



PLAN ECONÓMICO – FINANCIERO 2009 – 2011

INDICE

1. Introducción

2. Diagnóstico: Análisis de la situación económica y financiera de Lipasam

- 2.1. Evolución de la situación económico-financiera de la empresa
 - 2.1.1. Evolución de los Ingresos y Gastos
 - 2.1.2. Evolución del Patrimonio Neto
 - 2.1.3. Endeudamiento con Entidades Financieras
 - 2.1.4. Importe y Destino del Préstamo a largo plazo
 - 2.1.5. Ahorro Neto
- 2.2. Principales causas de la actual situación económico-financiera
 - 2.2.1. El fuerte peso de los gastos de personal
 - 2.2.2. El incremento de los servicios prestados

3. Plan Económico-Financiero de Lipasam (2009-2011)

- 3.1. Objetivos del Plan
 - 3.1.1. Objetivos de carácter general
 - 3.1.2. Objetivos de carácter operativo
- 3.2. Medidas correctoras
 - 3.2.1. Relacionadas con la gestión de los Recursos Humanos
 - 3.2.2. Relacionadas con los Gastos de Explotación
 - 3.2.3. Relacionadas con las aportaciones presupuestarias del Ayuntamiento de Sevilla
- 3.3. Evolución de la situación económico-financiera prevista tras la aplicación de las medidas correctoras propuestas
 - 3.3.1. Escenarios previsibles
 - 3.3.2. Evolución de las principales variables económicas

4. Implantación, seguimiento y evaluación del Plan

- 4.1. Implantación del Plan
- 4.2. Seguimiento y evaluación del Plan
 - 4.2.1. Órgano de seguimiento y evaluación
 - 4.2.2. Seguimiento del Plan
 - 4.2.3. Evaluación del Plan

5. Conclusiones

6. Anexos y Tablas



1.- Introducción

LIPASAM, Limpieza Pública y Protección Ambiental, Sociedad Anónima Municipal, se constituyó el 10 de Marzo de 1986, no habiendo modificado su denominación social desde esa fecha. Su domicilio social actual se encuentra ubicado en la calle Virgen de la Oliva, s/n esquina Avda. Ramón de Carranza de Sevilla (41011). El único accionista de la Sociedad es el Excelentísimo Ayuntamiento de Sevilla, teniendo un capital desembolsado al 31 de Diciembre de 2006 de 4.542.769,09 Euros.

LIPASAM realiza su actividad en el Municipio de Sevilla, siendo su objeto social el siguiente:

- a) Recogida domiciliaria de residuos domésticos.
- b) Recogida de residuos no domésticos: comerciales y de servicios; sanitarios en hospitales, clínicas y ambulatorios; industriales agrícolas, de construcción y obras menores.
- c) Limpieza de la red viaria de la ciudad y parques públicos.
- d) Transporte de los residuos procedentes de la prestación de los servicios anteriores, hasta el lugar donde se proceda a su eliminación.
- e) Eliminación de residuos, sin perjuicio de su posible aprovechamiento.
- f) Todas aquellas actividades de competencia u obligación municipal, en orden a la limpieza viaria, recogida y eliminación y aprovechamiento de residuos y protección ambiental.

El presente documento persigue la elaboración de un **“Plan Económico-Financiero para LIPASAM”**, a desarrollar durante los ejercicios 2009, 2010 y 2011, dando cumplimiento a la previsión establecida en el párrafo final del punto 1 del artículo 53 del vigente Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales.

Dicho Plan no tiene carácter estratégico, sino que se enmarca en el ámbito de la planificación táctica, dado su horizonte temporal, y pretende ser el punto de arranque de una serie de medidas que permitan incrementar la estructura fija de la empresa, equilibrar la cuenta de resultados y financiar a largo plazo las inversiones de la empresa.

En consecuencia, el mismo establece, enumera y ordena el conjunto de medidas de diversa índole (recursos humanos, financieras, etc.) en aras a la consecución del objetivo de lograr el equilibrio económico y financiero de la empresa en el plazo máximo establecido para ello por la norma (los tres ejercicios siguientes a la elaboración del Plan).

Tal logro debe concretarse en la recuperación del Ahorro Neto de la sociedad, actualmente de signo negativo, que deberá tornarse positivo tras la ejecución de dicho Plan, para de ese modo, poder obtener recursos que permitan la correcta gestión de la misma.

Para ello, se seguirá la siguiente secuencia:

1.- En primer lugar, se analizará cuál es la situación actual de Lipasam desde la perspectiva económico-financiera

2.- A continuación, se diseñará el contenido del Plan, haciendo referencia a los siguientes aspectos:

a) Los objetivos del Plan, distinguiendo entre objetivos de carácter general y objetivos de carácter operativo (en el caso de éstos últimos, se concretan las metas específicas a alcanzar en cada uno de los años de duración del Plan)

b) Las medidas concretas a adoptar para corregir la situación actual, estableciendo una tipología clara de las mismas. De cada medida propuesta se establecerán los objetivos a conseguir, el impacto económico que se espera de su aplicación práctica y se establecerán, en su caso, los indicadores que permitan el seguimiento y control de las medidas adoptadas y, por ende, de los objetivos a las que éstas atienden.

c) El Plan se completa con un escenario de evolución de la situación económico-financiera de la empresa tras la aplicación de las medidas propuestas, que constituye una previsión, a tres años, del efecto esperado de las medidas señaladas.

