



**AUDITORÍA OPERATIVA DEL SECTOR PÚBLICO INSTRUMENTAL DE LA JUNTA DE  
ANDALUCÍA**

**Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A.  
(Lote 14)**

**Informe Definitivo**

**Junta de Andalucía**

**Informe Definitivo**

## Índice

I.	Resumen ejecutivo	2
	I.1. Breve descripción de la entidad	2
	I.2. Conclusiones y recomendaciones	4
II.	Introducción	7
III.	Breve descripción de la Entidad	8
IV.	Objetivo, alcance y procedimientos de auditoría	12
	IV.1. Sistemas y procedimientos	13
	IV.2. Eficacia	13
	IV.3. Eficiencia	14
	IV.4. Economía	14
	IV.5. Control de calidad.	14
V.	Resultados de la auditoría	16
	V.1. Sistemas y procedimientos	27
	V.2. Economía	31
	V.3. Eficiencia	38
	V.4. Eficacia	41
VI.	Análisis de las alegaciones	43
VII.	Conclusiones y recomendaciones	45
	<b>Anexos</b>	47
	Anexo I. Cuadro de mando de la EPGTD y organigrama de RdV	47
	Anexo II. Análisis de la ocupación a nivel villa – 2018 – 2020	49

## I. Resumen ejecutivo

## I.1. Breve descripción de la entidad

Creación y de aprobación de los estatutos	<p>Red de Villas Turísticas de Andalucía S.A. (en adelante, la Sociedad), se constituye como sociedad anónima el 10 de septiembre de 2009 y tiene su domicilio social en Málaga.</p> <p>Con fecha 15 de enero de 2010, la Dirección General de Patrimonio de la Consejería de Economía y Hacienda de la Junta de Andalucía levanta acta de entrega a la Sociedad de la cesión de uso de los diez establecimientos turísticos cuya gestión y explotación constituye el objeto social de la Sociedad, sin transmisión de su titularidad, en los términos previstos en el Acuerdo de Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía de 27 de noviembre de 2007 y en la propia escritura pública constitutiva de la Sociedad.</p> <p>Mediante el Decreto 5/2015, de 13 de enero, se autoriza a la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte en Andalucía, S.A. la adquisición del 50% del capital social de la Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A., la cual asume el 100% del citado capital a través de una operación simultánea de reducción y ampliación de capital, pasando con ella a convertirse en accionista único. En consecuencia, la Sociedad pasa de ser una sociedad de capital mixto a tener la naturaleza de sociedad mercantil del sector público andaluz, quedando sometida a la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía, al 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, y demás normativa de aplicación.</p> <p>En el Decreto 5/2015 se modifican los estatutos de la sociedad Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A., manteniéndose estos vigentes en la actualidad.</p>
Tipo de entidad	Sociedad mercantil anónima
Régimen jurídico	<p>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>Art. 5 TRLGHP: Las sociedades mercantiles del sector público andaluz se regirán por la presente Ley; por la Ley 9/2007, de 22 de octubre; por la Ley 4/1986, de 5 de mayo, del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Andalucía; por las disposiciones de desarrollo de las mismas, así como</p>

	<p>por su normativa específica y por las normas de derecho civil, mercantil y laboral que les resulten de aplicación</p>
Objeto social o fundacional	<p>En el Decreto 5/2015, en el que se modifican los estatutos de Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A., se establece que será su objeto social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) La elaboración de planes, proyectos, así como la asistencia técnica y formativa y cualquier otra en materia de planificación y servicios hoteleros/turísticos</li> <li>b) La gestión y explotación de inmuebles y servicios afectos al uso hotelero-turístico; y concretamente la gestión y explotación de la red de establecimientos turísticos/hoteleros de la titularidad de la Junta de Andalucía, a saber: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Villa Turística de Bubión: sita en el término municipal de Bubión (Granada)</li> <li>- Villa Turística de Laujar: sita en el término municipal de Laujar de Andarax (Almería)</li> <li>- Villa Turística de Fuenteheridos: sita en el término municipal de Fuenteheridos (Huelva)</li> <li>- Villa Turística de Grazalema: sita en el término municipal de Grazalema (Cádiz)</li> <li>- Villa Turística de Cazorla: sita en el término municipal de Cazorla (Jaén)</li> <li>- Villa Turística de Priego de Córdoba: sita en el término municipal de Priego de Córdoba (Córdoba)</li> <li>- Villa Turística de Axarquía: sita en el término municipal de Periana (Málaga)</li> <li>- Villa Turística de Cazalla de la Sierra: sita en el término municipal de Cazalla de la Sierra (Sevilla)</li> <li>- Villa Turística de Vidriera: sita en el término municipal de Huéscar (Granada)</li> </ul> </li> <li>c) La realización de todo tipo de actuaciones, obras o trabajos para la custodia, vigilancia, mantenimiento, conservación o transformación de instalaciones o recursos turísticos/hoteleros.</li> <li>d) La gestión y explotación de otros establecimientos o instalaciones de hostelería o restauración.</li> <li>e) La edición, producción y distribución de material turístico informativo, publicitario o promoción de la red en cualquiera de los soportes que estime oportuno</li> </ul>
Adscripción	Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local
Nº de Trabajadores (2019)	<p>Según la memoria de las cuentas anuales de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 114 trabajadores a 31 de diciembre de 2019</li> <li>- 84 empleados de media en 2019</li> </ul>
Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020).	<p>Presupuesto de Explotación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2019: 4.967.887 euros</li> <li>- 2020: 5.021.284 euros</li> </ul>

	<p><b>Presupuesto de Capital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2019: 303.384 euros</li> <li>- 2020: Según el Programa de Actuación, Inversión y Financiación (PAIF) del ejercicio 2020, con el objetivo de atender sus necesidades de inversión en ejercicios anteriores, Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A. se vio en la obligación de disponer de la totalidad de su fondo de maniobra, lo que no le permite realizar inversiones en el ejercicio 2020.</li> </ul>
--	---

## 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 aquella “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 Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A., 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 Red de Villas Turísticas de Andalucía.

A continuación, se muestran el esquema que siguen las pruebas y resultados obtenidos, bajo el enfoque componentes de la de Auditoría Operativa y riesgos clave de Red de Villas Turísticas de Andalucía:

Aspectos relevantes			
Sistemas y procedimientos	Economía	Eficiencia	Eficacia
Procesos	Villas sin explotación	Plan de Actuación Comercial	Impacto socioeconómico en la zona rural
Control Interno	Repercusión en los costes de los contratos menores	Reducido margen de Bº en los servicios prestados	Fortalecimiento del modelo turístico
	Rigidez en las contrataciones vs. temporalidad		Seguimiento y monitorización de los objetivos

En base a las pruebas realizadas se han obtenido las siguientes conclusiones:

### **Sistemas y Procedimientos:**

En términos de procesos, Red de Villas se centra en el desarrollo de los procesos relacionados con la gestión y explotación de las villas (hoteles, hostería y restauración), así como en su mantenimiento correctivo. Respecto al resto de procesos que la Sociedad debería realizar para dar alcance a todos sus objetivos, los relacionados con las acciones comerciales y asistencias técnicas, actualmente no se están desarrollando de manera directa. A continuación, se han identificado las principales causas:

- Falta de existencia de un Plan Estratégico.
- Desactualización del Plan de Acción Comercial.
- La no vinculación de los objetivos reales de la Sociedad a las acciones de comercialización.
- Falta de asignación formal de las funciones comerciales a un departamento o área específica.

Con respecto al control interno, se concluye que la Sociedad no gestiona sus procesos desde una visión de riesgos y control interno lo que dificulta el desarrollo y logro de los objetivos.

### **Economía:**

Referido a este principio, se concluye principalmente que la entidad cuenta con un lastre relevante en su operativa y en su cuenta de explotación actual. Esto se debe al tener cuatro villas cerradas que no están generando ingresos, puesto que no están en condiciones de explotación, y que además tiene que hacer frente a todos los gastos que suponen su mantenimiento.

Por otro lado, se ha detectado un número elevado de contratos menores que, teniendo en cuenta las mejores prácticas de contratación, podría ser económicamente menos beneficiosa para Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A. que las contrataciones mayores.

### **Eficiencia:**

Con respecto a la eficiencia de la entidad, se ha detectado una desalineación entre los objetivos asumidos por la Sociedad en sus estatutos y los que realmente está desarrollando. Se concluye que los objetivos relacionados con el impulso comercial de la Sociedad no están siendo desarrollados de manera directa.

Finalmente, la principal conclusión se basa en el negativo margen de beneficios que reportan los servicios prestados de cada una de las villas abiertas. Adicionalmente, Red de Villas cuenta con un lastre adicional en su cuenta de explotación actual al tener que hacer frente a todos los gastos que suponen el mantenimiento de cuatro villas cerradas.

### **Eficacia:**

En base al estudio realizado en términos de eficacia, no se ha podido evaluar este principio debido a la falta de definición y medición de las necesidades, impacto y resultados que la

Sociedad pretende alcanzar con el desarrollo de sus objetivos. Cabe destacar que, en base a todas las pruebas realizadas, se considera complicado alcanzar un nivel adecuado de eficacia en las actividades desarrolladas incurriendo en pérdidas recurrentes y obteniendo unos índices de ocupación inferiores a los esperados y por debajo de media autonómica.

También se concluye que actualmente la Sociedad no dispone de una metodología adecuada para el seguimiento y evaluación del logro de los objetivos. La Sociedad tiene implantados unos indicadores que no permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos ni las acciones concretas que se están ejecutando para poder alcanzar el logro de los mismos.

### **Recomendaciones y/o propuestas de mejora**

Dado el carácter estratégico de las recomendaciones identificadas se hace difícil poder evaluar la dificultad y el impacto de su implantación. Tal y como se ha expuesto en las conclusiones, los aspectos de mejora de RdV no son tareas o puntos concretos, sino que van de la mano de la estrategia que sus accionistas y terceros implicados quieren dar a la Sociedad.

En relación con la prioridad para la implantación de las mejoras, esta ha de ser en el corto plazo ya que son decisiones que llevan sobre la mesa desde 2015 y condicionan el buen hacer de RdV.

Una vez analizadas las circunstancias actuales de la Sociedad, se recomienda que se establezca un grupo de trabajo en el que se evalúe la situación, se identifiquen posibles soluciones y se tome una decisión consensuada entre todas las partes. En la toma de decisiones se debería valorar las conclusiones arriba expuestas, destacando los siguientes aspectos:

- a) Con relación a las villas cerradas, la situación de obsolescencia de las mismas.
- b) Red de Villas no está realizando un servicio público y, según los datos analizados, no está generando un impacto socio-económico relevante con el desarrollo de su actividad.
- c) Hay que prestar atención al trinomio de baja ocupación, margen de beneficio negativo y escaso impulso comercial.

## II. Introducción

En virtud de la disposición adicional vigesimonovena 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 11 de noviembre de 2020, se remitió a la Red de Villas el Informe Provisional, concediéndole un plazo de 10 días hábiles para la presentación de las alegaciones que estimase oportunas (vencimiento del plazo el 25 de noviembre de 2020). Recibidas las alegaciones con fecha 24 de noviembre de 2020, 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 con lo previsto en el Apartado 3 del Pliego de Prescripciones Técnicas (en adelante, PPT) que rige el contrato.

