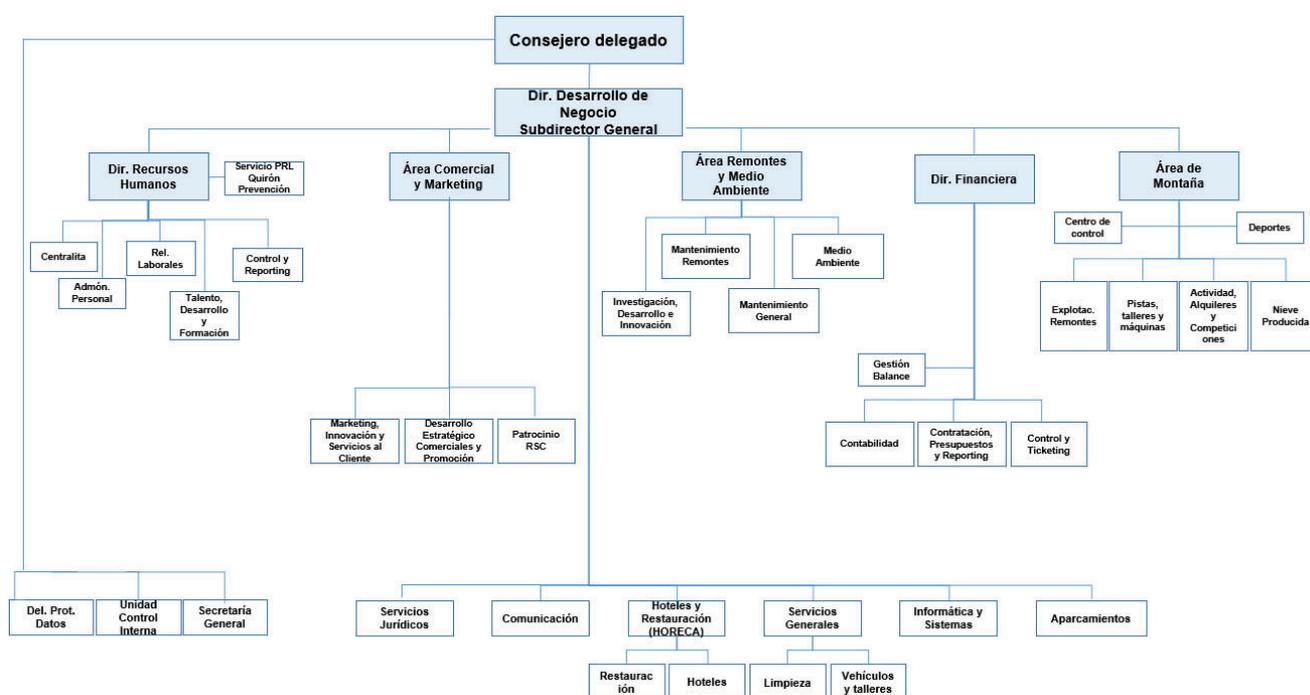


- La estación de esquí y montaña, enclavada en el Parque Natural de Sierra Nevada, tiene una singular belleza e incalculables valores naturales que Cetursa Sierra Nevada siempre ha respetado y cuidado como parte de su patrimonio.
- Esta Sociedad tiene como objeto social directo y exclusivo la realización de actividades relacionadas con el turismo de invierno y de verano y, de modo especial, todas aquellas actividades de inversiones, obras, construcciones, instalaciones y servicios relacionados con aquel.
- En lo que respecta a su actividad principal, ésta consiste en la explotación y gestión comercial de la estación de esquí de Sierra Nevada que se concreta, asimismo, en el transporte por cable aéreo de esquiadores, la explotación de las pistas de esquí, así como la gestión y explotación de hoteles, restaurantes de pistas y servicios de alquileres y guarda-esquíes. Por tanto, en base a esto, Cetursa se configura como una sociedad pública de mercado carácter industrial y mercantil, que desarrolla su actividad en régimen de mercado y competencia competitiva.
- La visión de futuro de Cetursa Sierra Nevada incluye la calidad y la excelencia como su máxima aspiración, respetando los valores medioambientales de su entorno y promoviendo tanto el deporte de base como las competiciones al más alto nivel. Así, la Sociedad apuesta en un futuro por convertirse en un referente turístico nacional y una de las mejores estaciones de esquí de Europa, crecer invirtiendo en el área esquiable y en servicios de la estación, innovar, ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes y ser una empresa sólida y rentable. Y en este sentido actúa de forma comprometida tratando de ayudar al desarrollo socioeconómico de la provincia y de la comunidad autónoma de Andalucía.

Entre sus valores, destacan los siguientes:

- Trabajo en equipo.
- Excelencia.

- Espíritu integrador.
- Igualdad.
- De la misma forma, entre sus recursos, hay que destacar que Cetursa cuenta, entre muchos otros, con:
- Más de 100 km de monte.
- Dos hoteles de explotación propia.
- 12 restaurantes.
- Aparcamiento para visitantes.
- En cuanto al organigrama funcional de todas las áreas involucradas y participantes en el funcionamiento diario de Cetursa es el mostrado a continuación, actualizado a 30/10/2020, según informa la propia Entidad, éste se rige por la siguiente estructura:



Tal cual aparece dictado por los estatutos de la sociedad, el gobierno y administración de la misma estarán encomendados a la Junta General de Accionistas y al Consejo de Administración, respectivamente, con las facultades que les atribuyen tales estatutos y resto de leyes en vigor.

Con esto, es el Consejo de Administración el que actúa principalmente como órgano de administración de la sociedad, correspondiéndole la gestión, administración y representación de ésta.

Por último, en términos de régimen de contratación, es importante señalar que según sus estatutos, los contratos que la sociedad deba concertar para la ejecución de las actividades que integran su objeto social quedarán sujetos a las prescripciones que resulten de la aplicación de la

Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público. En base a esto, el Consejo de Administración aprobó unas instrucciones internas en las que se regulan los procedimientos de contratación de forma que queda garantizada la efectividad de los principios de publicidad, concurrencia, transparencia, confidencialidad, igualdad y no discriminación, y la adjudicación del contrato a quien presente la oferta económicamente más ventajosa.

Como base para el diseño de las pruebas que han permitido concluir acerca de los procesos, economía, eficiencia y eficacia, así como para llegar a la conclusión final y recomendaciones, el trabajo de auditoría operativa se ha basado en la definición y entendimiento de los siguientes aspectos clave de la auditoría operativa:

- **Necesidades**

Se trata de los problemas o dificultades que afectan a los grupos interesados, que la intervención pública trata de resolver o superar.

Cetursa se constituyó en 1964 con capital únicamente privado. Veinte años después, en 1984, el antiguo Instituto de Fomento de Andalucía (IFA, hoy Agencia Idea, entra en la sociedad para sanearla y evitar su inminente quiebra. Hasta 2004, recibe inyecciones de dinero público a través de las sucesivas ampliaciones de capital.

El desarrollo turístico de Sierra Nevada comienza en 1964, con el nacimiento de Centros Turísticos S.A. (Cetursa), como empresa encargada de la explotación de la estación de esquí y montaña situada en dicho Parque Natural. Si bien en sus orígenes la participación de la sociedad era exclusivamente privada, a partir de 1985 entran en su accionariado los actuales responsables, encabezados por la Junta de Andalucía, primero a través del Instituto de Fomento de Andalucía (actual agencia IDEA) y posteriormente de manera directa, realizando grandes inversiones económicas a fin de relanzar la estación y convertirla en motor económico de la provincia de Granada hasta situarla, como es en la actualidad, en una de las estaciones más importantes de Europa.

La Junta de Andalucía consideró clave la entrada del Sector Público en la explotación mercantil de Sierra Nevada puesto que era necesario satisfacer la necesidad de crear puestos de trabajos, directos o indirectos, en pueblos y ciudades de su entorno y ayudar contra la despoblación en la provincia de Granada y, por supuesto, en Andalucía.

- **Objetivos**

Los objetivos son una declaración inicial de los efectos que se pretende obtener por la intervención pública.

En la identificación de los objetivos de Cetursa se ha detectado una disparidad en su definición entre lo indicado en los Estatutos y sus últimas Cuentas Anuales correspondientes al ejercicio 2019 y lo indicado en su Programa de Actuación, Inversión y Financiación (PAIF) de 2020.