Dicho escenario se realiza bajo determinados supuestos económicos (variación del IPC, evolución de los tipos de interés, etc.), supuestos éstos que se analizan y justifican de forma adecuada, al efecto de apreciar su posible incidencia en las principales magnitudes para los años 2009, 2010 y 2011.

3.- Seguidamente, se hará referencia al proceso de implantación, seguimiento y evaluación del Plan, estableciendo, de una parte, la secuencia temporal de la ejecución del mismo; y, de otra, la estructura de los indicadores de gestión y el cuadro de mando que va a permitir el seguimiento y la evaluación de los objetivos del Plan.

4.- En el apartado 5 del documento se recogen, de forma sucinta, las principales **conclusiones** del trabajo.

5.- Por último, el apartado 6 recogerá los **Anexos y Tablas** citados.

2. Diagnóstico: Análisis de la situación económica y financiera de Lipasam

2.1. Evolución de la situación económico-financiera de la empresa

La situación económico financiera de Lipasam se caracteriza por varias circunstancias:

- a) Un **desequilibrio presupuestario**, que tiene su expresión en los crecientes déficits con que viene cerrando los últimos ejercicios económicos.
- b) Como consecuencia del punto anterior, se genera un desequilibrio patrimonial que provoca unos fondos propios negativos en el 2008.
- c) El exigible a corto plazo supera al activo circulante, neto de la cuenta a cobrar del Ayuntamiento de Sevilla en 57MM€ a diciembre de 2007, situación que empeorará con las pérdidas del 2008.
- d) Un mayor nivel de servicios exigidos por el incremento de la población flotante de la corona metropolitana en la ciudad, un aumento de las zonas residenciales de Sevilla y por las exigencias de la legislación medioambiental.
- e) La existencia de una **deuda fuera del Presupuesto**, como consecuencia de obligaciones contraídas por la Corporación Municipal que no han tenido acogida en los Presupuestos Municipales y que, en consecuencia, están pendientes de reconocimiento por el órgano municipal competente.

El saldo de la cuenta a cobrar al Excelentísimo Ayuntamiento de Sevilla corresponde a derechos de cobro registrados por la Sociedad relativos a los reconocimientos de deudas formales que le tiene efectuado el Ayuntamiento por las pérdidas incurridas en los ejercicios 1989, 1990 y 1991 pendientes de liquidar, la carga financiera de determinados créditos pendiente de asumir por parte del Ayuntamiento y los reconocimientos de deudas no formalizados por las pérdidas incurridas en los ejercicios 2002 y 2003 pendientes de ser repuestas que aún no han sido reconocidas presupuestariamente por el Excmo. Ayuntamiento habiéndose iniciado las actuaciones necesarias para solicitar el reconocimiento de deuda por dicho importe.

Se estima que durante el ejercicio 2008 se completarán las actuaciones administrativas que den lugar al reconocimiento presupuestario de estas deudas y su cancelación mediante la aportación de terrenos de titularidad municipal actualmente cedidos en uso a la Sociedad. El valor en libros de estos terrenos es de 685.162,32€ que es el valor que se les otorgó en escritura pública del año 1986. Actualmente el valor es lógicamente muy superior habiéndose tasado el valor pericial en una cifra mayor a la de la deuda histórica de 17,43 MM€, según se recoge en el anexo num 4. El detalle es el siguiente:

Transferencias de reposiciones de pérdidas de ejercicios anteriores	EUROS
Ejercicio 1989	1.074.102,27
Ejercicio 1990	2.906.189,19
Ejercicio 1991	1.074.208,21
Ejercicio 2002	4.492.425,87
Ejercicio 2003	6.155.321,23
Carga financiera por operaciones de Créditos	1.723.575,04
	17.425.821,81

El análisis de la documentación económico-financiera de la empresa, así como los últimos informes de auditoría realizados, confirman dicho diagnóstico.

2.1.1. Evolución de los Ingresos y Gastos

Analizando los últimos 5 años, la evolución de ambas partidas ha sido la siguiente:

Millones de €	2004	2005	2006	2007	2008*
GASTOS EXPLOTACION	63,77	74,62	80,64	88,63	94,18
INGRESOS EXPLOTACION	51,96	55,00	67,87	71,68	77,14

En todos los años los ingresos no han cubierto los gastos de explotación, lo que ha ido mermando la situación patrimonial de la empresa, situación que ha requerido que en los últimos años se acudiera al endeudamiento a corto plazo para paliar la situación.