## III. Breve descripción de la Entidad

<p>Creación y de aprobación de los estatutos</p>	<p>Mediante Acuerdo de 27 de noviembre de 2007, del Consejo de Gobierno, se dispuso la explotación de determinados establecimientos turísticos de titularidad de la Comunidad Autónoma de Andalucía y adscritos a la entonces Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, por adjudicación directa a favor de la sociedad mixta a constituir con ese objeto, en la que participaba la referida Consejería a través de la entonces Empresa Pública Turismo Andaluz, S.A., estableciendo como limitación el hecho de que en ningún caso la aportación de capital público pudiera suponer que la correspondiente a la Junta de Andalucía, de manera directa o indirecta, fuera mayoritaria.</p> <p>Atendiendo a lo establecido en el citado Acuerdo y tras su correspondiente tramitación, el 10 de septiembre de 2009 se constituyó la sociedad mercantil Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A., siendo su objeto social la gestión y explotación de bienes inmuebles, instalaciones y servicios afectos al uso hotelero-turístico, y concretamente la gestión y explotación de la red de establecimientos turístico-hoteleros de titularidad de la Junta de Andalucía, en la que figuraba como accionista Turismo Andaluz, S.A., con una participación en el capital social equivalente al 33% del mismo.</p> <p>Posteriormente, y como consecuencia de su fusión con la Empresa Pública de Deporte Andaluz, S.A., ambas entidades resultaron extinguidas, lo que supuso la creación, por Acuerdo de 27 de julio de 2010, del Consejo de Gobierno, de la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A., resultando por ello ser accionista de la entidad Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A., en la proporción antes indicada.</p> <p>Dicha participación aumentó hasta el 50% del capital social de la sociedad Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A., tras la tramitación del procedimiento establecido en el artículo 82 de la Ley 4/1986, de 5 de mayo, del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Andalucía, que culminó con la autorización otorgada el 24 de febrero de 2014, por parte de la Secretaría General de Economía como órgano competente a tal efecto.</p> <p>A consecuencia de la declaración en concurso voluntario del otro socio de la entidad, Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A. se encontró en una delicada situación económico-financiera y patrimonial, al haber reducido las pérdidas su patrimonio neto por debajo del 50% del capital</p>
--	---

	<p>social, y por ello incurso en causa legal de disolución, lo que implica acordar bien su ordenada disolución, bien las actuaciones necesarias para recuperar el patrimonio neto de la sociedad.</p> <p>La Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A. asumió el 100% del capital social de Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A., a través de una operación simultánea de reducción y ampliación de capital, pasando con ello a convertirse en accionista mayoritario y teniendo como fin último paliar la situación económico-financiera en la que se encontraba esta última.</p> <p>Para ello, se procedió paralelamente a la modificación del citado Acuerdo de 27 de noviembre de 2007, del Consejo de Gobierno, estableciendo los supuestos en los cuales la Administración de la Junta de Andalucía pueda convertirse en accionista mayoritaria o en socio único de la sociedad de capital mixto, siendo este el referido al estar en causa legal de disolución la sociedad que tenga por objeto la explotación de los establecimientos turísticos, y estableciendo su sometimiento a la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía, así como al 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, y demás normativa de aplicación.</p> <p>Por dicha razón, resultó igualmente necesario establecer unos nuevos estatutos y plan inicial de actuación para la sociedad Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A., adaptados a las previsiones de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, y al artículo 44 del Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los trabajadores, que regula la sucesión de empresas, y, finalmente, proceder a su publicación en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía.</p> <p>En el Decreto 5/2015 se modifican los estatutos de la sociedad Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A., manteniéndose estos vigentes en la actualidad.</p>
Tipo de entidad	Sociedad mercantil anónima
Régimen jurídico	<p>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>Art. 5 TRLGHP: Las sociedades mercantiles del sector público andaluz se regirán por la presente Ley; por la Ley 9/2007, de 22 de octubre; por la Ley 4/1986, de 5 de mayo, del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Andalucía; por las disposiciones de desarrollo de las mismas, así como</p>

	<p>por su normativa específica y por las normas de derecho civil, mercantil y laboral que les resulten de aplicación</p>
Objeto social o fundacional	<p>En el Decreto 5/2015, en el que se modifican los estatutos de Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A., se establece que será su objeto social:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>f) La elaboración de planes, proyectos, así como la asistencia técnica y formativa y cualquier otra en materia de planificación y servicios hoteleros/turísticos</li> <li>g) La gestión y explotación de inmuebles y servicios afectos al uso hotelero-turístico; y concretamente la gestión y explotación de la red de establecimientos turísticos/hoteleros de la titularidad de la Junta de Andalucía, a saber: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Villa Turística de Bubión: sita en el término municipal de Bubión (Granada)</li> <li>- Villa Turística de Laujar: sita en el término municipal de Laujar de Andarax (Almería)</li> <li>- Villa Turística de Fuenteheridos: sita en el término municipal de Fuenteheridos (Huelva)</li> <li>- Villa Turística de Grazalema: sita en el término municipal de Grazalema (Cádiz)</li> <li>- Villa Turística de Cazorla: sita en el término municipal de Cazorla (Jaén)</li> <li>- Villa Turística de Priego de Córdoba: sita en el término municipal de Priego de Córdoba (Córdoba)</li> <li>- Villa Turística de Axarquía: sita en el término municipal de Periana (Málaga)</li> <li>- Villa Turística de Cazalla de la Sierra: sita en el término municipal de Cazalla de la Sierra (Sevilla)</li> <li>- Villa Turística de Vidriera: sita en el término municipal de Huéscar (Granada)</li> </ul> </li> <li>h) La realización de todo tipo de actuaciones, obras o trabajos para la custodia, vigilancia, mantenimiento, conservación o transformación de instalaciones o recursos turísticos/hoteleros.</li> <li>i) La gestión y explotación de otros establecimientos o instalaciones de hostelería o restauración.</li> <li>j) La edición, producción y distribución de material turístico informativo, publicitario o promoción de la red en cualquiera de los soportes que estime oportuno</li> </ul>
Adscripción	Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local
Nº de Trabajadores (2019)	<p>Según la memoria de las cuentas anuales de 2019:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 114 trabajadores a 31 de diciembre de 2019</li> <li>- 84 empleados de media en 2019</li> </ul>
Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020).	<p>Presupuesto de Explotación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2019: 4.967.887 euros</li> <li>- 2020: 5.021.284 euros</li> </ul>

	<p>Presupuesto de Capital:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- 2019: 303.384 euros</li><li>- 2020: Según el Programa de Actuación, Inversión y Financiación (PAIF) del ejercicio 2020, con el objetivo de atender sus necesidades de inversión en ejercicios anteriores, Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A. se vio en la obligación de disponer de la totalidad de su fondo de maniobra, lo que no le permite realizar inversiones en el ejercicio 2020.</li></ul>
--	---

#### 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:

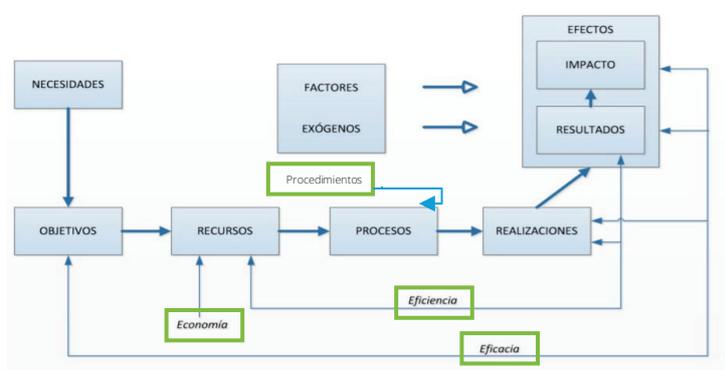
- **Auditoría de sistemas y procedimientos:** revisión analítica de los procedimientos existentes en cada entidad, así como el entorno en el que se realizan, para determinar si se han tenido en cuenta los principios de buena gestión, se aplican controles de calidad y si se han obtenido los resultados 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 la entidad.

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

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.
- Análisis y valoración de los procedimientos.
- Evaluación de los sistemas de control interno.

#### 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 Sociedad.
- Aplicación de técnicas de análisis comparado.
- Análisis de posibles duplicidades de funciones o funciones no desempeñadas.

### IV.4 Economía

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

### 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 completado. 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.

Para un mejor entendimiento de las pruebas realizadas, a continuación, se detalla información relevantes sobre de la entidad Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A.

En primer lugar, cabe destacar que la RdV dispone de un organigrama funcional y orgánico de alto nivel y sus funciones centrales se encuentran integradas en la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y el Deporte (véase Anexo I – Cuadro de mando y organigrama, en el mismo se señalan las áreas que EPGTD desempeña para Red de Villas Turística). (Párrafo modificado en base a la alegación número 2).

Los procedimientos más relevantes que se identifican en la Sociedad son los siguientes:

- Gestión y explotación de nueve inmuebles y servicios afectos al uso hotelero y turístico de titularidad de la Junta de Andalucía.
- Realización de todo tipo de actuación, obras o trabajos para la custodia, vigilancia, mantenimiento, conservación o transformación de instalaciones o recursos turísticos/hoteleros.
- Gestión y explotación de los establecimientos o instalaciones de hostelería o restauración.
- La edición, producción y distribución de material turístico informativo, publicitario o promoción de la red en cualquiera de los soportes que estime oportuno.

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.

La necesidad inicial por la que la Sociedad pasa a ser una sociedad mercantil del sector público andaluz fue a consecuencia de la declaración en concurso voluntario del otro socio de la entidad.

La toma de la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A. en el 100% del capital social de la Sociedad, como se refleja en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía número 15 del 23 de enero de 2015, fue a causa de evitar el

cierre de la totalidad de las villas abiertas y el consecuente despido de la plantilla, así como continuar con el desarrollo de la necesidad de modernizar y diversificar la estructura del sector turístico andaluz en las zonas rurales.

Las necesidades actuales de Red de Villas Turísticas de Andalucía se centran en los siguientes puntos:

- Modernizar y diversificar la estructura del sector turístico andaluz en las zonas rurales.
- Fortalecer el modelo turístico conforme a los principios de sostenibilidad, innovación, accesibilidad y calidad.
- Alcanzar la máxima eficiencia en el servicio y asesoramiento al conjunto de la empresa.

#### • **Objetivos**

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

Según los estatutos de RdV su objeto lo constituye:

1. La elaboración de planes, proyectos, así como la asistencia técnica y formativa y cualquier otra en materia de planificación y servicios hotelero/turísticos.
2. La gestión y explotación de inmuebles y servicios afectos al uso hotelero-turístico; y concretamente la gestión y explotación de la red de establecimientos turístico-hoteleros de la titularidad de la Junta de Andalucía, a saber:
  - Villa Turística de Bubión: sita en el término municipal de Bubión.
  - Villa Turística de Laujar: sita en el término municipal de Laujar de Andarax.
  - Villa Turística de Fuenteheridos: sita en el término municipal de Fuenteheridos.
  - Villa Turística de Grazalema: sita en el término municipal de Grazalema.
  - Villa Turística de Cazorla: sita en el término municipal de Cazorla.
  - Villa Turística de Priego de Córdoba: sita en el término municipal de Priego de Córdoba.
  - Villa Turística de la Axarquía: sita en el término municipal de Periana.
  - Villa Turística de Cazalla de la Sierra: sita en el término municipal de Cazalla de la Sierra.
  - Villa Pinar de la Vidriera: sita en el término municipal de Huéscar.
3. La realización de todo tipo de actuaciones, obras o trabajos para la custodia, vigilancia, mantenimiento, conservación o transformación de instalaciones o recursos turísticos/hoteleros.
4. La gestión y explotación de otros establecimientos o instalaciones de hostelería

o restauración.

5. La edición, producción y distribución de material turístico informativo, publicitario o promoción de la red en cualquiera de los soportes que estime oportuno.
6. En general, cualquier otra actividad que sea presupuesto, complemento, consecuencia o desarrollo de las anteriores.

En dichos estatutos no se hace mención expresa a los objetivos que RdV persiguen con estas actuaciones.

- **Recursos**

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

Medios humanos (*Epígrafe modificado en base a la alegación número 1*)

Si se tiene en cuenta la evolución del número medio de personas empleadas y del gasto de personal para los ejercicios 2019 y 2018, según las cuentas anuales del ejercicio 2019, se observan los siguientes datos:

Categoría	Cuentas anuales	
	2018	2019
Alta Dirección	1	1
Dirección	3	4
Subdirección	1	1
Administración	3	3
Cocina	13	13
Restaurante	16	17
Recepción	19	19
Mantenimiento	6	5
Piso	17	18
Recursos Humanos - Laboral	-	-
Vigilante	3	3
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>	<b>84</b>

Gasto de personal (Euros)		
Cuenta Anuales		
2017	2018	2019
1.684.371	1.684.371	1.738.566

En base al PAIF, la Sociedad prevé en 2020 de una plantilla fija de 67 empleados con un gasto anual presupuestado de 1.701.362 euros, a través de la siguiente estructura:

<b>Provincia</b>	<b>Media empleados</b>
<b>Almería – Villa Turística de Laujar</b>	<b>8</b>
Recepción	1
Mantenimiento	1
Restaurante	2
Cocina	2
Pisos	2
<b>Cádiz – Villa Turística de Grazalema</b>	<b>21</b>
Recepción	4
Mantenimiento	1
Restaurante	5
Cocina	3
Pisos	7
Dirección	1
<b>Córdoba – Villa Turística de Priego de Córdoba</b>	<b>10</b>
Recepción	2
Mantenimiento	1
Restaurante	2
Cocina	3
Pisos	1
Dirección	1
<b>Granada – Villa Turística de Bubión</b>	<b>9</b>
Recepción	3
Mantenimiento	1
Restaurante	2
Cocina	1
Pisos	2
<b>Huelva – Villa Turística de Fuenteheridos (Villa cerrada al público)</b>	<b>1</b>
Mantenimiento	1
<b>Jaén – Villa Turística de Cazorra</b>	<b>10</b>
Recepción	2
Mantenimiento	1
Restaurante	2
Cocina	3
Pisos	1
Dirección	1
<b>Málaga* - Villa Turística de la Axarquía (Villa cerrada al público) y Sede Central</b>	<b>7</b>
Mantenimiento	1
Administración	3
Recursos Humanos - Laboral	1
Dirección	2

<b>Sevilla – Villa Turística de Cazalla de la Sierra (Villa cerrada al público)</b>	<b>1</b>
Mantenimiento	1
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>

\* A nivel provincial, Málaga cuenta con los empleados de Villa Turística de Axarquía y los empleados de la sede de central de la Sociedad.