A continuación, se desglosan los diferentes objetivos según el documento de consulta:

- Estatutos de Cetursa: De acuerdo al artículo 2 de éstos, el principal objeto perseguido por la sociedad es la realización de actividades relacionadas con el turismo de invierno y de verano y, de modo especial:
  - a) La construcción, explotación y gestión de todo tipo de transporte por cable y urbanos dentro de la Estación de Esquí de Sierra Nevada, así como de elementos de producción y fabricación de nieve artificial.
  - b) Adquisición por cualquier título de terrenos para explotaciones turísticas.
  - c) Urbanización, saneamiento y construcción sobre ellos de las edificaciones y elementos necesarios para la explotación turística, por vía de arrendamiento, venta, administración directa u otra figura jurídica precisa al respecto.
  - d) Explotación de negocios hoteleros, de camping, de “village de vacances”, propios o arrendados y de restauración, venta y alquiler de todo tipo de material de esquí y otros elementos relacionados con la nieve.
  - e) Creación de los elementos necesarios de publicidad de las zonas donde ejerza su actividad por medio de ediciones o publicaciones, películas en soporte magnético o químico y otra clase, bien sea para esta sociedad o para terceros.
  - f) Organización de todo tipo de actividades culturales y deportivas de carácter nacional o internacional, mediante congresos, reuniones profesionales y otras asambleas.
  - g) Elaboración y fabricación de productos alimenticios propios y típicos de Sierra Nevada, para su posterior comercialización.
  - h) La realización de actividades propias de una Agencia de Viajes, Mayoristas y Minoristas.
  - i) La explotación y promoción inmobiliaria.
  - j) La promoción y realización de planes generales, parciales y especiales; estudios de detalle, proyectos de urbanización, parcelación y reparcelación.
  - k) Contratar y ejecutar obras de urbanización, infraestructura y construcción de edificios.
  - l) Explotar los inmuebles y edificaciones en forma de venta o arrendamiento.
  - m) Ejecutar obras, mejoras o plantaciones en bienes inmuebles.
  - n) Realizar convenios con los Organismos competentes que deban coadyuvar por razón de su competencia, al mejor éxito de la gestión.
  - o) Explotación y gestión de aparcamientos, de todo tipo de vehículos en superficie y subterráneos.

- En la Memoria de las Cuentas Anuales de la Sociedad correspondientes al reciente ejercicio 2019, se marca como objetivo fundamental el coincidente con el dispuesto en sus Estatutos: *“La sociedad tiene como objeto social directo y exclusivo la realización de actividades relacionadas con el turismo de invierno y de verano y, de modo especial, todas aquellas actividades de inversiones, obras, construcciones, instalaciones y servicios relacionados con aquel.”*
- Desde la perspectiva del **PAIF 2020** emitido por la Sociedad, los objetivos que ésta se fija y publica son los que siguen:
  - a) Promocionar el deporte base.
  - b) Explotar comercialmente los centros hosteleros.
  - c) Explotar comercialmente los remontes y pistas.
  - d) Promocionar comercialmente los recursos y otras actividades.
  - e) Alcanzar la máxima eficiencia en el servicio de gestión.
  - f) Cumplir con los objetivos financieros externos.

- **Recursos**

Se trata de los medios humanos, financieros y materiales que se movilizan para la aplicación de la intervención. Entre los recursos que Cetursa emplea para el desarrollo de su actividad y la consecución de los objetivos fijados destacan los siguientes:

- Medios humanos

El personal está íntimamente ligado a las condiciones climatológicas y por tanto, los tiempos de altas del personal varían de unas temporadas a otras. El número que se prevé para el **ejercicio 2020** es un total de **678 empleados** con un gasto anual de 18.219.705 €.

Existen cuatro convenios, los cuales son **Remonte**, el cual es el convenio colectivo mayoritario, le sigue **Hostelería**, **Aparcamiento** y **Agencia de Viajes**. Dentro de cada convenio podemos identificar diferentes categorías de trabajadores:

- ✓ Personal fijo (200 empleados).
- ✓ Personal fijo discontinuo (300 empleados): Dichos trabajadores son contratado para las altas temporadas. Pertenecen a una bolsa por convenio y son llamados por orden de antigüedad.
- ✓ Personal eventual (resto): Dichos trabajadores se encuentran en otras bolsas divididas también por convenio, y comienzan a ser llamados cuando la bolsa del personal fijo discontinuo no dispone de más trabajadores.

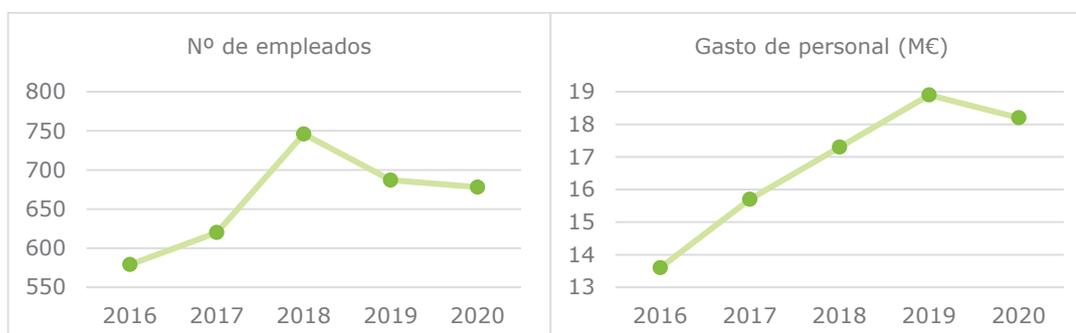
A raíz de la información contenida en las Memoria de las últimas Cuentas Anuales emitidas, se conoce que el número de personas empleadas al final de los ejercicios 2019 y 2018 y distribuidas según categorías ha sido el siguiente:

Área	Número de Empleados a 31/12/2018	Número de Empleados a 31/12/2019
Dirección, jefes de departamento y de sector	53	54
Personal de remontes	476	454
Personal de hostelería	217	179
<b>Total</b>	<b>746</b>	<b>687</b>

Asimismo, a partir de la información facilitada por la propia compañía a partir de su Informe de Sostenibilidad emitido en 2019, también se ha podido acceder a los datos de la plantilla correspondientes a dos ejercicios anteriores. Así, se conoce que el número de empleados a final de los ejercicios 2016 y 2017 fue de 579 y 620, respectivamente.

En cuanto al consiguiente gasto de personal dedicado durante los últimos cuatro ejercicios, éste ha sido, en orden creciente, desde 2016 a 2019 de 13,6M€; 15,7M€; 17,3M€ y 18,9M€.

A fin de ver la evolución de todas las cifras anteriores más claramente, los datos de plantilla y gastos de personal muestran el siguiente recorrido descrito en las gráficas que se muestran a continuación:



Como se observa en base a los datos de los que se dispone, incluyendo la previsión para 2020, en los dos últimos ejercicios se mantiene una tendencia decreciente en la evolución del número de empleados contratados por Cetursa, si bien, en 2019, el gasto de personal sigue su tendencia alcista, lo que parece templarse levemente en 2020, al estimarse una ligera bajada en esta partida de gasto.

#### - Medios financieros

Es imprescindible conocer antes de todo que Cetursa no recibe ayuda o subvención ninguna por parte de la Junta de Andalucía, por lo que es correcto afirmar que se financia 100% a partir de los propios ingresos generados por su actividad, es decir, genera suficientes recursos para disponer de la necesaria autonomía financiera y poder asumir las

inversiones, sobre todo, en generación de nieve artificial de calidad que garantice reducir el impacto económico negativo del cambio climático.

Con ello, tal como se apunta en líneas anteriores, los recursos económicos-financieros de Cetursa, como empresa mercantil, provienen en su mayoría de sus ventas: 41.272.320€. El desglose que aparece en sus últimas Cuentas Anuales emitidas a fin del ejercicio 2019 es el mostrado y detallado a continuación:

(Euros)	31.12.2018	31.12.2019
Ventas	36.553.086,23	39.686.885,94
Ventas	31.221.053,01	34.013.862,71
Ventas de hostelería	6.513.827,27	7.020.801,49
Devoluciones de ventas	(1.181.794,05)	(1.347.778,26)
Rappels y descuentos sobre ventas	-	-
Prestación de servicios	1.468.980,09	1.585.434,32
<b>Total</b>	<b>38.022.066,32</b>	<b>41.272.320,26</b>

- ✓ Ingresos típicos de la explotación (venta de forfaits a esquiadores, pases de uso de telecabina, explotación de hoteles propios, restaurantes y kioscos, área de actividades lúdicas para no esquiadores, alquiler de esquís, tiendas, así como la explotación del aparcamiento de su propiedad en la estación de esquí).
- ✓ Ingresos derivados de alquileres de inmuebles (locales comerciales en la estación de esquí, alquiler de guardaesquíes, trasteros y plazas de aparcamiento).
- ✓ Ingresos derivados de contratos de venta de derechos publicitarios, promocionales y de patrocinio relacionados con el área de dominio de Cetursa en la estación de esquí y montaña de Sierra Nevada. En este apartado hay que distinguir entre: venta de derechos publicitarios ordinarios; venta de derechos publicitarios asociados a eventos de interés público, relacionados con la organización y celebración de competiciones deportivas a nivel internacional, nacional y autonómico.

Asimismo, según se ha podido comprobar en base a lo reflejado por las últimas Cuentas Anuales publicadas por la Sociedad, ésta también consta de un presupuesto de capital que se corresponde con las medidas para el mantenimiento y conservación de las instalaciones en las que se desarrolla la actividad actual, en su mayoría, actualmente financiadas con endeudamiento financiero. Así, el total de préstamos y créditos de entidades de crédito comprometidos por Cetursa asciende a 19.746.721€ en 2019.

Actualmente, Cetursa tiene un proyecto de inversión previsto para los periodos 2020 – 2025 y 2026 - 2030 que se prevé financiar de manera autónoma y a través de colaboraciones público-privadas:

Período	Importes	Financiación
2020-2025	46.902.000 €	Propia
2026-2030	307.000.000 €	Público-privadas

#### - Medios materiales

Como ya se ha mencionado al comienzo del presente informe, la actividad principal de Cetursa consiste en la explotación y gestión de la estación de esquí de Sierra Nevada. Para dicha explotación, la entidad dispone de diferentes recursos materiales, siendo los siguientes los principales:

- a) Más de 100 km de monte: El terreno es utilizado para la explotación turística, con la explotación de las pistas de esquí y la montaña con venta de forfaits a esquiadores, pases de uso de telecabina, área de actividades lúdicas para no esquiadores, alquiler de esquíes, tiendas, así como la explotación del aparcamiento de su propiedad en la estación de esquí
- b) Inmuebles de arrendamiento: Cetursa dispone de un total de 29 contratos de arrendamiento, en los que se enmarcan tiendas, quioscos, restaurantes, hoteles, etc.
- c) Propiedad y gestión hotelera y de restauración: Cetursa tiene como propiedad para su gestión y explotación 2 hoteles y 12 restaurante propios.
- d) Aparcamientos: Servicio de parking a usuarios de la estación durante la temporada de esquí, siendo gratuito durante el resto del año.

- **Efectos/outcomes**

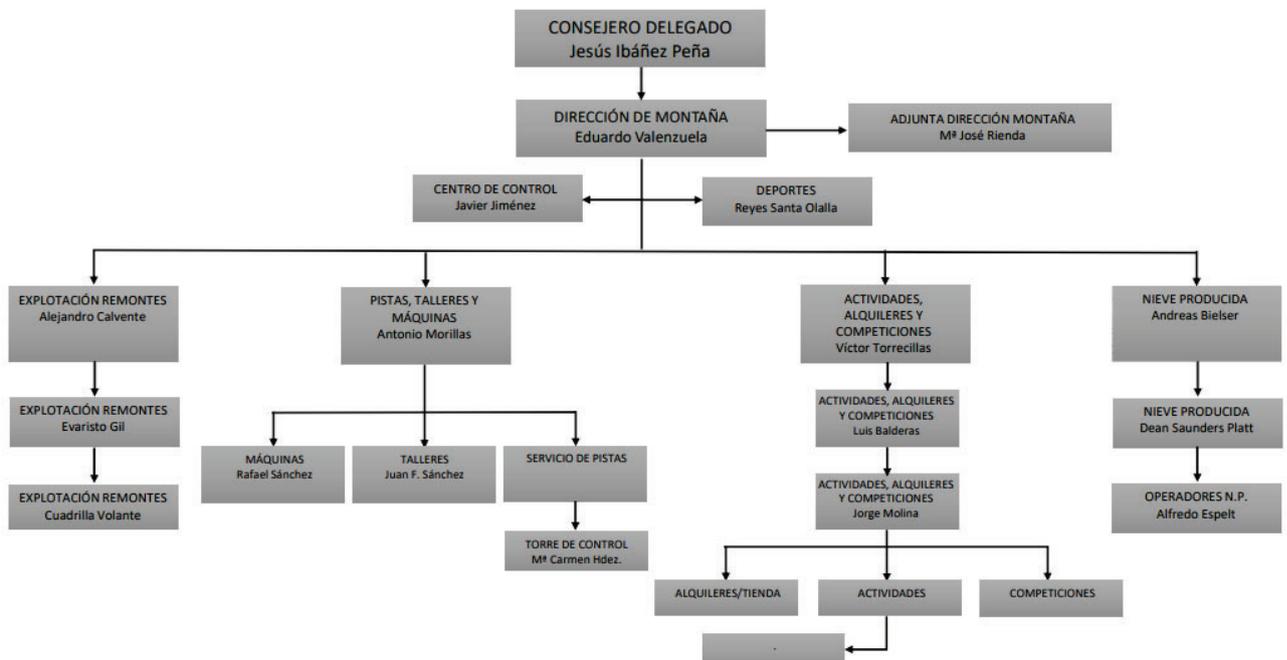
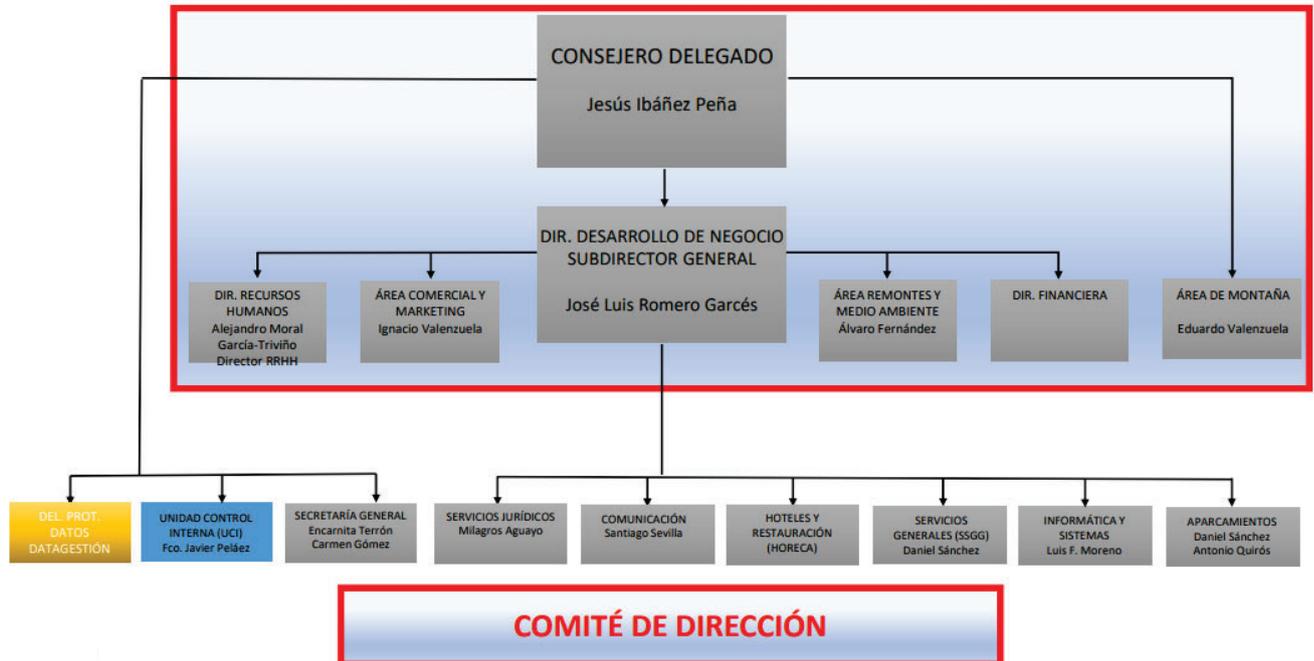
Los efectos que se generan como consecuencia del cumplimiento, parcial o total, de los objetivos perseguidos por Cetursa, tras el análisis realizado en Cetursa se comprueba que están muy relacionados con las necesidades por las cuales la Junta de Andalucía intervino en 1984:

- ✓ Mantenimiento de los puestos de trabajo directos e indirectos.
- ✓ Sostenimiento de la económica de los pueblos y ciudades de su entorno.
- ✓ Ayudar contra la despoblación en la provincia de Granada y de Andalucía.

Se ha realizado un análisis de alto nivel de los datos más significativos que en relación las necesidades detalladas, si bien esto hacen referencia a la temporada 2013/2014, comprobando que la Estación de Esquí, Snowboard y Montaña genera el 1,93% del VAB total del sector servicios de la provincia de Granada, y el 1,48% del VAB del conjunto de sectores. En cuanto a empleo, Cetursa contrata con proveedores localizados en 36 municipios de la provincia y genera el 2,05% de los ocupados del sector servicios de la provincia y al 1,61% de todos los ocupados de la economía granadina.

Anexo II. Organigrama

ORGANIGRAMA FUNCIONAL CETURSA SIERRA NEVADA S.A.



### Anexo III. Niveles de ocupación hotelera

Otro de los indicadores relevantes a analizar respecto a la eficiencia de las actividades desarrolladas por Cetursa reside en el detalle comparativo del nivel de ocupación de los establecimientos hoteleros de las estaciones de esquí, así como el precio medio por alojamiento.