La distribución agrupada por categorías se muestra en la siguiente tabla:

Categorías	PAIF 2020
Alta dirección	1
Dirección	4
Administración	3
Cocina	12
Restaurante	13
Recepción	12
Mantenimiento	8
Piso	13
Recursos Humanos - Laboral	1
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>

A efectos de plantilla media real para el ejercicio 2020, hasta la fecha de este informe, es decir, hasta el mes de octubre de 2020, teniendo en cuenta tanto fijos y temporales, se desglosa según la siguiente estructura:

Provincia	Fijos	Temporales
Almería – Villa Turística de Laujar	7,60	4,16
Cádiz – Villa Turística de Grazalema	14,55	0
Córdoba – Villa Turística de Priego de Córdoba	10,90	2,71
Granada – Villa Turística de Bubión	9	3,26
Huelva – Villa Turística de Fuenteheridos	1	0
Jaén – Villa Turística de Cazorla	10	5,19
Málaga - Villa Turística de la Axarquía	1	0
Málaga - Sede Central	3,1	0
Sevilla – Villa Turística de Cazalla de la Sierra	1	0
<b>TOTAL</b>	<b>58,15</b>	<b>15,32</b>

El Plan de Actuación, de acuerdo con el BOJA número 15 de 23/01/2015, indica la ejecución de cinco aspectos clave para el sostenimiento de RdV: 1. Segregación de las villas cerradas; 2. Personal – Medios Humanos; 3. Control de compras; 4. Plan realista de eficiencia energética; 5. Políticas dirigidas a incrementar la cifra de negocios de la sociedad.

En relación con el análisis de los medios humanos del Plan de Actuación se planteaban las siguientes actuaciones:

1. Una reducción de los gastos de personal a través de distintas bajas, así como la reducción del 10% de la masa salarial de todos los trabajadores de la Sociedad, que hasta entonces mantenían pluses por encima de lo establecido en convenio.
2. Se realizó un proyecto de eficiencia en el proceso de contrataciones, optando por contratación temporal en lugar de fija.
3. Se preveía acometer una homogeneización de salarios con la firma de un convenio único.

Desde 2015 RdV ha realizado distintas acciones para mejorar en las líneas marcadas, aunque la iniciativa en relación al convenio único se encuentra aún pendiente de acometer.

En el ejercicio 2015 la entidad llevó a cabo una rebaja salarial del 10% a todo el personal de RdV, estando actualmente las retribuciones de los trabajadores por debajo de los Convenios colectivos provinciales, excepto algunos de la Villa de Grazalema, si bien estos también tuvieron la rebaja del 10%.

Por otra parte, la tasa de reposición del personal fijo es del 50%, por lo que por cada dos bajas tan solo se realiza una contratación fija, promoviendo de esta forma la temporalidad en las contrataciones en las fechas de máxima ocupación en todas las Villas.

*(Párrafo modificado en base a la alegación número 1)*

- Medios financieros

Según el PAIF del ejercicio 2020, la financiación del presupuesto de explotación de la Sociedad proviene de los ingresos propios que factura, complementado con aportaciones de su accionista único para cubrir las pérdidas de cada ejercicio. Las inversiones se financian con periódicas ampliaciones de capital.

A continuación, se muestra el cuadro con la información del PAIF de los ejercicios 2019 y 2020:

	PAIF 2019 (Euros)	PAIF 2020 (Euros)	% Variación
Ingresos propios	3.060.436	3.152.249	3%
Aportaciones de socios para reposición de pérdidas	1.805.000	1.768.345	-2%
Recursos propios	303.384	-	-
<b>Total Fuentes de Financiación</b>	<b>5.168.820</b>	<b>4.920.594</b>	<b>-5%</b>

Los ingresos propios se reparten entre servicios hoteleros (aprox. 60%) y servicios de hostelería y restauración (aprox. 40%), según se establece en las cuentas anuales de la sociedad:

Importe neto de la cifra de negocios	Euros		
	2019	2018	2017
Alojamientos	1.784.776	1.706.470	1.738.195
Restauración	1.269.718	1.264.244	1.196.862
Otros ingresos	-	583	3.240
<b>TOTAL</b>	<b>3.054.494</b>	<b>2.971.297</b>	<b>2.938.297</b>

Respecto a las aportaciones de su accionista único (Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte de Andalucía, S.A.), se vienen realizando a través de reposiciones de pérdidas al objeto de equilibrar el presupuesto de explotación de cada año.

Aportaciones del accionista único (Euros)			
Cuentas anuales			PAIF
2017	2018	2019	2020
2.146.457	1.990.810	1.995.356	1.768.345

#### - Medios materiales

Las Villas Turísticas de Andalucía son establecimientos hoteleros, propiedad de la Junta de Andalucía, en concreto propiedad de Patrimonio Andaluz, que se crearon a partir de 1985 con el objetivo de modernizar y diversificar la estructura del sector turístico andaluz en las zonas rurales.

Hay una Villa Turística en cada una de las provincias andaluzas, y Granada que cuenta con dos:

1. Hotel Villa Turística de Laujar de Andarax – Almería.
2. Hotel Villa Turística de Grazalema – Cádiz.
3. Hotel Villas Turísticas de Priego de Córdoba – Córdoba.
4. Hotel Villas Turísticas de Bubión – Granada.
5. Hotel Villas Turísticas de Cazorla – Jaén.
6. Villa Pinar de la Vidriera – Granada: Cerrada desde 2010.
7. Villa Turística de Fuenteheridos – Huelva: Cerrada desde 2006.
8. Hotel Villas Turísticas de la Axarquía – Málaga: Cerrada desde 2009.
9. Villa Turística de Cazalla de la Sierra – Sevilla: Cerrada desde 2006.

#### *Villas cerradas:*

Dentro de los medios materiales de la Sociedad, llama la atención que cuatro de las nueve villas permanezcan cerradas. Este hecho supone un lastre relevante para la cuenta de explotación de la Sociedad debido a que estas villas no aportan ingreso alguno, pero si suponen unos costes fijos significativos, entre ellos, el canon pagado a Patrimonio Andaluz, el personal de servicio de vigilancia, el impuesto de bienes inmuebles y el coste de determinados

suministros. A continuación se detallan los gastos en los RdV incurrir anualmente por la cesión, mantenimiento, impuestos, seguros y mantenimiento de las villas cerradas:

RED DE VILLAS TURÍSTICAS DE ANDALUCÍA	2019	PERIANA	PINAR	CAZALLA	FUENTEH	MENAS DE SERÓN
<b>RESULTADO DPTOS. FUNCIONALES</b>	<b>-133.514</b>	<b>-32.593</b>	<b>-45.890</b>	<b>-29.473</b>	<b>-25.558</b>	<b>0</b>
<b>Gestión y funcionamiento</b>	<b>-9.920</b>	<b>-965</b>	<b>-8.311</b>	<b>-424</b>	<b>-220</b>	<b>0</b>
<i>Suministros</i>	<i>-9.920</i>	<i>-965</i>	<i>-8.311</i>	<i>-424</i>	<i>-220</i>	<i>0</i>
<b>Mantenimiento</b>	<b>-123.594</b>	<b>-31.628</b>	<b>-37.579</b>	<b>-29.049</b>	<b>-25.338</b>	<b>0</b>
<i>General</i>	<i>-37.731</i>	<i>0,00</i>	<i>-37.579</i>	<i>-152</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Personal indefinido</i>	<i>-85.863</i>	<i>-31.628</i>	<i>0,00</i>	<i>-28.897</i>	<i>-25.338</i>	<i>0</i>
<b>RESULTADO DE LA PROPIEDAD</b>	<b>-341.623</b>	<b>-79.490</b>	<b>81.778</b>	<b>-74.097</b>	<b>-84.151</b>	<b>-22.107</b>
<b>Seguros</b>	<b>-2.166</b>	<b>-564</b>	<b>-564</b>	<b>-519</b>	<b>-519</b>	<b>0,00</b>
<b>Tributos</b>	<b>-38.145</b>	<b>-11.294</b>	<b>-10.474</b>	<b>-5.906</b>	<b>-10.471</b>	<b>0,00</b>
<b>Canon</b>	<b>-296.045</b>	<b>-64.006</b>	<b>-69.179</b>	<b>-67.592</b>	<b>-73.161</b>	<b>-22.107</b>
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>-5.267</b>	<b>-3.626</b>	<b>-1.561</b>	<b>-80</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTADO TOTAL</b>	<b>-475.137</b>	<b>-112.083</b>	<b>-127.668</b>	<b>-103.570</b>	<b>-109.709</b>	<b>-22.107</b>

*Villas abiertas:*

Cada una de las cinco villas abiertas tiene una capacidad distinta y responde a una diferente tipología de habitaciones. A continuación, se refleja un cuadro en el que se detalla por cada villa el número y tipo de habitaciones que disponen, así como la capacidad que tienen cada una de ellas:

Villa	Tipo de Habitación	Unidades	Capacidad fija	Total plazas
<b>Villa Turística de Bubión</b>	Villa 1 dormitorio + salón	15	2	30
	Villa 2 dormitorios + salón	15	4	60
	Villa 2 dormitorios + salón + 2 baños	7	4	28
	Villa 2 dormitorios + salón + 2 baños + cocina	2	4	8
		<b>TOTAL PLAZAS FIJAS</b>		
	<b>PLAZAS SUPLETORIAS O SOFÁ CAMA</b>			<b>9</b>

Villa	Tipo de Habitación	Unidades	Capacidad fija	Total plazas
Villa Turística de Cazorla	Villa 1 dormitorio + salón	21	2	42
	Villa 2 dormitorios + salón	8	2	16
	Villa 2 dormitorios + salón + 2 baños	10	4	40
	***	<b>TOTAL PLAZAS FIJAS</b>		<b>98</b>
		<b>PLAZAS SUPLETORIAS O SOFÁ CAMA</b>		<b>32</b>
	*** Grazalema dispone de 28 Villas sin habilitar debido a necesidad de reforma (12 de 1 dormitorio)			
Villa Turística de Grazalema	Habitación doble	14	2	28
	Habitación doble planta baja	10	2	20
	Villa 2 dormitorios + salón + 1 baño + 1 aseo	10	4	40
		<b>TOTAL PLAZAS FIJAS</b>		<b>88</b>
		<b>PLAZAS SUPLETORIAS O SOFÁ CAMA</b>		<b>13</b>
Villa Turística de Laujar de Andarax	Villa 1 dormitorio + salón	3	2	6
	Villa estudio	15	2	30
	Villa 2 dormitorios + salón	11	4	44
	Villa suite	2	4	8
		<b>TOTAL PLAZAS FIJAS</b>		<b>88</b>
		<b>PLAZAS SUPLETORIAS O SOFÁ CAMA</b>		<b>13</b>
Villa Turística de Priego de Córdoba	Villa doble	5	2	10
	Villa estudio	9	2	18
	Villa 1 dormitorio + salón	19	2	38
	Villa 2 dormitorios + salón + 2 baños	16	4	64
	Villa Plaza	1	8	8
	Villa Torre	1	7	7
		<b>TOTAL PLAZAS FIJAS</b>		<b>145</b>
		<b>PLAZAS SUPLETORIAS O SOFÁ CAMA</b>		<b>125</b>

Las plazas fijas que se detallan representan la capacidad que cada villa tiene de hospedaje sin contar con las plazas supletorias. La capacidad fija de la Sociedad es 545 plazas y la total es de 748.

Además de la capacidad hotelera, cada una de las villas disponen de un restaurante, permitiendo ofrecer servicios de media pensión o pensión completa. Los precios de estos servicios oscilan según la temporada, siempre manteniéndose en un rango asequible. Los restaurantes están abiertos al público, sin necesidad de tener que estar hospedado en las villas, aunque la tarifa del cliente que se encuentra alojados en las villas es menor de la del público que viene de fuera.

Por otro lado, desde la Sociedad se ha proporcionado el nivel de ocupación de las villas en base al ejercicio natural, incluyendo el cierre por vacaciones anual, así como el cierre producido el 2020 por el COVID 19:

Ocupación media			
	2018	2019	2020 (hasta 21/09/2020)
1. BUBION	38%	36%	25%
2. CAZORLA	61%	62%	28%
3. GRAZALEMA	64%	65%	27%
4. LAUJAR DE ANDARAX	39%	41%	23%
5. PRIEGO DE CORDOBA	35%	41%	16%
MEDIA POR ANUAL	47%	49%	22%

- Subcontrataciones a terceros y compras

En 2015 se aprobó un *Plan de Actuación* (BOJA 15 de 23/01/2015) que reflejaba el establecimiento de una adecuada política de compras, la cual permitiría establecer una gestión conjunta de los almacenes de todas las villas, con optimización de costes en compras, con rotación óptima de stocks, definición de políticas de pagos y aseguramiento de la continuidad del suministro, entre otras medidas. Teniendo en cuenta la información analizada a continuación, se puede concluir que la política de compras de RdV no se ha ejecutado con un enfoque de gestión centralizada de todas las villas como se reflejaba en Plan Actuación.

En el *Informe sobre detalle de los gastos/compras centralizados descentralizados a nivel Villa y a nivel Red de Villas*, elaborado y facilitado por la Sociedad se detalla que en materia de aprovisionamiento de recursos externos la Sociedad está sujeta a la LCSP. En el marco de la citada ley, la Sociedad es un poder adjudicador que no tiene la condición de Administración Pública y sus contratos se rigen por el Título I del Libro III de dicha LCSP.

La ley anteriormente mencionada refleja que se considerarán contratos menores los contratos de valor estimado inferior a 40.000 euros, cuando se trate de contratos de obras, o inferior a 15.000 euros cuando se trate de contratos de suministros o servicios, siempre que su duración sea inferior a un año y no sean susceptibles de prórrogas.