Este análisis toma como base el número de plazas hoteleras por estación de esquí, que se pueden entender desde dos perspectivas, por un lado, el número de estancias a pie de pista, y por otro, el número de plazas en áreas de afluencia:

Estación de esquí	Nº Plazas Hoteleras	
	Estación	Área de Influencia
<b>Cordillera Cantábrica</b>	<b>1.099</b>	<b>8.033</b>
Manzaneda	337	450
Valgrande-Pajares	140	1.136
Fuentes de Invierno	63	532
San Isidro	203	2.390
Valle Laciana Leitariegos	26	1.434
Alto Campoo	330	1.971
Lunada	-	120
<b>Pirineo Aragonés</b>	<b>5.452</b>	<b>37.666</b>
Astún	75	3.450
Candanchú	1.174	10.579
Cerle-Gr. Aramon	1.091	5.021
Formigal Panticosa-Gr. Aramon	3.112	16.826
Javalambre-Gr. Aramon	-	490
Valdelinares-Gr. Aramon	-	1.300
<b>Pirineo Catalán</b>	<b>10.404</b>	<b>47.610</b>
Baqueira/Beret	4.000	7.300
Boí Taüll Resort	1.200	3.524
Port-Ainé	260	2.000
Espot	930	907
Tavascán	50	500
La Molina	2.495	14.046
Masella	878	14.046
Vall de Núria	509	3.010
Vallter 2000	82	2.277

Estación de esquí	Nº Plazas Hoteleras	
	Estación	Área de Influencia
<b>Sistema Ibérico</b>	<b>0</b>	<b>3.001</b>
Valdezaray	-	3.001
<b>Sistema Central</b>	<b>177</b>	<b>72.326</b>
Puerto de Navacerrada	-	3.928
La Pinilla	177	1.717
Sierra de Béjar-La Covatilla	-	4.533
Valdesquí	-	4.554
Madrid SnowZone	-	57.594
Serra de Estrela	-	3 hoteles
<b>Sistema Penibético</b>	<b>4.883</b>	<b>21.780</b>
Sierra Nevada	4.883	21.780

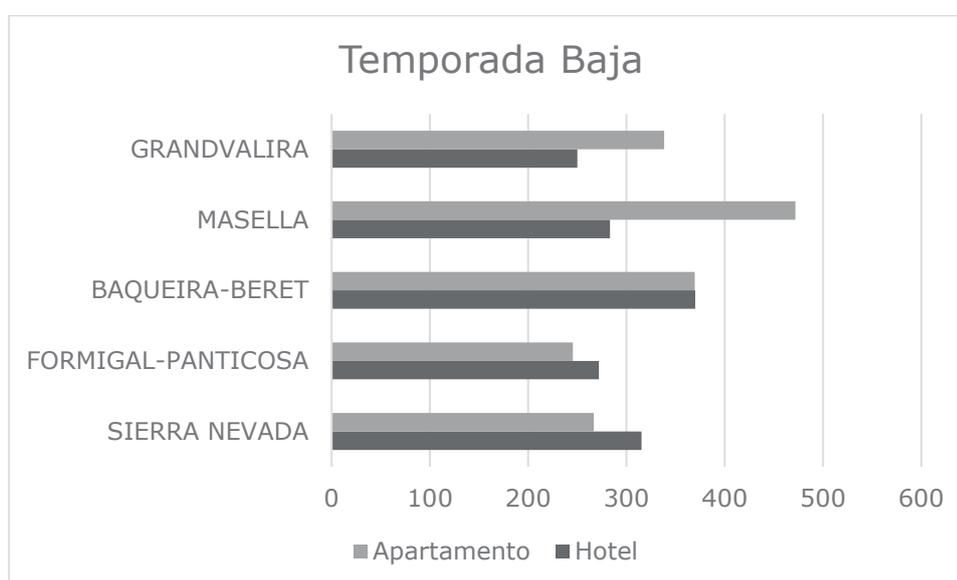
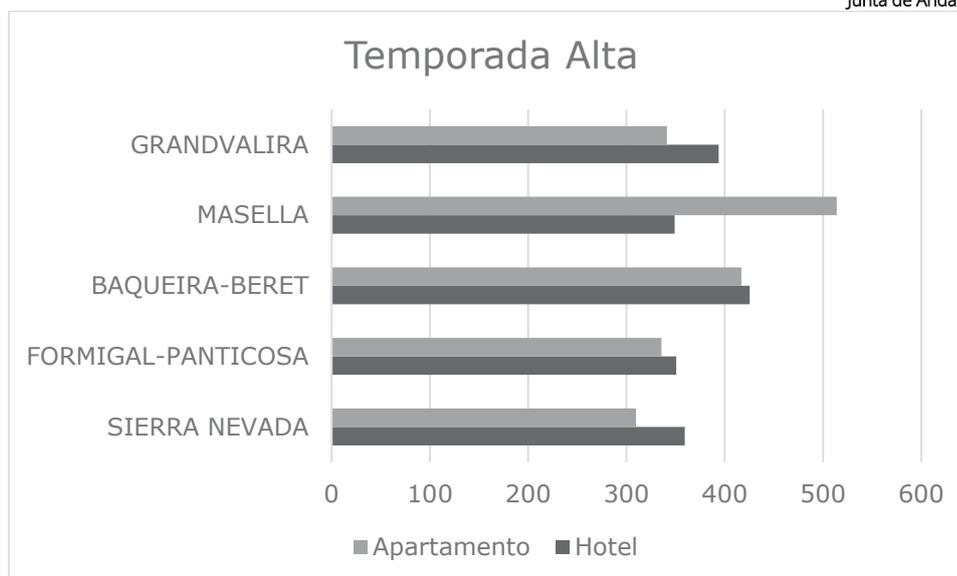
Fuente: www.issuu.com : Guía Oficial Estaciones de Esquí 2019

Analizando la tabla anterior y poniendo el foco del análisis en el número de plazas localizadas en la estación, se observa que la estación de esquí con más plazas a pie de pista es Sierra Nevada.

De dichas plazas, Cetursa dispone en el ejercicio 2019 de aproximadamente un 13% de las plazas, correspondiente al hotel Telecabinas - 137 y al hotel Ziryab – 292 (propiedad de EPGASA y un tercero, con explotación exclusiva para Cetursa hasta la temporada 2018 - 2019), este último fue cerrado en el mes de noviembre de 2020, el personal de dicho hotel fue reubicado a los apartahoteles Trevenque - 171, también en explotación por Cetursa. **(Párrafo modificado en base a la alegación 6 “Anexo III”, véase apartado VI. Análisis de alegaciones).**

Se han analizado las ofertas de alojamiento y forfait tomando como referencia las principales estaciones de esquí comparables.

Se ha recopilado información sobre los precios medios por temporada, separando entre alojamiento hotelero o en apartamentos. A continuación se muestra la tabla comparativa de precios, fijando el rango de cuatro noches de alojamiento con tres días de forfait, dichos precios han sido recopilados a través de la página ESTIBER:



Fuente: ESTIBER - operador especializado en ofertas de alojamientos y forfait y que se encuentran entre las agencias operadoras más significativas del sector. El análisis del precio depende de la proximidad temporal en la que se realice la búsqueda, pudiendo variar el precio si se realizase bajo otras condiciones, aun siendo las mismas fechas

Analizando la tabla anterior, se observa que los precios más altos se sitúan en las estaciones de esquí de Baqueira-Beret y Masella, y los más similares a Sierra Nevada son los de Formigal-Panticosa y Grandvalira.

Cabe resaltar que los hoteles pertenecientes a Cetursa, sin contar con el hotel Ziriyab (fuera del alcance por quedar sin explotación en la temporada 2018 – 2019 y cierre en noviembre de 2020), el hotel Telecabina y el apartahotel Trevenque no se encuentran en la página de búsqueda, por lo que no entran en la media que se ha realizado y que se refleja en la tabla. Llama la atención que dichos alojamientos no se encuentran en una de las páginas referentes en el sector, para su análisis se ha realizado una búsqueda en paralelo.

Por un lado, se observa que en ninguna plataforma de reserva corrientes se da la posibilidad de poder contratar el alojamiento con el forfait, situación que en el resto de los hoteles y apartamentos tanto de Sierra Nevada como de las demás estaciones de esquí sí se oferta.

Analizando los precios de los diferentes portales, se observa que el precio del hotel Telecabina en temporada alta de una habitación para dos personas durante 4 noches se sitúa en una media de 230 euros por persona, inferior a la media del sector tanto a nivel Sierra Nevada como en el resto de las estaciones de esquí. Con respecto a la temporada baja, el precio no varía mucho, estando en una media de 210 euros por persona, igualmente inferior a la competencia directa de la zona, aunque llama la atención que la diferencia de precios por temporada sea tan insignificante.

Respecto al apartahotel Trenvenque, el precio en temporada alta de una habitación para dos personas durante 4 noches de 300 euros por persona, lo cual se sitúa cerca de la competencia directa. Con respecto a la temporada baja, el precio ronda a 250 euros por persona, también semejante al precio medio que tiene los apartamentos en Sierra Nevada en esa época del año.

Así mismo, hay que señalar que dichos precios no introducen el forfait como lo hacen los demás hoteles y apartoteles de Sierra Nevada y las diferentes estaciones de esquí. Con ello se entiende que, aunque su precio medio sea inferior a la competencia, al no ofertar el forfait con el alojamiento los precios que fija Cetursa se encuentran por encima de la media de la competencia.