En base a lo anteriormente reflejado, la contratación menor se realiza de forma descentralizada, es decir, por las propias villas, sin perjuicio de que a efectos administrativos se coordine por la unidad de compras y el resto de las contrataciones se realizan mediante licitaciones públicas, si bien, se dividen por lotes coincidentes con cada una de las villas siempre que sea posible.

Dicho informe muestra un detalle de los contratos de 2019, siendo un total de 909 contratos, de los cuales 662 son de suministros menores y 247 de servicios, de los cuales 6 responden a servicios mayores y 241 a servicios menores. Los principales servicios contratados responden a los siguientes conceptos:

- Lavandería

- Alimentación y bebidas
- Vigilancia
- Auditoría
- Obras y redacciones de proyectos de obras
- Mantenimiento de software

La información anterior refleja que el objetivo de centralización planteado en el Plan de Actuación no ha sido totalmente alcanzado, si bien este hecho contribuye al cumplimiento de los objetivos relacionados con el fortalecimiento socioeconómico de las zonas rurales de Andalucía

- **Realizaciones/Outputs**

En este apartado se considera todo aquello producido o conseguido a partir de los recursos asignados a una intervención.

La Sociedad considera que sus realizaciones se encuadran en la organización, dirección y administración de las nueve villas turísticas en explotación y cerradas, así como las acciones comerciales encaminadas a la promoción de los establecimientos que se encuentran en explotación.

Se realizan campañas de difusión para ofertar las villas turísticas en nuevos mercados, o incluso directamente al consumidor, todo ello para conseguir incrementar los niveles de ocupación de los establecimientos que se encuentran en explotación y reducir la estacionalidad de la actividad. Dichas campañas son realizadas a través de la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y el Deporte (EPGTD). En el presente informe se ha realizado un análisis sobre este aspecto (véase apartado *V. Resultado de la Auditoría* en el epígrafe de *Eficiencia* punto *1. Plan de Actuación Comercial*). En este sentido, se pueden considerar como realizaciones de la Sociedad las siguientes:

- Servicios hoteleros
- Servicios de hostería y restauración
- Acciones comerciales: las labores comerciales y de marketing se encuentra a asumidas por la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte (véase *V. Resultado de la auditoría* epígrafe *V1. Sistemas y procedimientos*)

- **Efectos/Outcomes**

Los efectos que se generan como consecuencia del cumplimiento, parcial o total, de los objetivos perseguidos por la Sociedad, es decir, en qué medida las necesidades desglosadas previamente en este informe han sido alcanzadas.

No obstante, la Sociedad solamente mide el cumplimiento de outputs, no el cumplimiento de las necesidades que le fueron asignadas. En este sentido, no se ha podido comprobar en qué medida el cumplimiento de objetivos está motivando la satisfacción de las necesidades por las cuáles se creó la Sociedad.

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	Economía	Eficiencia	Eficacia
Procesos	Villas sin explotación	Plan de Actuación Comercial	Impacto socioeconómico en la zona rural
Control Interno	Repercusión en los costes de los contratos menores	Reducido margen de Bº en los servicios prestados	Fortalecimiento del modelo turístico
	Rigidez en las contrataciones vs. temporalidad		Seguimiento y monitorización de los objetivos

## V.1 Sistemas y procedimientos

### 1. Procesos

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

Así, comenzando por los principales procesos en base a los cuales la Sociedad lleva a cabo sus actividades, según la memoria de las cuentas anuales correspondientes al ejercicio 2019, éstos son los siguientes:

- a) Gestión y explotación hotelera de las villas.
- b) Gestión y explotación de los establecimientos de hostelería y restauración.
- c) Actuación para la custodia, vigilancia, mantenimiento, conservación o transformación de instalaciones o recursos turísticos – hoteleros.
- d) Ejecución de acciones comerciales.

Actualmente, la Sociedad centra sus esfuerzos en el desarrollo de los procesos relacionados con la gestión y explotación de las cinco villas abiertas, así como de los establecimientos de hostelería y restauración (puntos a y b anteriores); también realiza acciones encaminadas a la custodia y vigilancia de todas las villas, si bien las tareas de mantenimiento, conservación y

transformación se centran principalmente en las villas abiertas (punto c anterior), teniendo en cuenta las restricciones presupuestarias que tiene para ello.

Todas las tareas relacionadas con el desarrollo de acciones comerciales o asistencias técnicas (punto anterior), actualmente no son desarrolladas directamente por la Sociedad ya que no dispone de un equipo comercial que se dedique a ello. Desde el año 2018 la Sociedad no cuenta con un departamento que se ocupe de dichas tareas, por lo que desde entonces las labores comerciales y de marketing se encuentra a asumidas por la Empresa Pública para la Gestión del Turismo y del Deporte.

En relación a este punto, cabe destacar que la Sociedad no cuenta con un Plan de Acción Comercial actualizado (el último fue elaborado para el periodo 2014 – 2016). Este hecho dificulta que la Sociedad pueda lograr los siguientes objetivos detallados en sus estatutos:

- a) La elaboración de planes, proyectos, así como la asistencia técnica y formativa y cualquier otra en materia de planificación y servicios hotelero/turísticos.
- b) La edición, producción y distribución de material turístico informativo, publicitario o promoción de la red en cualquiera de los soportes que estime oportuno.

## 2. Control interno

En relación al control interno de la Sociedad, 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><b>Ambiente de control</b></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, la Sociedad tiene identificados los procesos de gestión y explotación de las villas (hoteles, hostelería y restauración), así como las tareas de mantenimiento.</li> <li>Como área de mejora se identifica la necesidad de alineación del objeto social de la Sociedad con las actividades de negocio que realmente realiza.</li> <li>• Se asigna autoridad y responsabilidad: La Sociedad dispone de un organigrama de alto nivel que permite la asignación de</li> </ul>

	<p>puestos a nivel orgánico y funcional dentro de RLA. <i>(Párrafo modificado en base a la alegación número 2).</i></p> <p>Como área de mejora se identifica la necesidad de que la Sociedad disponga de organigrama completo que identifique qué áreas y funciones se desarrollan de manera interna y cuáles se encuentran asumidas por su accionista único. También es recomendable que la existencia de unos manuales con las definiciones de puestos y responsabilidad, que permitan a cada empleado conocer sus funciones, evitando duplicidades o falta de asignación de tareas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como área de mejora se identifica la ausencia de planes formales de formación a empleados.</li> <li>• Se comparten y comunican los valores y creencias: La Sociedad no dispone de información acerca de su misión, visión y principios. No se ha identificado a nivel individual ni a nivel grupo la existencia de un código ético que recoja los valores y las pautas de conducta de la Sociedad.</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 la Sociedad 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 que aspectos ponen en riesgo la consecución de los objetivos de la sociedad (mapa de riesgos).</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 para gestionar los riesgos identificados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas y procedimientos: En la actualidad la Sociedad tiene documentadas algunas políticas y procedimientos relacionados con contratación y aprovisionamientos, recepción de facturas, registro y pago, así como instrucciones para el cierre del ejercicio contable anual. <i>(Párrafo modificado en base a la alegación número 3).</i></li> <li>• Documentación de procesos y subprocesos: La Sociedad no dispone de flujogramas de los procesos y subprocesos, ni de manuales y procedimientos relevantes que acompañan la comprensión de los flujogramas.</li> <li>• Matrices de riesgos y controles: La Sociedad no dispone de matrices de riesgos y controles. Estos documentos son de</li> </ul>

	<p>gran utilidad para identificar de manera esquemática: objetivos; aspectos que ponen en riesgos 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.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo área de mejora se recomienda valorar el desarrollo de flujogramas, manuales y matrices de riesgos y controles, que permitan la comprensión de los procesos, la identificación de actividades de control clave que mitiguen los riesgos a los que la Sociedad se encuentra expuesta.</li> </ul>
<p><b>Información y comunicación</b></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>• Mapa de sistemas: La Sociedad no dispone de un mapa de sistemas que permita identificar, a través de una representación gráfica, los pasos y actores del modelo de negocio desde un nivel tecnológico. Es una herramienta para identificar todas las interacciones entre los sistemas y aplicaciones de TI (tecnologías de la información) por donde circula la información que hace posible el desarrollo de los procesos y objetivos de la Sociedad.</li> </ul>
<p><b>Supervisión y monitorización</b></p> <p>La supervisión es el conjunto de evaluaciones internas, externas o de ambos tipos, realizadas para asegurar que el sistema de control interno funciona eficazmente; es decir,</p>	<p>Actualmente la Sociedad solo mide la consecución de objetivos en base al monto de las partidas presupuestaria asignadas a “Fortalecer el modelo turístico conforme a los principios de sostenibilidad, innovación, accesibilidad y calidad” y a “Alcanzar la máxima eficiencia en el servicio y asesoramiento al conjunto de la empresa”.</p> <p>De este punto se extrae que la Sociedad no está realizando una adecuada supervisión y monitorización de las actividades que realiza, debido a que el monto presupuestario en términos absolutos no es un indicador adecuado sobre la consecución de los objetivos. Estos deberían ser medidos en relación a unas metas concretas fijadas a principio del ejercicio y evaluadas en relación a</p>

que los controles definidos son suficientes, están correctamente diseñados e implementados y que operan de forma efectiva.	<p>índices de ocupación, impacto socioeconómico en el área rural, entre otros.</p> <p>Cómo área de mejora se identifica la necesidad de disponer de un sistema de KPI (Key Process Indicators) que permiten medir el desempeño de las actividades realizadas, así como su alineación con los objetivos, procesos y riesgos de la Sociedad.</p>
--	--

## V.2 Economía

### 1. Villas sin explotación

En la actualidad la Sociedad tiene en condición de cesión por Patrimonio Andaluz cuatro villas que se encuentran fuera de explotación:

- Villa Pinar de la Vidriera – Granada: Cerrada desde 2010.
- Villa Turística de Fuenteheridos – Huelva: Cerrada desde 2006.
- Hotel Villas Turísticas de la Axarquía – Málaga: Cerrada desde 2009.
- Villa Turística de Cazalla de la Sierra – Sevilla: Cerrada desde 2006.

Este hecho provoca que no se estén generando ingresos por la explotación de las mismas y además reporten unos elevados costes fijos debido a que la Sociedad corre con los gastos derivados de su custodia y vigilancia, así como del correspondiente canon acordado con Patrimonio Andaluz. Anualmente estos costes se ascienden a 475.137 euros (véase epígrafe V. Resultado de la auditoría punto Recursos – Medios Materiales)

RED DE VILLAS TURÍSTICAS DE ANDALUCÍA	2019	PERIANA	PINAR	CAZALLA	FUENTEH	MENAS DE SERÓN
<b>RESULTADO DPTOS. FUNCIONALES</b>	<b>-133.514</b>	<b>-32.593</b>	<b>-45.890</b>	<b>-29.473</b>	<b>-25.558</b>	<b>0</b>
Gestión y funcionamiento	-9.920	-965	-8.311	-424	-220	0
Suministros	-9.920	-965	-8.311	-424	-220	0
Mantenimiento	-123.594	-31.628	-37.579	-29.049	-25.338	0
General	-37.731	0,00	-37.579	-152	0	0
Personal indefinido	-85.863	-31.628	0,00	-28.897	-25.338	0
<b>RESULTADO DE LA PROPIEDAD</b>	<b>-341.623</b>	<b>-79.490</b>	<b>81.778</b>	<b>-74.097</b>	<b>-84.151</b>	<b>-22.107</b>
Seguros	-2.166	-564	-564	-519	-519	0,00
Tributos	-38.145	-11.294	-10.474	-5.906	-10.471	0,00
Canon	-296.045	-64.006	-69.179	-67.592	-73.161	-22.107
Amortización del inmovilizado	-5.267	-3.626	-1.561	-80	0	0
<b>RESULTADO TOTAL</b>	<b>-475.137</b>	<b>-112.083</b>	<b>-127.668</b>	<b>-103.570</b>	<b>-109.709</b>	<b>-22.107</b>

Desde 2013, la Sociedad lleva informando de esta situación y ha manifestado la necesidad de segregar las villas cerradas. También ha solicitado la devolución del canon desde el momento en el que se puso de manifiesto este hecho, ya que, según el Acuerdo de 27 de noviembre de

2017 del Consejo de Gobierno, “*Si los bienes objeto de explotación no fuesen destinado al uso previsto, o dejasen de destinarse posteriormente, se considerará resuelta la cesión y revertirán a la Comunidad Autónoma, integrándose en su patrimonio (...)*”, por lo que la Sociedad considera resuelta la cesión.

Tal y como se ha explicado en el apartado de *Recursos - Medios materiales* del epígrafe V. *Resultado de la Auditoría*, la Sociedad ha realizado distintos estudios sobre las posibilidades de rentabilidad de la explotación de estas cuatro villas. Tomando como base estos resultados y teniendo en cuenta las variables estudiadas (situación geográfica, interés turístico de la zona, capacidad teórica, modelo de negocio, etc.), solo podría tener potencial la Villa de Fuenteheridos – Huelva, si bien, sería necesaria una inversión para su puesta en funcionamiento de unos 2,5 millones de euros, inversión que difícilmente podría afrontar la Sociedad dada su situación financiera actual.

El resto, además de requerir también una importante inversión para su puesta en marcha, los estudios realizados no arrojan cifras concluyentes sobre la rentabilidad, bajo el modelo de gestión actual de la Sociedad.

En base a la información analizada, se concluye que la Sociedad tiene una amplia área de mejora ya que la segregación podría liberar unos recursos relevantes de la cuenta de explotación de la Sociedad que, además, podrían ser destinados a la mejora de las villas y a los servicios prestados. Sin embargo, se comprueba que las villas que permanecen abiertas no son rentables para la Sociedad (véase el análisis realizado en el apartado de eficiencia, como aspecto relevante *Reducido margen de beneficios en los servicios prestados*).

## **2. Repercusión en los costes de los contratos menores**

Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A. realiza contrataciones menores de forma descentralizada (véase epígrafe V. *Resultado de la Auditoría* punto *Recursos – Subcontrataciones a terceros y compras*).

Desde un punto de vista económico, la utilización de un número elevado de contratos menores podría suponer una forma menos rentable de contratación teniendo en cuenta que dichos contratos suponen mayores costes de tramitación y gestión. Además la realización contrataciones de mayor duración y alcance dentro de la red de villas permitiría a RdV un mayor poder de negociación lo que podría repercutir precios y condiciones más ventajosas.

Por otro lado, visto desde un punto de vista normativo, a través de la nueva ley que se aprobó el 9 de marzo de 2018, la contratación a través de menores tiene aspectos que facilita el acceso de las PYMES:

- Simplificación de los procedimientos: Se establecen medidas de simplificación del procedimiento y reducción de cargas administrativas, introducidas con el objetivo de dar un decidido impulso a las empresas.
- Facilidad de acceso a más contratos: Las PYMES tienen acceso a la información completa de las licitaciones que se publiquen, sin pagar bases de datos, por lo que

tendrán la posibilidad de conocer con más detalle el sector, los precios y la competencia. Les será más fácil por tanto valorar sus posibilidades reales que un contrato les sea adjudicado.

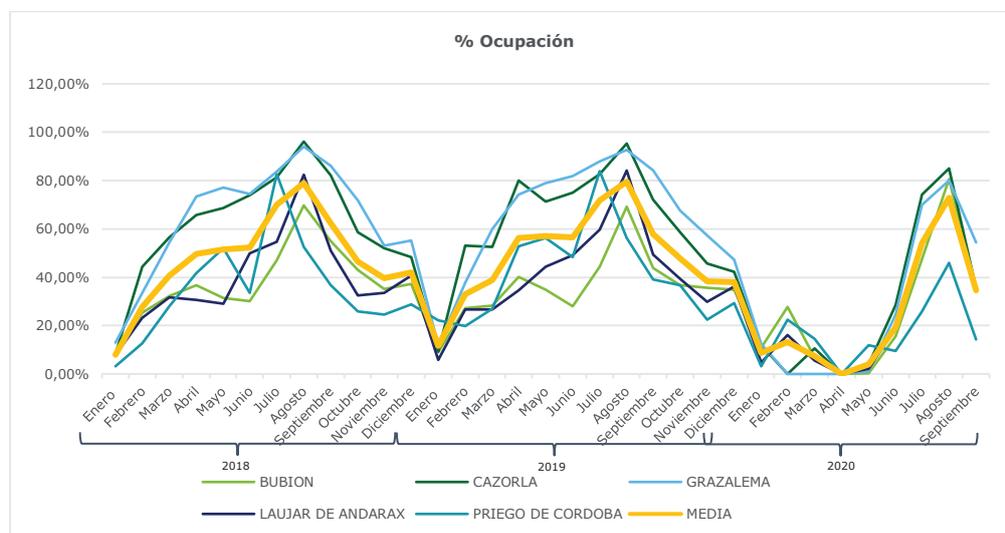
- Relación calidad-precio: La Ley prevé que no siempre sea la oferta económicamente más ventajosa la que gane, sino que tendrá en cuenta la mejor relación calidad-precio. Se facilita con ello la competencia efectiva ya que las PYMES pueden en muchas ocasiones ofrecer calidad de servicio o producto y mayor flexibilidad para atender determinadas demandas. De esta manera las PYMES no se verán obligadas como hasta ahora a rebajar los precios para poder competir con las grandes empresas, que han dominado las licitaciones públicas.
- Menor morosidad: Se incluye como criterio de solvencia que tendrá que justificar el adjudicatario del contrato, el cumplir con los plazos establecidos por la normativa vigente sobre pago a proveedores, medida que pretende contribuir a que las PYMES con las que subcontrate el adjudicatario cobren sus servicios en plazo.

Adicionalmente, desde el punto de la visión de los objetivos de RdV, hay que tener en cuenta que la entidad busca un crecimiento y fortalecimiento en las zonas rurales donde se encuentran las villas abiertas, es decir, potenciar la economía de las zonas rurales de Andalucía. Articular la contratación con contratos menores permite a las empresas locales de la zona a postular para dichos contratos, además da a RdV más flexibilidad en la operativa del negocio hotelero y restauración.

### 3. Rigidez en las contrataciones vs. temporalidad

En base a los datos de ocupación media a nivel villa para los ejercicios 2018, 2019 y 2020 (véase anexo II - Análisis de la ocupación a nivel villa – 2018 – 2020) y a la información sobre las contrataciones fijas y temporales para el mismo periodo, se ha realizado un análisis para concluir si la gestión de contrataciones temporales/fijas se ajustan a las necesidades operativas de los establecimientos turísticos.

Para una visualización general de los datos se ha desarrollado la siguiente gráfica donde se refleja de forma clara la evolución de ocupación durante los periodos a nivel villa:



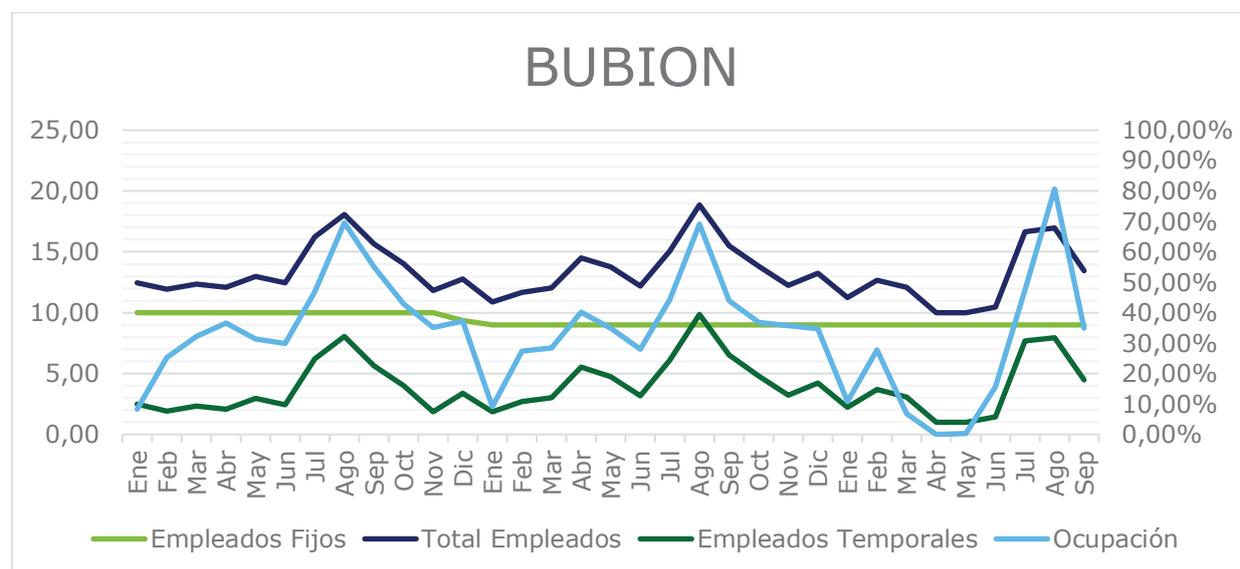
En esta grafica se aprecia que la media de ocupación (línea amarilla) de las villas alcanza su temporada alta entre los meses de mayo/junio hasta septiembre, a partir de donde la ocupación empieza a caer hasta situarse en mínimos en enero. El hundimiento de la ocupación en el mes de enero viene propiciado por coincidir con el cierre de las villas por vacaciones (del 7 de enero al 7 de febrero).

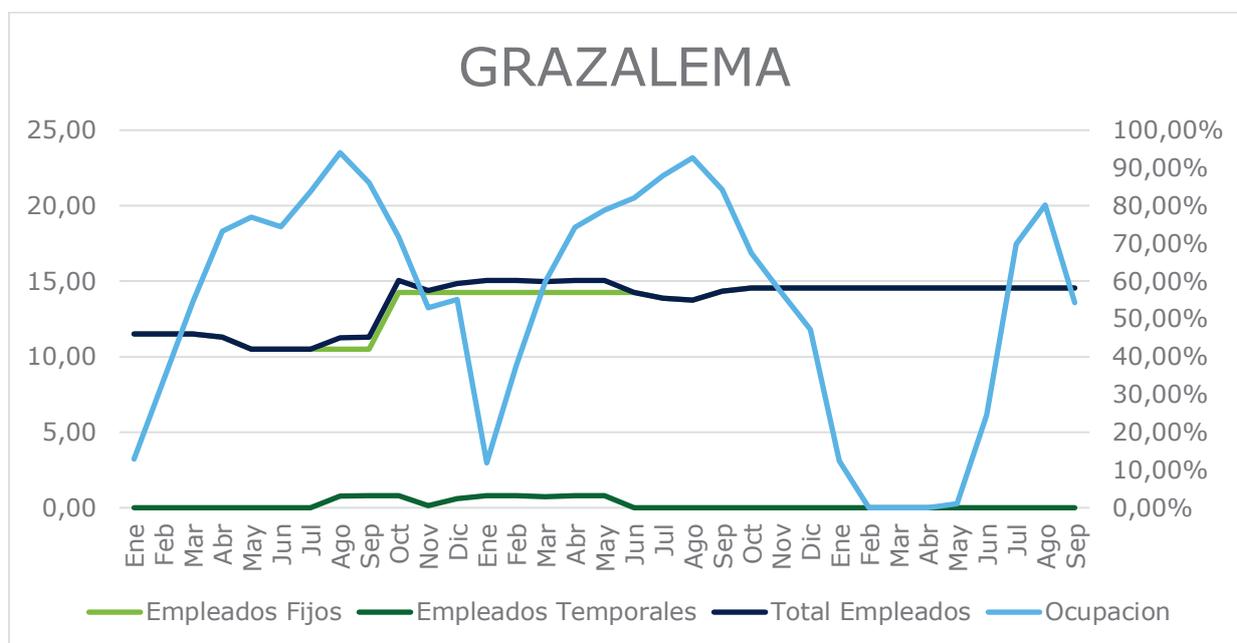
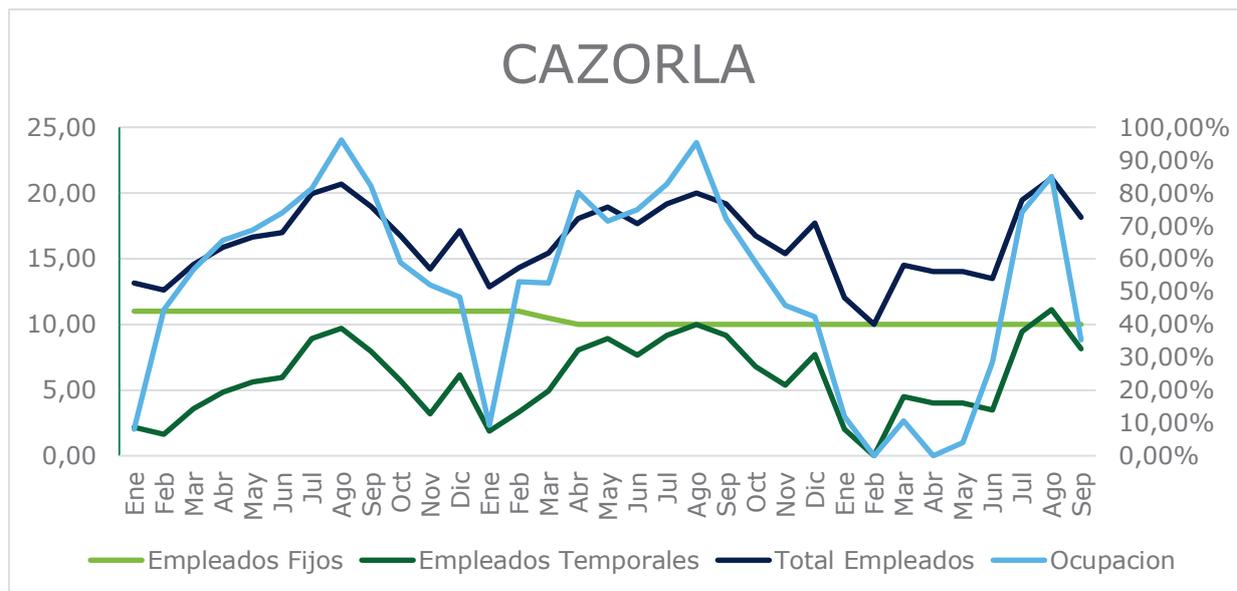
Teniendo en cuenta el nivel de ocupación media (línea amarilla), las únicas villas que permanecen a lo largo de los ejercicios por encima son las Villas Turísticas de Cazorla y Grazalema.