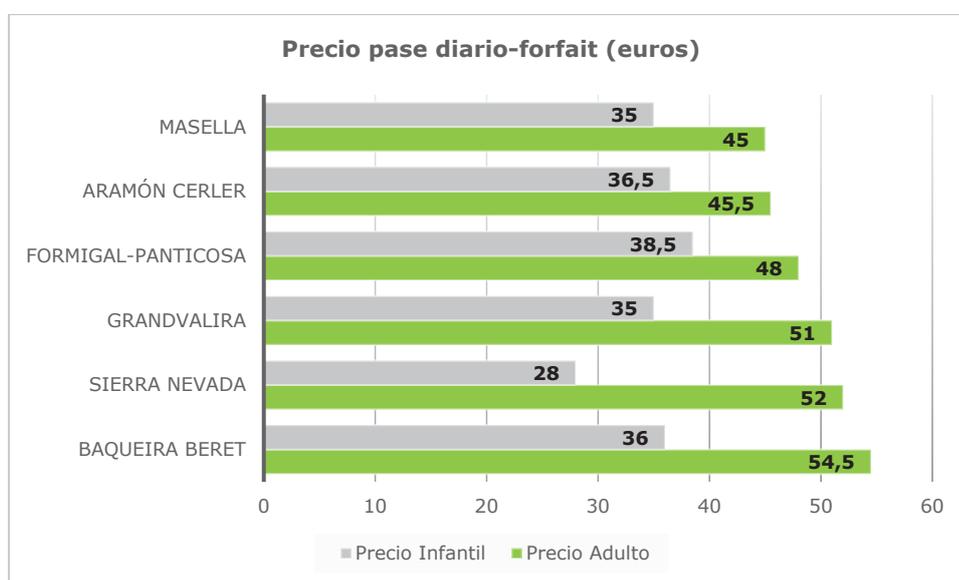
Por otro lado, cabe destacar que la sociedad no dispone de datos sobre los porcentajes de ocupación, por lo que no se puede analizar si esta actividad desarrollada por la sociedad es rentable o no.

## Anexo IV. Precio de forfaits

Otro de los aspectos relevantes a analizar desde la perspectiva de la economía, son los precios de los forfaits aplicados por Cetursa y su visión comparativa con el resto de las estaciones de esquí.

La oferta de forfaits puede llegar a ser de lo más variada: desde el acceso básico de un día para adultos y niños, hasta precios especiales para jubilados, paquetes familiares o por grupos, abonos de temporada, forfaits conjuntos entre estaciones.

El análisis se centra en los precios del forfait de pases diarios de adulto para la temporada 2018 - 2019, ya se consideran los más comunes y los que permiten una mejor comparación entre las principales estaciones de esquí: Grandvalira, Formigal – Aramón, Baqueira Beret, la Masella y Sierra Nevada.



Analizando los precios que refleja la gráfica anterior, se comprueba que el precio más bajo es ofertado por la Masella seguido de cerca por Aramón Cerler, y en la parte alta del ranking se sitúa Baqueira Beret con el precio más caro, seguida de cerca por Sierra Nevada.

El precio de los forfaits es importante a la hora de decidir el destino de esquí, si bien está condicionado por otros aspectos clave como la ficha técnica de la estación, las condiciones meteorológicas, nivel de servicios complementarios, entre otros. Por ello se hace difícil poder obtener una conclusión en términos generales, sin poder tener en cuenta el resto de variables.

Sierra Nevada se sitúa en la parte alta de los precios ofertados, si bien hay que tener en cuenta que tiene unas condiciones que la hacen diferencial con respecto al resto: tiene la ventaja de ser la estación más meridional del Europa con una de las mejoras fichas técnicas a nivel nacional.

Se analiza la tipología de forfaits de estas estaciones se observa que hay una gran variedad de precios según distintas variantes:

- Canales de ventas: venta online o aplicación móvil, en taquilla o anticipada.

- Temporada, diario o festivo.
- Características del comprador: infantil, junior, adulto, senior, debutante, universitario, carnet joven, clubes, etc.
- Grupo, familia o individual.
- Un día /medio día.

Además de la gran variedad de promociones con diferentes descuentos ofertadas a diferentes colectivos y entidades.

Desde una perspectiva de Eficiencia y Economía la fórmula más adecuada es aquella que presenta un menor número de tipologías y categorizaciones. En este caso, Cetursa se sitúa en una buena posición dentro del ranking de las principales estaciones.

Sierra Nevada solo cuenta con tres/cuatro fórmulas de aplicación de tarifas de forfait:

- Edad: infantil, adulto, senior.
- Temporada alta/baja.
- Forfait de temporada.
- Tarifa familiar.

Estas fórmulas están sujetas a distintas promociones que hacen variar los precios fijados, pero siempre sin salir de las tres/cuatro categorías estipuladas.

En el lado opuesto se encuentra la estación de Formigal o la Masella que alcanzan hasta las diez categorías de tarifación. Este hecho dificulta el control de la adecuada aplicación de tarifas así como la trazabilidad del registro de los ingresos.

En este punto hay que poner de manifiesto que en las últimas temporadas Cetursa ha llevado a cabo una estrategia de optimización de los ingresos por venta de forfaits, a través de la bajada de las ventas por intermediarios.

Cetursa ha conseguido incrementar el precio medio de venta de los forfaits entorno a un 15%, sin necesidad de repercutir el coste a los usuarios. Esto hace que la gestión de sus recursos pase por una estrategia más eficiente y adaptada a las necesidades operativas de Cetursa.

## Anexo V. Alegaciones

### **ALEGACIONES AL INFORME PROVISIONAL DE AUDITORIA OPERATIVA SOBRE CETURSA SIERRA NEVADA S.A., REALIZADO POR DELOITTE**

#### **ALEGACION GENÉRICA.**

El informe no contextualiza un hecho muy relevante para que el lector pueda tener plena y veraz información sobre los hechos expuestos en el Informe. Dichos hechos no cuentan con la referencia de fechas necesarias para poder atribuir, en sus correctos términos, la gestión a dos periodos claramente diferenciados. El primero atribuible a la histórica gestión de la compañía hasta mediados de marzo de 2019, fecha en la que se incorpora un nuevo equipo directivo y la segunda, a partir de dicha fecha.

El nuevo equipo directivo realizó una labor exhaustiva de revisión y control financiero sobre las Cuentas Anuales de 2018, en las que se produjeron varios ajustes y reclasificaciones contables, así como cierto ordenamiento de la estructura financiera de la empresa. Finalmente, dichas Cuentas Anuales, fueron formuladas y aprobadas el 5 de junio de 2019.

Uno de los resultados de dicho proceso de ordenación financiera, fue el cambio del ejercicio contable y fiscal, estableciéndose este, en coherencia a la temporada de explotación, desde el 1 de julio al 30 de junio de cada año, siendo el primer ejercicio, tras la modificación, el finalizado el 30 de junio de 2020.

Ya en abril de 2019 la nueva dirección realizó un análisis pormenorizado sobre la situación de Cetursa Sierra Nevada S.A. (Cetursa), donde las principales conclusiones se incluyeron en el "Informe de Sostenibilidad" de julio de 2019.

Dichas conclusiones ya avanzaban importantes ineficiencias operativas, estimadas en 80 millones de euros en los últimos 10 años (hasta la entrada del nuevo equipo directivo) y una descapitalización muy relevante, materializada en las vetustas instalaciones existentes, con apremiante necesidad de ser renovadas, comprometiendo de forma muy grave, la sostenibilidad de la compañía.

Llama la atención que el informe de auditoria operativa no haya cuantificado el importante déficit existente en las instalaciones de la empresa cuando estas constituyen el 85% del Activo del Balance y cuyo resultado estimado asciende a una cifra que supera los 100 millones de euros.

En un mayor detalle, desde una óptica económico-financiera, Cetursa ha padecido históricamente una severa erosión económica como consecuencia de la acumulación reiterada de severas pérdidas que, en cuantía de 32,3 millones de euros (31 diciembre de 2017) equivalen al 42% de su capital escriturado y, por tanto, con un alto riesgo de insolvencia.

Este patrón de recurrente déficit económico compromete las posibilidades de supervivencia en los años venideros, que se estiman exigentes por la concurrencia de al menos por dos tipos de retos:

a) Endógenos: como razona el citado informe, la empresa padece un grave problema en materia de Recursos Humanos (RRHH), de solución compleja, que siendo una de las causas principales de las pérdidas históricas, sigue siendo una de las principales causas de la exigua rentabilidad.

b) Exógenos: que se pueden resumir en

1) Clima y sostenibilidad: que exige un alto nivel de inversiones, de improbable cobertura desde la tradicional baja rentabilidad.

2) Desventaja competitiva: la limitación económica neutraliza en buena medida las ventajas competitivas intrínsecas de la estación (ubicación, clima, dimensión, calidad de nieve, oferta après-ski, ...)

La dimensión y duración de las pérdidas y/o baja rentabilidad hace sospechar que la rentabilidad no ha sido la principal vocación, al menos, durante el periodo histórico de Cetursa.

Pero, por extraño que parezca, la histórica y presumible falta de vocación por la sostenibilidad económica no ha sido el problema mayor, sino que durante años se ha cultivado un grave problema en materia de RRHH, cuyas características se resumen en que, siendo el coste salarial el más alto con diferencia de las estaciones de esquí comparables, el nivel de motivación efectiva es muy bajo.

Por tanto, una consecuencia derivada que se añade al alto coste salarial de modo sistémico, es una baja productividad, así como otros muchos perjuicios, ya que el modelo laboral construido no se ajusta con las necesidades objetivas de la explotación y todas las medidas tomadas en materia laboral en respuesta a frecuentes y reiteradas amenazas de huelga por la Representación Legal de los Trabajadores, no han hecho más que agrandar el citado desajuste.

En definitiva, la conjunción sistémica del alto coste salarial y la baja productividad (junto a otros factores como la inflexibilidad del modelo laboral), están en la base de la erosión económica histórica.

A esta recurrente y grave erosión económica hay que añadir que Cetursa sigue produciendo hasta 2018 una rentabilidad exigua y aunque en 2019 ha mejorado sustancialmente, sigue mostrándose muy lastrada, dado que la inercia operativa heredada por la nueva Dirección es de difícil corrección si no es correspondida con decisiones claras y directas del socio mayoritario de la empresa.

Pese a lo expuesto, desde la llegada de la nueva dirección, se han efectuado inversiones por un importe mayor a los 10 últimos años de actividad (18 millones de euros, de los que más de 14 se han registrado en activos no corrientes) y se ha incrementado la eficiencia operativa, reduciendo gastos por valor de más de 1,7 millones de euros, al igual que se ha procedido a aumentar el precio medio por usuario. El mayor flujo inversor se ha orientado a mitigar riesgo climático y ser más sostenibles (cañones de nieve producida, mejoras en eficiencia energética, cálculo de huella de carbono y medidas correctoras, entre otras).

Otro aspecto histórico llamativo es que antes de la nueva etapa que se abre en el primer trimestre de 2019 con la renovación de la Alta Dirección, el resto del equipo directivo nunca estuvo vinculado al conocimiento de las consecuencias económicas y financieras que el funcionamiento de la empresa venía produciendo.

En las comparativas se utilizan valores heterogéneos como:

- Formigal Aramon: No es una estación de esquí, sino una sociedad que agrupa a 5 estaciones de esquí con muy distinto funcionamiento. Así Formigal está en la banda de los 500.000 jornadas de esquí, Cerler está en la banda de las 325.000 jornadas de esquí, mientras que Javalambre y Valdelinares son "apeaderos" o modelos de estaciones más parecidas al modelo

indoor del Madrid Snowzone, pero al aire libre. Panticosa es también muy pequeña y no abre todas las temporadas, aunque ahora “nominalmente” la hayan agregado a Formigal, pero es otra área de esquí geográficamente distinta y sin conexión.

- Estaciones como Candanchú, Port del Compte o Valdesquí no son significativas ni como zonas de esquí ni tampoco desde el punto de vista societario.
- Grandvalira está formada por sociedades distintas:
  - ✓ Saetde (sociedad explotadora del sector Pas de la Casa, Grau Roig y Cortals).
  - ✓ Ensisa: Sociedad explotadora del sector Soldeu, El Tarter y Canillo.
  - ✓ Nevasa: Sociedad comercializadora del producto (Comercial, marketing, central de reservas, producto, etc.)
  - ✓ Secnoa: Sociedad explotadora de la estación Ordino-Arcalís

Por ello, la recomendación es que las comparaciones en términos de explotación en relación a Sierra Nevada deberían hacerse con las estaciones de Baqueira Beret, Masella, Molina, Formigal, Cerler y Astún en España y las estaciones andorranas entendidas como individualidades. Y en términos societarios las comparaciones deberían ser con las sociedades que amparan estas estaciones.

Por último, exponer que cualquier dato o cifra que hace referencia el informe a 2020 se encuentra afectado por el COVID-19 que provocó un cierre anticipado total de la actividad el 13 de marzo de 2020 sin ser señalado o referenciado correctamente. Así por ejemplo se realizan afirmaciones sobre la evolución de gastos de personal en el Anexo I, relativa a su descenso en 2020, sin hacer mención que dicho descenso fue debido a dicho cierre anticipado.

## **ALEGACIÓN 1.**

### **Apartado V.II. Conclusiones y recomendaciones**

#### **Sistemas y Procedimientos**

Hasta marzo de 2019, no existía una definición de procesos ni contabilidad de gestión por líneas de actividad.

A partir de dicha fecha, en paralelo a la implantación del ERP, han quedado definidas las distintas actividades y procesos, si bien aún están siendo documentadas.

Todas las actividades han sido enmarcadas en la definición de los distintos tipos de procesos (procesos productivos, de apoyo y subprocesos).

Entrando en ciertos detalles, respecto a la afirmación emitida en el informe:

*“....()*

*a) No obstante, se ha observado que la Sociedad no define de forma clara cada uno de los procesos y subprocesos, ya que mezcla procesos de apoyo con algunos que deberían ser ubicados como*

***subprocesos operativos o de negocio: Control de accesos; Limpiezas; Mantenimiento hostelería; Nieve producida; Ticketing; Competiciones deportivas.”***

Se han considerado procesos de apoyo aquellos que de forma determinante dan servicio a uno o varios procesos productivos y que, por la estructura actual de la empresa, así están asumidos.

Algunos de los mencionados están en proceso de cambio y reubicación y otros, han sido modificados como es el caso de nieve producida, que claramente viene definida en el artículo 2 de los Estatutos de esta Sociedad.

El proceso control de accesos se considera de apoyo ya que esta unidad realiza dos actividades relacionadas directamente con dos procesos de apoyo: resolución de incidencias e información al cliente, ligada directamente con servicios al cliente, y control del fraude relacionado con la compra y el uso de los forfaits, relacionada con Control de Gestión.

Por su parte, Ticketing da claramente servicio a todas y cada una de las unidades productivas sin ser en sí misma una, ya que su posición es netamente receptiva de cliente y de información, indicándonos que su vocación está más relacionada con servicios al cliente.

En ambos casos, y gracias a la digitalización de determinados sistemas que se están implantando en la actualidad, parte de las tareas que se realizan de forma manual serán automatizadas y las facetas reseñadas serán mucho más marcadas que en la actualidad.

Las Competiciones Deportivas forman parte de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), ligada a la promoción de los deportes de invierno, como única estación de esquí de la Comunidad Autónoma, lo que obliga, en cierto modo, a mantener actividad como si de una instalación deportiva al uso se tratara, así como las relaciones con las instituciones que regulan y gestionan los deportes en nuestro entorno.

En el caso de limpieza y mantenimiento de hostelería, se mantuvieron como procesos de apoyo fundamentalmente, porque dan servicio a diferentes unidades (ya sean productivas o no). En próximas fechas, la implantación del ERP y la adopción de un sistema de costes basados en las actividades, limpieza y mantenimiento de hostelería podrán ser absorbidos por todas y cada una de las unidades organizativas, que soportarán el coste/gasto correspondiente.

La compañía ya ha comenzado su adaptación al sistema de costes basados en la actividad después de un profundo análisis de las unidades de negocio, las unidades de apoyo y las reglas de reparto de aquellos elementos transversales a toda la empresa o a las diferentes áreas, cuantificándose un coste completo por unidades de gestión y líneas de negocio.

Respecto a la afirmación:

*“...()*

***También se ha observado que la descripción de estos procesos carece de profundidad y de la concreción necesaria como para servir de manual de procedimientos. Para los procesos de apoyo, Cetursa no dispone de ninguna descripción o definición. Para cualquier persona ajena a la organización o incluso al departamento es muy complicado tener una visión completa de las tareas e implicaciones de cada proceso y subproceso.***

*Estos aspectos suponen una falta de control relevante ya que cada responsable actúa según su criterio profesional, pero sin una guía clara que permita asegurar el cumplimiento de los objetivos y el buen desarrollo del negocio.*

*Adicionalmente, Cetursa debería de elaborar un mapa de procesos para los principales negocios (esquí-remontes, aparcamiento, hostelería y restauración, alquileres y tienda) en el que se identifique todo el flujo de actividades clave que permiten alcanzar los objetivos fijados.*

*En base al mapa, Cetursa debería elaborar una matriz de materialidad de procesos y subprocesos, evaluando cuáles de ellos son clave y relevantes para el cumplimiento de los objetivos. Para aquellos que resulten materiales, Cetursa debería desarrollar un proyecto de procedimentación que abarque los procesos de principio a fin, identificando riesgos y controles, así como generando unas instrucciones básicas que sirvan de guía para el buen desarrollo de su operativa y asegure la consecución de los objetivos.”*

La gran apuesta para dotar a la compañía de un sistema de control interno eficaz ha llegado con la actual Dirección de la sociedad (en marzo de 2019), impulsando y ejecutando la implantación de sistemas que facilitarán las tareas, su reparto y la posibilidad de poder plasmar todos los procedimientos en sus correspondientes manuales.

Por primera vez en la compañía se ha elaborado un organigrama detallado, han sido ordenados procesos como los de selección de personal, incluida la Alta Dirección que tradicionalmente no gozaban de la necesaria publicidad y transparencia (por primera vez la selección del Subdirector General y Director de Recursos Humanos ha sido sometidas a proceso de concurso público).