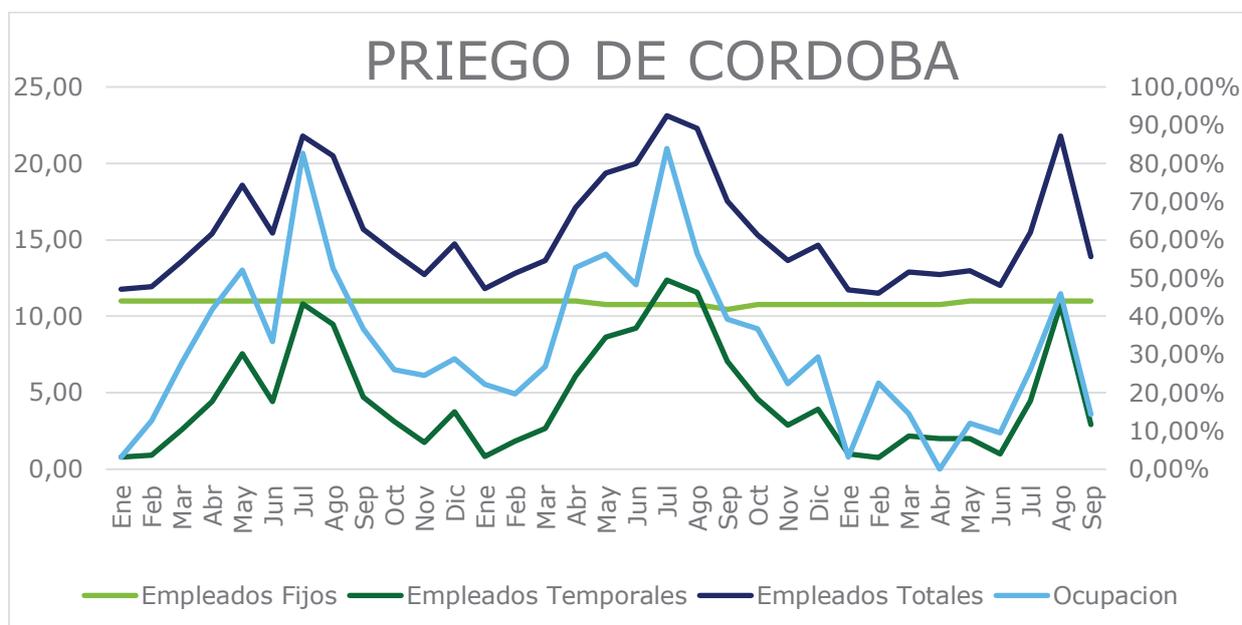
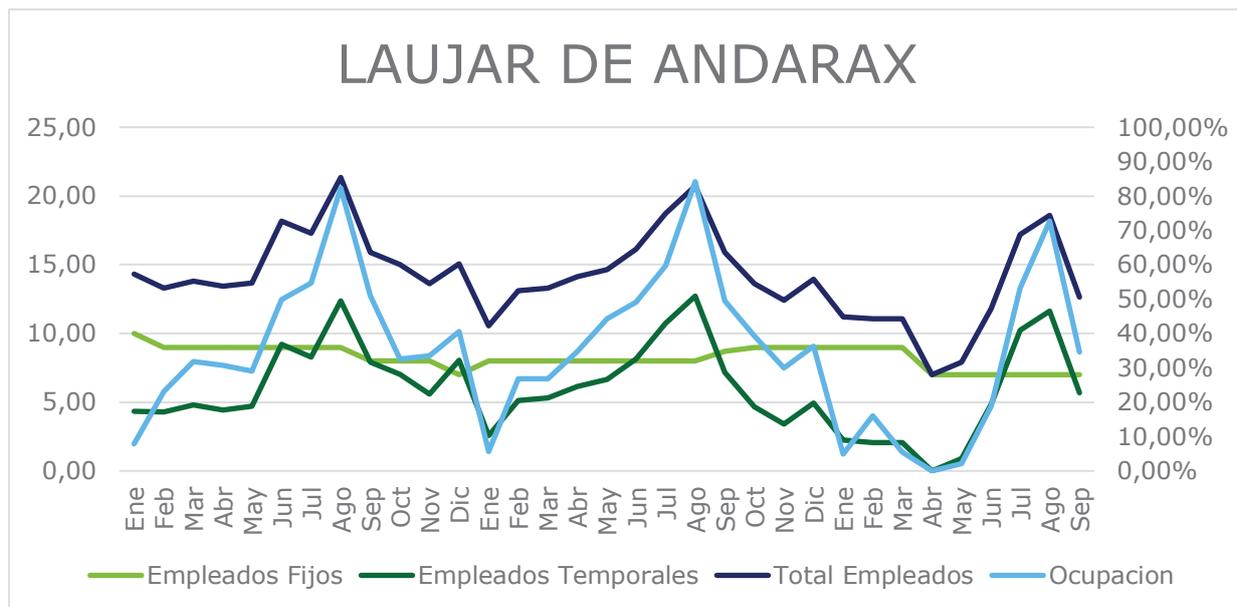
En general, la ocupación media de la Sociedad se sitúa en un 47% y 49%, ejercicios 2018 y 2019 respectivamente, 10 puntos porcentuales por debajo de la media del sector hotelero en Andalucía (Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía).

Año	Ocupación sector hotelero Andalucía
2018	57%
2019	58%

Si al análisis de la ocupación se une el contraste de los niveles de contratación de personal fijo/temporal a nivel villa y periodo, se puede comprobar si dichas contrataciones se encuentran alineadas con las necesidades operativas y de actividad.







En base a estas gráficas, se puede concluir que las villas de Bubión, Cazorla, Andarax y Priego de Córdoba mantienen una adecuada gestión de las contrataciones flexibles, adaptándose así a las necesidades puntuales en base a los picos de ocupación.

Sin embargo, si es analizada la correlación ocupación-contratación de personal de la villa de Grazalema, se aprecia que la contratación de fijos y temporales se mantiene constante a lo largo del año. Este hecho se debe a que la mayoría de los contratos son fijos de jornada parcial, esto le da una cierta flexibilidad para incrementar las jornadas con horas complementarias en los momentos de mayor ocupación. Esto implica que el análisis de ocupación-contratación de Grazalema debería de analizarse en función de horas trabajadas en lugar de personal contratado. Durante el desarrollo del trabajo no se ha dispuesto de esta información (*Párrafo modificado en base a la alegación número 6*).

Por otro lado, a continuación, se realiza un análisis sobre del número de plazas fijas con respecto a los empleados medios. Este análisis contribuye a tener una visión de la potencial carga de trabajo de los empleados:

- Plazas fijas del total de las villas
- Número medio de empleados al año
- Niveles de ocupación

	2018	2019	2020
N.º Medio de empleados por año	82	84	67
Total plazas fijas villas	545	545	545
<b>N.º plazas fijas villas / N.º medio de empleados por año</b>	<b>6,65</b>	<b>6,49</b>	<b>8,30</b>

Este análisis refleja que, en el supuesto de que la ocupación de las villas estuviese cerca al 100%, la media de empleados por plaza ocupada sería un empleado por cada 6 plazas fijas. El año 2020 no se considera un año representativo, ya que por la situación actual acontecida por la COVID-19, la actividad no ha seguido un curso normal como los años anteriores.

A continuación, se realiza una comparativa con una empresa referente del sector. Antes de entrar en el detalle del trabajo realizado, hay que tener en cuenta que RdV es una entidad especial que hace complicado realizar una comparativa *peer-to-peer*.

En el trabajo de investigación realizado no se ha identificado ninguna empresa que sea comparable en alto grado, por lo que se parte de los datos de la empresa Paradores de Turismo de España, S.M.E. S.A. (en adelante Paradores). Cabe destacar que Paradores es una empresa público-privado con negocio a nivel nacional, por lo que el análisis se centra en los establecimientos que se encuentran en zonas rurales de Andalucía y dan servicios de hospedaje y restaurante, comparable a RdV.

Las zonas rurales andaluzas que disponen de establecimientos de Paradores son: Ayamonte, Mazagón, Arcos de la Frontera, Ronda, Carmona, Antequera, Cazorla y Úbeda.

Paradores	Total plazas fijas	Media anual de empleados 2019	Total plazas fijas/n.º empleados
Parador Ayamonte	108	36	3,00
Parador Mazagón	126	51	2,47
Parador Arcos de la Frontera	45	32	1,41
Parador Ronda	156	56	2,79
Parador Carmona	123	60	2,05
Parador Antequera	114	50	2,28
Parador Cazorla	68	32	2,13
Parador Úbeda	72	44	1,64

Si se analizan estos datos en relación con las cifras obtenidas, revisadas anteriormente, a nivel Red de Villas, se observa que la ratio en RdV muestra que la media del número de plazas/habitaciones por empleado es superior:

	Total N.º Plazas/ N.º Empleados
<b>RdV</b>	<b>6,49</b>
<b>Paradores</b>	<b>2,22</b>
Parador Ayamonte	3
Parador Mazagón	2,47
Parador Arcos de la Frontera	1,41
Parador Ronda	2,79
Parador Carmona	2,05
Parador Antequera	2,28
Parador Cazorla	2,13
Parador Úbeda	1,64

Con este análisis se comprueba que Red de Villas Turística de Andalucía tiene mayor número de plazas asignadas por empleados. Hay que tener en cuenta que Paradores focaliza su negocio en un público objetivo con unos estándares de calidad superiores a Red de Villas, por lo que esta diferencia podría ser razonable.

Por otro lado, se analiza el gasto medio por empleado respecto a la empresa Paradores. Según sus cuentas anuales de 2019, la retribución media anual por empleado es de 21.882 euros. Si se analiza la retribución media anual por empleados de RdV (información expuesta en el epígrafe V. Resultado de la Auditoría en el punto Recursos – Medios Humanos), se obtiene un salario medio de 20.539 euros, en línea con la entidad con la que se está comparando. *(Párrafo modificado en base a la alegación número 7).*

Por otro lado, según muestra el primer informe salarial de la industria turística y hostelera, presentado por Turijobs, el portal especializado en oferta de empleo en el sector, el salario medio en la industria turística y hostelera de España es de 19.593 euros brutos anuales.

Esta información muestra que las retribuciones medias de RdV se encuentran ligeramente por encima de la retribución media anual del sector.

### V.3 Eficiencia

#### 1. Plan de Actuación Comercial

Parte de los objetivos que la Sociedad asume en sus estatutos se encuentran los relacionados con las acciones comerciales y asistencias técnicas en relación a los servicios hoteleros y turísticos:

- La elaboración de planes, proyectos, así como la asistencia técnica y formativa y cualquier otra en materia de planificación y servicios hoteleros/turísticos.
- La edición, producción y distribución de material turístico informativo, publicitario o promoción de la red en cualquiera de los soportes que estime oportuno.

Analizando los PAIF de los ejercicios 2018, 2019 y 2020, se observa que los objetivos en los que la Sociedad centra sus recursos son los relacionados con el fortalecimiento del modelo turístico y el logro de la máxima eficiencia en los servicios, pero no los vinculados a las acciones comerciales y asistencias técnicas que no se incluyen dentro de su alcance.

Tal y como se ha explicado en el apartado de Procesos del epígrafe Sistemas y Procedimientos de este informe, desde 2018 las funciones relacionadas con los planes comerciales y acciones de marketing se encuentran centralizadas por el departamento de Promoción Turística y Marketing de su accionista único.

En 2014 se aprobó el Plan de Acción Comercial 2014-2016, si bien actualmente no existe ningún plan vigente. Las acciones comerciales de la Sociedad se incluyen en el plan general de su accionista único. Anualmente las acciones concretas realizadas para la Sociedad son segregadas del plan general para ser reportadas en el epígrafe de liquidación del PAIF de la Sociedad.

Si se analiza el cumplimiento del Plan de Acción Comercial 2014-2016, el principal objetivo del mismo era el aumento de la ocupación, así como la reducción de la estacionalidad de la actividad. En base a la información revisada sobre la ocupación por periodos y villas, se puede concluir que la Sociedad no lo ha logrado ya que la ocupación se encuentra por debajo de la media autonómica, centrándose en los meses de mayo/junio hasta septiembre.

También cabe destacar que actualmente la Sociedad no tiene un plan de comercialización formal, no tiene fijados unos objetivos anuales de comercialización que permitan el seguimiento de los logros alcanzados, o identificar área de mejora en las que se asignen recursos y se fijen planes de acción.

## **2. Reducido margen de beneficios en los servicios prestados**

La Sociedad realiza anualmente un análisis sobre los ingresos y costes operativos de cada una de las villas y los costes estructurales a nivel Sociedad.

En relación a los datos relativos a 2019, se observa que el margen de beneficios de los servicios prestados es negativo. Este análisis muestra que, en concreto, el margen de los servicios de restauración es negativo solo teniendo en cuenta los costes operativos. A nivel servicios hoteleros, el margen ingresos-costes operativos es positivo pero muy ajustado, además hay que tener en cuenta que el ingreso del alojamiento con pensión completa se introduce en la cuenta de ingreso hotel, sin diferenciar el ingreso que supone para restauración, por lo que el ingreso hotelero será incluso menor del que se refleja, igualmente cuando se incluyen los costes estructurales el margen cae, pasando a ser negativo.