Igualmente, ha sido modificado el proceso de contratación, modificando la rigurosidad de la normativa interna con un mayor ajuste a la ley de contratos del sector público.

Del mismo modo y por primera vez en la historia de Cetursa ha sido redactado un Plan Estratégico, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible fijados por la ONU, encontrándose en la actualidad en el despliegue los planes tácticos y operativos.

En cuanto a la descripción de los procesos, revisado el organigrama de la empresa y, una vez que termine esta temporada, se ultimen los correspondientes ajustes, se procederá la elaboración del mapa de procesos definitivo.

Efectivamente, tal y como se apunta, se debería elaborar una matriz de materialidad de procesos y subprocesos con el fin indicado y teniendo siempre en cuenta el sistema de control que recogerá KPI y KRI alineados con los objetivos de plan estratégico de la Compañía.

Respecto a la conclusión:

*“...()*

*En relación con el control interno, se concluye que Cetursa no tiene una visión de control y gestión de riesgos integrada en el desarrollo de sus procesos operativos, financieros y de soporte, debido a que no cumple con los estándares mínimos marcados por las metodologías internacionales (COSO). Este hecho redundo en dificultades en el logro de los objetivos, en el desarrollo eficiente de las operaciones, nivel de aseguramiento del control interno, así como en dificultades para disponer de la información fiables para la toma de decisiones.*

**En concreto, se pueden destacar las siguientes incidencias:**

- **Ausencia de manuales con las definiciones de puestos y responsabilidad, que permitan a cada empleado conocer sus funciones, evitando duplicidades o falta de asignación de tareas.**
- **Necesidad de desarrollo de un modelo de control interno claro y de tareas de auditoría interna con un grado de independencia funcional de la Dirección, habida cuenta de las actividades que realiza la Sociedad y el fuerte nivel de contratación que realiza.**
- **Se ha comprobado que Cetursa elabora informes puntuales en los que realiza una autoevaluación de los principales riesgos a los que se encuentra expuesta. No obstante, teniendo en cuenta las mejores prácticas y el enfoque de control interno de COSO, se considera necesario que Cetursa elabore un inventario de indicadores asociados a los principales riesgos y al propio plan estratégico y plan de sostenimiento de la estación.**

**Este sistema de KRIs y KPIs (Key Risk/Process Indicators) permitirá medir el desempeño de las actividades realizadas, así como su alineación con los objetivos, procesos y riesgos de la Sociedad. Estos indicadores habrán de ser asignados a los pertinentes responsables que los actualizan y analizan periódicamente. También habrán de ser reportados al Comité de Dirección, quien deberá evaluar la exposición de Cetursa a los riesgos que ponen en juego alcanzar los objetivos y sostenimiento de la estación a corto/largo plazo, tomando las decisiones necesarias para su mitigación."**

Con carácter general, hay que señalar que Cetursa está sometida a control financiero con periodicidad anual por parte de la Intervención de la Junta de Andalucía y sus cuentas anuales son auditadas por una de las "big four". Al menos, la evaluación y seguimiento de los principales riesgos son seguidos de forma anual por agentes externos de la compañía. Los Informes de auditoría de 2018, 2019 y el de 30 de junio de 2020, se emitieron "sin salvedades". Internamente, sin bien es cierto que no se encuentra totalmente protocolizado, existe un seguimiento mensual de dichos riesgos.

Por otro lado, a partir de 2019, la calificación crediticia de la Entidad ha mejorado sustancialmente, pasando de Rating 5 a Rating 8, según valores de la Agencia Calificadora Axesor.

Efectivamente en la actualidad, Cetursa no cumple con los estándares COSO, pero es objetivo fundamental y prioritario su consecución a corto plazo.

Con la creación de una unidad organizativa denominada Control de Gestión y dedicada en exclusividad a las tareas propias de control interno, junto la implantación de los sistemas anteriormente mencionados, principalmente la implantación del ERP, y la procedimentalización de las operaciones se realizará, en coordinación con la Dirección de RRHH y los diferentes mandos intermedios, la definición de tareas a realizar en las diferentes unidades organizativas.

Teniendo un ERP que centraliza todos los datos financieros, una contabilidad analítica y de gestión y la construcción del Cuadro de Mando Integral de seguimiento de objetivos operativos, se formularán los correspondientes KRI y KPI

**ALEGACIÓN 2.****Apartado V.II. Conclusiones y recomendaciones****Sistemas y Procedimientos<sup>1</sup>**

En relación a la tecnología y sistemas de información, cabe señalar que el 95% de los recursos tecnológicos analizados dentro del apartado, han sido invertidos a partir de marzo de 2019. El proceso intenso de inversión ha provocado que los recursos estén plenamente destinados a la puesta en marcha de dichos recursos, posponiendo tareas de documentación y procedimientos.

Actualmente se están analizando distintas soluciones de control de Acceso a la Red (NAC) y herramientas de detección y prevención de intrusiones (NIPS/NIDS).

Una vez terminada la temporada actual, se iniciará la migración del Active Directorio local a la nube (Azure) para simplificar la administración de los usuarios de correo y acceso a los recursos de la red.

Cuando se ultime la implantación de los nuevos sistemas ERP, RRHH, Skidata, Parking, Centro de Comercio, etc. se procederá a la documentación de todos los procesos de altas y bajas de usuarios, así como la automatización y documentación de los procesos IT.

**ALEGACIÓN 3.****Apartado V.II. Conclusiones y recomendaciones****Eficacia**

Respecto a la conclusión:

*"...()*

*En lo que respecta a los objetivos operativos, en base al trabajo realizado, se concluye que Cetursa no tiene fijados unos objetivos cuantificables que sean adecuados y permitan su seguimiento. El área de control de gestión y reporting debería definir anualmente unas actuaciones mínimas y máximas, así como unas metas claras y cuantificables que ayuden a fomentar el cumplimiento de los objetivos de estratégico y operacionales. También se debería elaborar un inventario de indicadores asociados a cada una de las actuaciones, metas y objetivos, sobre los cuales el Comité de Dirección debería de hacer un seguimiento periódico sobre su cumplimiento."*

Aplica todo lo expuesto en la ALEGACION 1.

**ALEGACIÓN 4.****Apartado V.II. Conclusiones y recomendaciones****Eficiencia**

Respecto a las conclusiones en materia de RRHH, señalar, en líneas generales, la ausencia de profundidad de análisis en ciertos apartados.

No queda reflejada la dificultad de solventar los problemas de este área que, sobre el papel, resulta lógico y sencillo de reconducir pero que, en la práctica y el histórico, soporta la siguiente afirmación, se hace casi inviable una negociación con la parte social.

Al existir tantos acuerdos estatutarios fuera del convenio colectivo público y publicado, es normal que existan algunos errores en el informe. Es muy posible que no hayan accedido a todos esos acuerdos que, además, no están recogidos de forma sistemática y organizada.

La antigüedad no se calcula como el 4% de salario base más suplidos, tal como el informe refleja, se utiliza la tabla de antigüedades de la Junta de Andalucía, que es una cantidad fija para cada categoría. Esto que puede parecer una mejora, no lo es, ya que el cambio de un sistema a otro de retribución de la antigüedad, se "compensó" con el CCP, que supone un coste anual de 2,5 millones de euros, aproximadamente. Por tanto, hubiera sido deseable enfatizar más sobre la incidencia del CCP que, si bien se hace, no se profundiza lo suficiente, al no cuantificar claramente el impacto y, adicionalmente, no se trata la incorrecta definición de las variables y objetivos que persigue dicho sistema.

La forma de pagar o compensar los festivos que aparece en la tabla donde se comparan convenios, no es correcta, ya que indica que un festivo se compensa con 2,5 días de descanso y con 1,5 de salario. En los dos casos es 2,5 días, la diferencia es que cuando se descansa, hay que tener en cuenta que la acumulación de festivos descansados aumenta el número de días cotizados y, por tanto, pagados. O sea, 10 días festivos pagados, supone el pago de 25 días, pero disfrutados en descanso, supone 35 días que, además, hace que aumente la indemnización y genere más vacaciones.

No se refleja en la tabla el concepto de levantamiento de descansos. Este se compensa con 3 días de descanso por cada levantamiento y esos tres días se contabiliza en días laborables, recordando que la semana tiene 4 días laborables.

Respecto a los turnos, no se hace referencia a que son rotativos en explotación. Lo que genera una gran descompensación de recursos, ya que se tienen casi los mismos recursos en días de baja explotación, como de alta explotación. Es uno de los principales factores de descompensación entre oferta y demanda.

Se aprecia un envejecimiento sustancial de la plantilla y en posiciones en las que las condiciones físicas para poder desempeñar correctamente el trabajo son esenciales, ya que requiere de cualidades de esfuerzo, potencia, etc, y que no corresponden con personal de más de 55 años. Esto hace que gran parte de las tareas de determinados puestos de la zona de explotación, mantenimiento, talleres, no se ejecuten de forma eficiente y se necesiten más recursos para realizar un trabajo, que requiera esfuerzo físico.

**ALEGACIÓN 5.****Apartado V.II. Conclusiones y recomendaciones****Economía**

En este apartado hay que reiterar lo expuesto en la ALEGACION GENÉRICA, respecto a la contextualización en los dos periodos de gestión que no diferencia el informe.

Así la mejora de eficiencia en gastos operativos operada a partir del ejercicio 2019 y que asciende a 1,7 millones de euros, no está indicada, con lo que el Cuadro del Informe donde se calcula el % de gastos de personal sobre el total de gastos operativos, no está incluyendo dicha mejora de eficiencia.

**ALEGACIÓN 6.****Anexo III**

Las fuentes utilizadas para los datos de plazas hoteleras no son correctas. Para que el cuadro expuesto sea correcto, donde atribuye a Sierra Nevada 4.883 plazas, debe decir 6.810 plazas. Igualmente, es incorrecto el número de plazas asignado al área de influencia. En lugar de señalar, 21.780 plazas, debería decir, la que resulte de la siguiente distribución:

- Entorno Sierra Nevada (Carretera, Monachil, Guejar Sierra, Pinos Genil y Cenes de la Vega):  
**1.720 plazas:**
  - Plazas hoteleras: 1.037
  - Apartamentos Turísticos: 215
  - VFT: 468
- Pradollano más Área Influencia: **8.544 plazas** (datos de último estudio realizado por la Dirección Comercial de Cetursa)

Las plazas del Hotel Ziriyab ascienden a 138 y no 160 como señala el informe.

Respecto la afirmación:

*"...()*

***Llama la atención que dichos alojamientos no se encuentran en una de las páginas referentes en el sector, para su análisis se ha realizado una búsqueda en paralelo."***

ESTIBER no tenía integración con los hoteles de Sierra Nevada, luego no disponía de esos datos ni los vendía. Habría que destacar que este TTOO mayorista no es un gran referente de venta paquetes en general de nieve, ya que, se echa en falta, muchos establecimientos y paquetes a la venta, sobre todo en Sierra Nevada y por no tener el motor/Chanel de venta integrado con los hoteles. Este TTOO es especialista y, sobre todo, receptivo en Andorra, Alpes y Pirineos, como indica su web.

Cuando se afirma

*"...()*

***Por otro lado, cabe destacar que la sociedad no dispone de datos sobre los porcentajes de ocupación, por lo que no se puede analizar si esta actividad desarrollada por la sociedad es rentable o no."***

Los datos de ocupación se encuentra en todo momento disponibles en la Dirección Comercial como indicadores de seguimiento:

Ocupación	2017-2018	2018-2019
Establecimientos hoteleros de Pradolano	68%	68%
Hoteles situados en la carretera de acceso a Sierra Nevada	46%	46%
Total (establecimientos hoteleros estación + carretera)	65%	65%

Ocupación	2017-2018	2018-2019
Puente de la Constitución	50%	80%
Navidad	72%	74%
Puente Día de Andalucía	80%	87%
Semana Santa	83%	70%

## ALEGACIÓN 7.

### Anexo V

#### Encuesta de satisfacción

Por lo general, en el sector nieve, las opiniones de usuarios pierden cierta fiabilidad si no se tiene en cuenta el contexto histórico en el que se realizan. Las circunstancias de las estaciones de esquí, extremadamente dependientes de la nieve, hacen que las experiencias de los usuarios cambien de forma decisiva si en el periodo de esquí elegido disfrutaron de poca o mucha nieve, de buen o mal tiempo, elementos estos que no se “cruzan” con las tres encuestas elegidas por el auditor. Deberían tenerse en cuenta igualmente los intereses comerciales de los promotores de las mismas

Así pues,

1. Las opiniones de los usuarios y la tabulación de las mismas varían en función de la eventual orientación comercial del promotor de la encuesta. Este es el caso del primer sondeo elegido, referido al operador Esquiades.com, especializado en el mercado pirenaico y alpino y con escasa vinculación comercial con Sierra Nevada. Resulta aparentemente contradictorio que en la misma encuesta, la estación aranesa de Baqueira Beret aparezca en 2020 como tercera estación mejor valorada entre las estaciones españolas, andorranas y francesas, cuando ese mismo año, en otra de las referencias elegida por el auditor (World Ski Awards), la misma estación sea la cuarta de España.

También en 2020, Boi Taul, mejor estación española según World Ski Awards, no aparece entre las mejores cinco de Esquiades.com.

2. Refiere el informe otra encuesta de Hosteltur de 2015 en el que Sierra Nevada aparece octava en el ranking de estaciones de esquí españolas (y andorranas). En el mismo año, los otros sondeos elegidos (Esquiades y World Ski Awards) cambian las posiciones de las mismas estaciones evaluadas.

3. En cambio, no alude el informe a encuestas similares, o incluso de una mayor fiabilidad, como el portal [traveler.es](http://traveler.es) o el periódico británico *The Guardian* por citar algunos ejemplos, con conclusiones opuestas a las aludidas anteriormente.

Sierra Nevada entre las mejores 13 estaciones del mundo (2013)

<https://www.traveler.es/naturaleza/galerias/las-13-mejores-estaciones-de-esqui-del-mundo/373/image/17367>

Sierra Nevada, en el TOP 10 europeo de estaciones "pequeñas", según *The Guardian* (2019)

<https://www.lugaresdenieve.com/?q=es/noticia/port-aine-sierra-nevada-top-10-europeo-estaciones-esqui-the-guardian>

En este sentido, la afirmación del informe

*"...()*

*Tal y como muestra la información analizada, Sierra Nevada no es una de las estaciones mejor valoradas a nivel nacional e internacional. Este hecho contrasta con las ventajosas condiciones naturales de la estación"*

podría adolecer de sólido fundamento.

De la misma manera, la otra conclusión que añade el informe

*"...()*

*Cetursa debería elaborar un plan de acción con el objetivo de analizar las causas por las que no se encuentra entre los primeros puestos, considerando que cuenta con una de las mejores fichas técnicas"*

incurrir en el mismo problema de solidez si se tienen en cuenta los tres informes, promovidos -y concluidos- tras el cambio de dirección en la compañía en los que se analizan profundamente las relaciones entre los usuarios y la estación:

- Marketing, redes sociales y estaciones de esquí 'MARESQUI', elaborado con una beca de la Universidad de Granada-Cajasur.
- Informe Sponsory.
- Encuesta clientes promovida por la propia estación periodo septiembre-noviembre 2020.

# Deloitte.

Deloitte hace referencia, individual o conjuntamente, a Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") (*private company limited by guarantee*, de acuerdo con la legislación del Reino Unido), y a su red de firmas miembro y sus entidades asociadas. DTTL y cada una de sus firmas miembro son entidades con personalidad jurídica propia e independiente. DTTL (también denominada "Deloitte Global") no presta servicios a clientes. Consulte la página <http://www.deloitte.com/about> si desea obtener una descripción detallada de DTTL y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios de auditoría, consultoría, legal, asesoramiento financiero, gestión del riesgo, tributación y otros servicios relacionados, a clientes públicos y privados en un amplio número de sectores. Con una red de firmas miembro interconectadas a escala global que se extiende por más de 150 países y territorios, Deloitte aporta las mejores capacidades y un servicio de máxima calidad a sus clientes, ofreciéndoles la ayuda que necesitan para abordar los complejos desafíos a los que se enfrentan. Los más de 263.000 profesionales de Deloitte han asumido el compromiso de crear un verdadero impacto.

Consejería de Hacienda y Financiación Europea  
Intervención General de la Junta de Andalucía

**Conformidad expediente – 2019/556630 (SGT 100/19)**  
**“Servicio de Auditoría Operativa del Sector Público Instrumental de la Junta de Andalucía”.**  
**Lote 14: Actividad Turística – Entidad Cetursa Sierra Nevada**

Muy Señores nuestros:

En relación con el expediente contractual 2019/556630 (SGT/100/19) “*Servicio de Auditoría Operativa del Sector Público Instrumental de la Junta de Andalucía*” LOTE 14: Actividad Turística – Entidad Cetursa Sierra Nevada indicamos que:

- Una vez recibida la conformidad en fecha 30 de abril de 2021 al informe definitivo,
- se ha procedido a poner a disposición, de la Intervención General de la Junta de Andalucía, con fecha 14 de mayo de 2021, los papeles de trabajo que soportan la auditoría realizada, con sujeción a las indicaciones previstas en los Pliegos.
- Una vez recepcionada la documentación, el citado Centro Directivo ha realizado los procedimientos administrativos de revisión y de calidad pertinentes, dándose la conformidad a los papeles de trabajo en fecha 24 de junio de 2021.

Tras haber concluido satisfactoriamente los trámites anteriormente descritos, por la presente, la empresa Deloitte Advisory S.L., adjudicataria del Lote 14 da por definitivos los trabajos de auditoría realizados sobre la entidad Cetursa Sierra Nevada.

En Madrid, a 6 de julio de 2021,

[Redacted signature area]

[Redacted signature area]

Digitally signed by [Redacted]  
Date: 2021.07.06 09:55:05 +02'00'