	RED DE VILLAS	BUBIÓN	LAUJAR	GRAZALEMA	CAZORLA	PRIEGO
<b>Resultado Global</b>	- 1.744.202					
<b>Rtdo. Serv. Hoteleros</b>	<b>705.754</b>	<b>100.405</b>	<b>83.463</b>	<b>195.227</b>	<b>244.056</b>	<b>82.605</b>
Ingresos Hotel	1.785.376	318.004	254.245	418.708	448.819	345.600
Costes oper. Hotel	- 1.079.622	- 217.600	- 170.782	- 223.481	- 204.763	- 262.996
Lencería Hotel	- 99.114	- 15.081	- 12.270	- 22.492	- 25.576	- 23.695
Vestuario para trabajo	- 3.553	- 512	- 491	- 451	- 1.962	- 137
Animación	- 3.147	- 360	- 903	- 34	- 127	- 1.724
Personal indefinido	- 630.588	- 137.931	- 61.218	- 198.981	- 91.823	- 140.635
Personal temporal	- 337.371	- 62.883	- 95.073	-	- 83.553	- 95.862
Formación	-	-	-	-	-	-
Facturación	- 164	-	-	- 164	-	-
Amenitis	- 5.686	- 833	- 828	- 1.360	- 1.722	- 943
<b>Rtdo. Serv. Hostelería</b>	<b>- 86.605</b>	<b>- 74.688</b>	<b>3.149</b>	<b>- 22.171</b>	<b>9.988</b>	<b>- 2.883</b>
Ingresos Restaurante	1.269.718	172.527	208.330	256.025	338.380	294.456
Costes oper. Restaurante	- 1.356.323	- 247.216	- 205.181	- 278.195	- 328.392	- 297.339
Alimentación y bebidas	- 564.558	- 90.577	- 78.613	- 109.438	- 152.409	- 133.521
Variación de existencias	- 2.819	- 390	- 1.659	- 1.159	503	- 114
Lencería Restaurante	- 7.398	- 1.100	- 1.047	- 715	- 2.814	- 1.722
Vestuario para trabajo	- 764	- 69	-	-	-	- 695
Personal indefinido	- 489.458	- 79.304	- 66.924	- 148.903	- 93.854	- 100.473
Personal temporal	- 286.474	- 75.580	- 56.837	- 13.425	- 79.817	- 60.815
Restauración externa	- 4.852	- 195	- 102	- 4.555	-	-
<b>Costes Estructura</b>	<b>- 2.363.352</b>					
Gestión y funcionamiento	- 146.447					
Mantenimiento	- 934.293					
Administración	- 408.920					
Comercialización	- 203.277					
Seguros	- 17.430					
Tributos	- 152.082					
Canon	- 500.903					

Hay que tener en cuenta que si a la cifra de resultado global de la Sociedad, se incluyen los resultados financieros, amortizaciones y otros resultados excepcionales, en total 251.153 euros, que suma unos costes totales 5.050.450 euros, el resultado global asciende a unas pérdidas por importe de 1.995.355 euros.

Por otro lado, cabe destacar los relevantes niveles de gastos que suponen los costes de alimentación y bebida para la actividad de restauración. La tabla anterior muestra que los costes de alimentación y bebida merman casi el 50% de los ingresos por restauración.

Finalmente, para un análisis más específico de los costes e ingresos a nivel villa, según la distribución de costes que RdV realiza en su contabilidad analítica, se muestran a continuación los costes vinculados directamente a la actividad, costes de estructuras y costes de la propiedad (seguros, tributos, canon, etc.), así como los ingresos generados por cada una de las villas en 2019 (en euros).

	TOTAL 2019	BUBIÓN	LAUJAR	GRAZALEMA	CAZORLA	PRIEGO	PERIANA	PINAR	CAZALLA	FUENTEH	MENAS DE SERÓN	CENTRAL
Costes actividad	-2.435.945	-464.815	-375.963	-501.676	-533.155	-560.335	0	0	0	0	0	0
Coste estructural	-1.692.936	-231.495	-215.876	-247.544	-269.163	-322.065	-32.593	-45.890	-29.473	-25.558	0	-273.279
Costes de la propiedad	-921.569	-86.361	-130.942	-112.746	-79.277	-114.880	-79.489	-81.778	-74.097	-84.151	-22.107	-55.740
<b>Total costes</b>	<b>-5.050.450</b>	<b>-782.671</b>	<b>-722.781</b>	<b>-861.967</b>	<b>-881.595</b>	<b>-997.280</b>	<b>-112.082</b>	<b>-127.668</b>	<b>-103.570</b>	<b>-109.709</b>	<b>-22.107</b>	<b>-329.019</b>
Ingresos totales	3.055.094	490.532	462.574	674.732	787.199	640.056	0	0	0	0	0	0
Ingresos/coste	-60%	-63%	-64%	-78%	-89%	-64%						

En base a esta información también se ha analizado la contribución de cada una de las villas para la obtención del punto de equilibrio. En la última línea del cuadro se observa que ninguna de las villas llega a alcanzar el punto de equilibrio en el cual se igualan costes e ingresos y a partir del cual el resultado empieza a ser positivo. Se observa que Grazalema y Cazorla son las dos villas que más cerca están con un -78% y un -89%, 200.000 euros y 100.000 euros respectivamente.

En conclusión, la Sociedad presenta un problema de eficiencia general en la medida que no es capaz de obtener ni ocupaciones relevantes de las villas (que soporten los costes) ni resultados positivos con base en los recursos invertidos.

## V.4 Eficacia

### 1. Impacto socioeconómico en la zona

La Sociedad nos comunica que actualmente no se realiza una medición del impacto económico y social que tienen las villas en cada zona, por lo que no se puede analizar si la Sociedad está ejecutando acciones encaminadas al desarrollo socioeconómico de las zonas en las que se sitúa.

### 2. Fortalecimiento del modelo turístico

La Sociedad nos comunica que actualmente no se realiza una medición del impacto en el modelo turístico de Andalucía, por lo que no se puede analizar si la Sociedad está contribuyendo a un adecuado fortalecimiento al modelo turístico rural.

### **3. Ocupación como palanca del impacto socioeconómico y fortalecimiento del modelo turístico**

Uno de los aspectos clave que condiciona el cumplimiento de los objetivos anteriores es el nivel de ocupación de las villas. En la medida en la que RdV mejore los niveles de ocupación, estará contribuyendo a la mejora del impacto socioeconómico y al fortalecimiento del modelo turístico.

Tal y como se ha explicado a lo largo de este informe, el nivel de ocupación de las villas es bajo en comparación con el sector en Andalucía y claramente estacional. Este hecho se ve agravado por la falta de un área comercial específica en RdV que sea responsable directa del plan comercial a largo y corto plazo y que su desempeño sea medido en relación al logro de los objetivos comerciales establecidos.

Respecto a este punto, se concluye que RdV no está cumpliendo con los principios de eficacia en la consecución de sus objetivos.

### **4. Seguimiento y monitorización de los objetivos**

Como ya se ha explicado a lo largo de este informe, la Sociedad se centra en el desarrollo de los objetivos relacionados con la gestión y explotación de las villas abiertas. En el desarrollo de sus actividades deja fuera las relacionadas con la promoción y comercialización (explicado en el apartado anterior) y las relacionadas con la realización de actuaciones, obras o trabajos para el mantenimiento, conservación o transformación de las instalaciones o recursos turísticos/hoteleros. Respecto a este último objetivo, la Sociedad manifiesta en su PAIF y cuentas anuales que no dispone de capacidad financiera para realizar las inversiones necesarias para ejecutar la transformación de las villas. El presupuesto actual se centra en las inversiones de carácter reactivo y adaptación para cumplimiento de la normativa sectorial.

Teniendo en claros los objetivos en los que la Sociedad centra sus esfuerzos, se ha realizado un análisis de cómo es el seguimiento y monitorización de los mismos. En base a la información disponible en el PAIF de 2020, única fuente de información en la que se reportan los datos sobre actuaciones en relación a los objetivos, cabe destacar que se centra únicamente en el análisis de indicadores absolutos como el número de ocupaciones, el número de establecimientos en explotación, o número de villas cerradas sobre las que se realizan mantenimiento.

El hecho de no disponer de unos indicadores claros, enfocados al logro de metas fijadas en base a los objetivos de la Sociedad, dificulta la consecución de los objetivos.

## VI. Análisis de las alegaciones

A continuación, se valoran las alegaciones presentadas por la entidad al informe provisional.

Nº	Alegación	Comentarios de la empresa de auditoría Deloitte Advisory a la alegación
1	<p>V. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA. Recursos. Medios Humanos</p> <p>De las 3 actuaciones mencionadas con respecto a los medios humanos solo 1 está pendiente de ejecución, la unificación en un único Convenio Colectivo.</p> <p>En el ejercicio 2015 se llevó a cabo una rebaja salarial del 10% a todo el personal de RdV, estando actualmente las retribuciones de los trabajadores por debajo de los Convenios colectivos provinciales, excepto algunos de la Villa de Grazalema, si bien estos también tuvieron la rebaja del 10%.</p> <p>Por otra parte, la tasa de reposición del personal fijo es del 50%, por lo que por cada dos bajas tan solo se realiza una contratación fija, promoviendo de esta forma la temporalidad en las contrataciones en las fechas de máxima ocupación en todas las Villas</p>	<p>Este aspecto no afecta a las conclusiones, se admite para mejorar el entendimiento de la entidad y el trabajo realizado.</p>
2	<p>V.1 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. 2. Control Interno. Ambiente de control</p> <p>La sociedad si dispone de un organigrama que permite la asignación de puestos a nivel funcional, otro aspecto diferente es que no cuenta con personal para el desarrollo de las funciones relativas a las Áreas Económico Financiera, Contratación, Servicios Jurídicos o Sistemas de Información y Serv. Generales, que son asumidas por la matriz.</p>	<p>Este aspecto no afecta a las conclusiones, se admite para mejorar el entendimiento de la entidad y el trabajo realizado.</p>
3	<p>V.1 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. 2. Control Interno. Actividades de control</p> <p>También están documentados los procedimientos de Recepción de facturas y pago, procedimiento de registro y pago a través de Navision, así como Instrucciones para el cierre del ejercicio contable anual.</p>	<p>Este aspecto no afecta a las conclusiones, se admite para mejorar el entendimiento de la entidad y el trabajo realizado.</p>
4	<p>V.2 ECONOMÍA. 2. Repercusión en los costes de los contratos menores</p> <p>Sobre este aspecto concreto, hay que poner de manifiesto la peculiaridad de la propia Sociedad Red de Villas, cuyos establecimientos se encuentran situados en diferentes provincias y en enclaves rurales. Como dice la propia entidad auditora “desde el punto la visión de los objetivos de RdV, hay que tener en cuenta que la entidad busca un crecimiento y fortalecimiento en las zonas rurales donde se encuentran las villas abiertas, es decir, potenciar la economía de las zonas rurales de Andalucía. Articular la contratación con contratos menores permite a las empresas locales de la zona a postular para dichos contratos, además da a RdV más flexibilidad en la operativa del negocio hotelero y restauración”. Además de lo anterior, la contratación de Red de Villas se lleva a cabo dando estricto cumplimiento a la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al</p>	<p>No admitida. No hay evidencia de que se haya establecido una política de compras, la cual permita establecer una gestión conjunta de los almacenes de todas las villas, con optimización de costes en compras, con rotación óptima de stocks, definición de políticas de pagos y aseguramiento de la continuidad del suministro, entre otras medidas.</p>

	<p>ordenamiento jurídico español las Directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014 y, como indica el propio informe de Auditoría, “la contratación a través de menores tiene aspectos que facilita el acceso de las PYMES”. Por tanto, se ha ejecutado el Plan de Actuación (BOJA 15 de 23/01/2015), combinando la contratación centralizada de las Villas en aquellas materias en que dicha contratación redunde en una mayor eficiencia, con la contratación descentralizada, por las propias villas, para facilitar el acceso a las PYMES y cumplir los objetivos de la propia sociedad.</p>	
5	<p>V.2 ECONOMÍA 3. Rigidez en las contrataciones vs. Temporalidad</p> <p>Sería deseable que se realizara la comparativa con la media del sector de hoteles rurales de Andalucía, pues no son comparables ni los clientes, ni las temporadas ni los índices de ocupación de estos con la media del sector hotelero en Andalucía en su totalidad.</p>	<p>No admitida. La información pública disponible hace referencia al sector hotelero en su conjunto o a alojamiento turísticos rurales. Se ha considerado que el perfil de RdV no se encuentra alineado con los alojamientos turísticos rurales ya que en general se trata de oferta turística particular que incluye casas rurales, fincas, apartamentos turísticos.</p>
6	<p>V.2 ECONOMÍA 3. Rigidez en las contrataciones vs. Temporalidad</p> <p>El personal de la Villa de Grazalema, si bien es fijo, tiene contratos de jornada parcial incrementándose la misma en los momentos de mayor ocupación. Considerando la jornada fija y los importes abonados en horas complementarias (aunque éstas sean ligeramente inferiores en su retribución) se ha calculado el número de personas equivalentes a la jornada a tiempo parcial como Fijos y el número de personas contratadas a tiempo parcial como Temporales. Si bien, no es muy significativo, no podemos concluir que no existe una gestión de las contrataciones temporales.</p>	<p>Admitida parcialmente. La información aportada apoya la conclusión extraída en base al trabajo realizado, si bien se modifica el informe para mejorar el entendimiento de la entidad y el trabajo realizado.</p>
7	<p>V.2 ECONOMÍA 3. Rigidez en las contrataciones vs. Temporalidad</p> <p>Según las Cuentas Anuales 2019 de la sociedad RdV el gasto de “Sueldos y salarios” asciende a 1.725.321 euros, que dividido entre la plantilla media del citado año (84 personas) nos da una retribución media anual de 20.539,53 euros. Se obtiene, por tanto, un salario medio inferior a la entidad con la que se está comparando. Por tanto, las retribuciones medias de RdV no se encuentran por encima de la retribución media anual de Paradores, que no sería en cualquier caso el sector en su totalidad.</p>	<p>Se admite.</p>
8	<p>V.3 EFICIENCIA. 2. Reducido margen de beneficios en los servicios prestados</p> <p>Si consideramos las conclusiones extraídas del informe, esto es, que la plantilla no está sobredimensionada ni los costes salariales están por encima del sector, no queda clara la conclusión respecto al margen de beneficios.</p> <p>¿Está el problema en la ocupación un 10% porcentual por debajo de la media del sector hotelero de Andalucía? Pero, ¿cuál es la media del sector hotelero rural de Andalucía?</p> <p>O, ¿el problema radica en las tarifas de la Sociedad? Al respecto de las que no se analiza si están en mercado.</p> <p>O quizá, en el margen de la restauración. Al respecto, significar que el sistema registra la pensión completa (hotel más manutención) como ingreso por alojamiento.</p>	<p>En este punto se concluye sobre la Eficiencia de RdV, es decir si la entidad está desarrollando los procesos adecuados para obtener los resultados planificados. En el trabajo realizado se pone de manifiesto que actualmente RdV no está logrando los resultados planificados. En el informe se marcan las principales razones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades para alcanzar la demanda necesaria por, principalmente, falta de acciones comerciales y acotado público objetivo.</li> <li>- Reducidos márgenes en la actividad hotelera y servicios de hostelería.</li> </ul>

## 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:**

En términos de procesos, Red de Villas se centra en el desarrollo de los procesos relacionados con la gestión y explotación de las villas (hoteles, hostería y restauración), así como en su mantenimiento correctivo. Respecto al resto de procesos que la Sociedad debería realizar para dar alcance a todos sus objetivos, los relacionados con las acciones comerciales y asistencias técnicas, actualmente no se están desarrollando de manera directa. A continuación, se han identificado las principales causas:

- Falta de existencia de un Plan Estratégico.
- Desactualización del Plan de Acción Comercial.
- La no vinculación de los objetivos reales de la Sociedad a las acciones de comercialización.
- Falta de asignación formal de las funciones comerciales a un departamento o área específica.

Con respecto al control interno, se concluye que la Sociedad no gestiona sus procesos desde una visión de riesgos y control interno lo que dificulta el desarrollo y logro de los objetivos.

### **Economía:**

Referido a este principio, se concluye principalmente que la entidad cuenta con un lastre relevante en su operativa y en su cuenta de explotación actual. Esto se debe al tener cuatro villas cerradas que no están generando ingresos, puesto que no están en condiciones de explotación, y que además tiene que hacer frente a todos los gastos que suponen su mantenimiento.

Por otro lado, se ha detectado un número elevado de contratos menores que, teniendo en cuenta las mejores prácticas de contratación, podría ser económicamente menos beneficiosa para Red de Villas Turísticas de Andalucía, S.A. que las contrataciones mayores.

### **Eficiencia:**

Con respecto a la eficiencia de la entidad, se ha detectado una desalineación entre los objetivos asumidos por la Sociedad en sus estatutos y los que realmente está desarrollando. Se concluye que los objetivos relacionados con el impulso comercial de la Sociedad no están siendo desarrollados de manera directa.

Finalmente, la principal conclusión se basa en el negativo margen de beneficios que reportan los servicios prestados de cada una de las villas abiertas. Adicionalmente, Red de Villas cuenta con un lastre adicional en su cuenta de explotación actual al tener que hacer frente a todos los gastos que suponen el mantenimiento de cuatro villas cerradas.

### **Eficacia:**

En base al estudio realizado en términos de eficacia, no se ha podido evaluar este principio debido a la falta de definición y medición de las necesidades, impacto y resultados que la Sociedad pretende alcanzar con el desarrollo de sus objetivos. Cabe destacar que, en base a todas las pruebas realizadas, se considera complicado alcanzar un nivel adecuado de eficacia en las actividades desarrolladas incurriendo en pérdidas recurrentes y obteniendo unos índices de ocupación inferiores a los esperados y por debajo de media autonómica.

También se concluye que actualmente la Sociedad no dispone de una metodología adecuada para el seguimiento y evaluación del logro de los objetivos. La Sociedad tiene implantados unos indicadores que no permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos ni las acciones concretas que se están ejecutando para poder alcanzar el logro de los mismos.

### **Recomendaciones y/o propuestas de mejora**

Dado el carácter estratégico de las recomendaciones identificadas se hace difícil poder evaluar la dificultad y el impacto de su implantación. Tal y como se ha expuesto en las conclusiones, los aspectos de mejora de RdV no son tareas o puntos concretos, sino que van de la mano de la estrategia que sus accionistas y terceros implicados quieren dar a la Sociedad.

En relación con la prioridad para la implantación de las mejoras, esta ha de ser en el corto plazo ya que son decisiones que llevan sobre la mesa desde 2015 y condicionan el buen hacer de RdV.

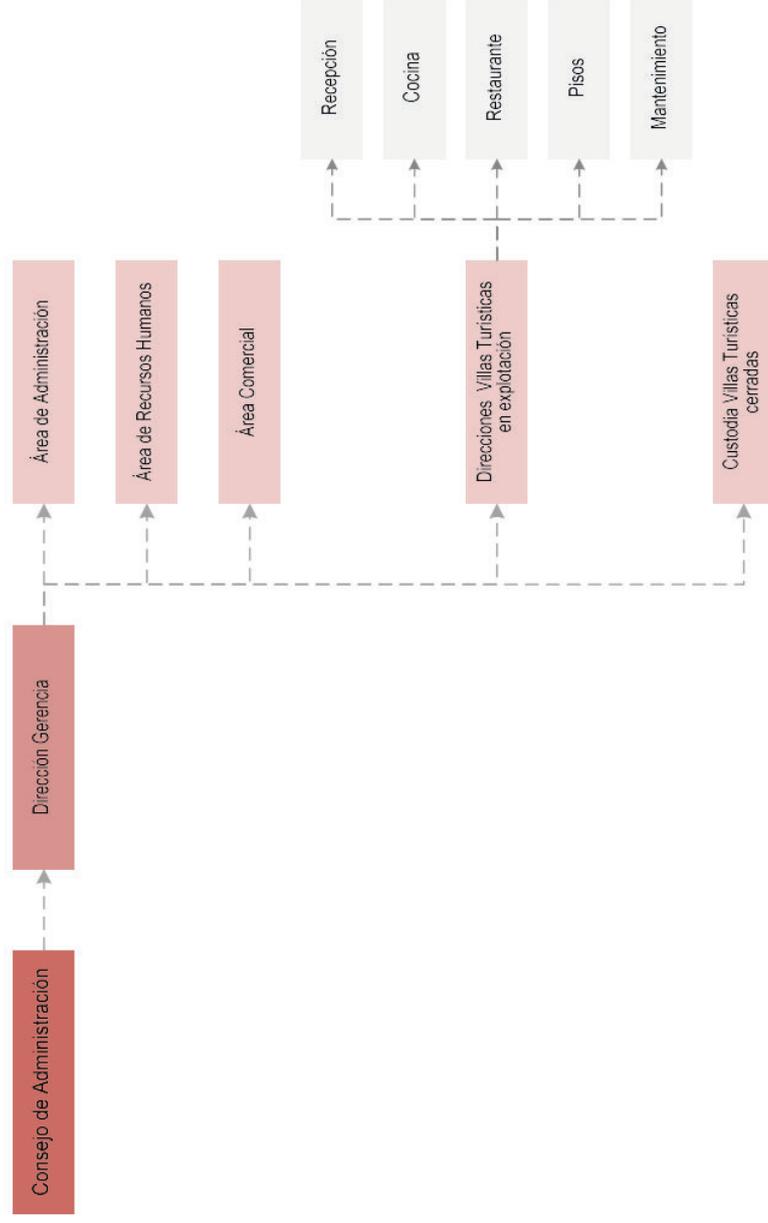
Una vez analizadas las circunstancias actuales de la Sociedad, se recomienda que se establezca un grupo de trabajo en el que se evalúe la situación, se identifiquen posibles soluciones y se tome una decisión consensuada entre todas las partes. En la toma de decisiones se debería valorar las conclusiones arriba expuestas, destacando los siguientes aspectos:

- d) Con relación a las villas cerradas, la situación de obsolescencia de las mismas.
- e) Red de Villas no está realizando un servicio público y, según los datos analizados, no está generando un impacto socio-económico relevante con el desarrollo de su actividad.

Hay que prestar atención al trinomio de baja ocupación, margen de beneficio negativo y escaso impulso comercial.



## Estructura orgánica y funcional de RdV



## Anexo II. Análisis de la ocupación a nivel villa – 2018 – 2020

Villa	Bubión			Cazorla			Grazalema			Laujar de Andarax			Priego de Córdoba			Media Red de Villas		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
<b>Mes / Año</b>	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
<b>Enero</b>	8,25%	9,06%	10,83%	8,11%	9,26%	11,99%	12,83%	11,89%	12,43%	7,91%	5,72%	4,89%	3,23%	22,23%	3,23%	8,07%	11,63%	6,85%
<b>Febrero</b>	25,25%	27,30%	27,75%	44,39%	53,00%	0,00%	33,44%	37,74%	0,00%	23,16%	26,73%	16,13%	12,65%	19,72%	22,52%	27,78%	32,90%	12,88%
<b>Marzo</b>	32,26%	28,34%	6,84%	56,62%	52,52%	10,67%	54,42%	59,83%	0,00%	31,74%	26,74%	5,52%	27,94%	26,88%	14,55%	40,60%	38,86%	6,69%
<b>Abril</b>	36,59%	40,08%	0,00%	65,70%	80,09%	0,00%	73,33%	74,23%	0,00%	30,75%	34,73%	0,00%	41,76%	52,80%	0,00%	49,63%	56,39%	0,00%
<b>Mayo</b>	31,36%	34,87%	0,26%	68,66%	71,38%	4,03%	77,02%	78,86%	1,14%	29,03%	44,33%	2,08%	52,05%	56,20%	12,00%	51,62%	57,13%	5,07%
<b>Junio</b>	30,00%	28,02%	15,56%	73,98%	75,00%	28,55%	74,35%	81,98%	24,52%	49,89%	49,14%	18,92%	33,45%	48,33%	9,48%	52,33%	56,49%	17,64%
<b>Julio</b>	46,89%	44,47%	47,62%	81,41%	82,71%	74,19%	83,76%	88,00%	69,92%	54,63%	59,63%	53,28%	82,69%	83,91%	26,00%	69,88%	71,74%	49,73%
<b>Agosto</b>	69,62%	69,20%	80,65%	96,14%	95,36%	85,11%	94,05%	92,63%	80,15%	82,31%	84,18%	72,74%	52,66%	56,38%	45,97%	78,96%	79,55%	66,29%
<b>Sept.</b>	55,04%	43,97%	34,86%	82,17%	72,14%	35,38%	86,17%	84,22%	54,31%	50,97%	49,46%	34,62%	36,81%	39,22%	14,36%	62,23%	57,80%	34,43%
<b>Oct.</b>	42,99%	36,79%	-	58,71%	58,73%	-	71,71%	67,55%	-	32,57%	39,23%	-	26,02%	36,72%	-	46,40%	47,80%	-
<b>Nov.</b>	35,19%	35,79%	-	52,01%	45,81%	-	52,98%	57,24%	-	33,44%	29,89%	-	24,47%	22,44%	-	39,62%	38,23%	-
<b>Dic.</b>	37,21%	34,79%	-	48,39%	42,27%	-	55,13%	47,15%	-	40,58%	36,32%	-	28,85%	29,39%	-	42,03%	37,98%	-
<b>Media Anual</b>	37,55%	36,06%	24,93%	61,36%	61,52%	27,77%	64,10%	65,11%	26,94%	38,92%	40,51%	23,13%	35,22%	41,19%	16,46%	47,43%	48,88%	22,18%

# 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 Red de Villas Turísticas de Andalucía**

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 Red de Villas Turísticas de Andalucía indicamos que:

- Una vez recibida la conformidad en fecha 7 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 Red de Villas Turísticas de Andalucía.

En Madrid, a 6 de julio de 2021,