2.1.2. Evolución del Patrimonio Neto

El movimiento habido en la cuenta de Fondos Propios durante el Ejercicio 2007, cuyas cuentas a la fecha de este informe han sido formuladas, pero están pendientes de aprobación por la Junta General, ha sido el siguiente:

	EUROS				
	Capital Suscrito	Reserva Legal	Resultados		Total Fondos Propios
			Ejercicios Anteriores	Ejercicio	
Saldo Inicial	4.542.769,09	56.348,80	0,00	-11.057.999,76	-6.458.881,87
Distribución de resultados			-11.057.999,76	11.057.999,76	0,00
Ampliación de Capital	2.000.000,00				2.000.000,00
Disminución de Capital	0,00		0,00		0,00
Resultado del Ejercicio según la cuenta adjunta				-16.379.866,55	-16.379.866,55
Saldo Final	6.542.769,09	56.348,80	-11.057.999,76	-16.379.866,55	-20.838.748,42

A 31 de diciembre de 2007 los fondos propios contables son negativos. La Ley de Sociedades Anónimas establece que deberá disolverse la Sociedad si sus fondos propios son inferiores a la mitad del capital social, a no ser que éste se aumente o se reduzca en la medida suficiente, y que deberá reducirse el capital de la Sociedad cuando las pérdidas dejen reducido el patrimonio a una cantidad inferior a las dos terceras partes de su capital social.

No obstante lo anterior, la Resolución de 20 de diciembre de 1996 del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas establece que para determinar el concepto de patrimonio contable a efectos de los supuestos de reducción de capital y disolución de sociedades regulados en la legislación mercantil deben considerarse, entre otros aspectos, además de los fondos propios contables, los préstamos participativos recibidos por la Sociedad y las subvenciones de capital recogidas en el epígrafe "Ingresos a distribuir en varios ejercicios" minoradas, en su caso, en el importe correspondiente del gasto por impuesto sobre sociedades pendiente de devengo.

Por otra parte, la posición financiera de la sociedad al 31 de diciembre de 2007 muestra cierto desequilibrio como consecuencia de que el exigible a corto plazo supera al activo circulante, neto de la cuenta a cobrar del Ayuntamiento de Sevilla, en 57 MM€.

2.1.3. Endeudamiento con Entidades Financieras

A 31 de diciembre de 2007 el endeudamiento con entidades financieras se recoge en el siguiente cuadro. Todas las pólizas vivas son a corto plazo, no existe ninguna póliza de crédito o préstamo a largo plazo en Lipasam.

BANCO	TIPO DE FINANCIACIÓN	IMPORTE (Euros)
Banco Santander	Póliza de crédito a corto plazo	3.000.000,00
Caja Madrid	Póliza de crédito a corto plazo	3.000.000,00
Caja Madrid	Póliza de crédito a corto plazo	3.000.000,00
Cajasol	Póliza de crédito a corto plazo	3.000.000,00
Banesto	Póliza de crédito a corto plazo	3.000.000,00
Banco Sabadell	Póliza de crédito a corto plazo	3.000.000,00
Banco de Andalucía	Póliza de crédito a corto plazo	3.000.000,00
Caixa Cataluña	Póliza de crédito a corto plazo	3.000.000,00
BBVA	Póliza de crédito a corto plazo	3.000.000,00
Unicaja	Póliza de crédito a corto plazo	3.000.000,00
Cajasol	Póliza de crédito a corto plazo	3.000.000,00
Banco Santander	Póliza de crédito a corto plazo	14.000.000,00
TOTAL		47.000.000,00

Datos a 31-12-2007

Por otra parte, en operaciones de Leasing hay 9MM€ y durante el ejercicio 2008 se estima que las nuevas necesidades de Tesorería debido a las pérdidas previstas asciendan a 15MM€, lo cual hace que **el total de deuda a 31 de diciembre de 2008, ascienda a 71MM€.**

En el siguiente cuadro se ve la evolución de las magnitudes comentadas anteriormente:

	REAL 2007	PREVISTO 2008	PREVISTO 2009	PREVISTO 2010	PREVISTO 2011
GASTOS					
Gastos de personal	61,6	64,1	66,9	69,9	72,9
Gastos de explotación	26,4	30,8	32,2	33,6	35,0
TOTAL GASTOS	88,0	94,9	99,1	103,4	108,0
INGRESOS					
Tasas y Otros Ingresos Ayto. Sevilla	5,0	5,1	6,0	7,0	7,4
Transferencias Corrientes Ayto. Sevilla	63,2	68,5	80,1	93,8	99,4
Ventas servicios Lipasam	3,4	3,5	3,8	4,1	4,2
TOTAL INGRESOS	71,6	77,1	89,9	104,8	111,0
RESULTADO CONTABLE (A)	-16,4	-17,8	-9,2	1,4	3,1
AMORTIZACIONES (B)	4,8	6,3	6,6	6,9	7,2
CUOTAS LEASINGS (C)	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0
INVERSIONES (D)	8,0	5,0	3,0	3,0	3,0
AMPLIACION CAPITAL (E)	2,0	4,5	29,0	0,0	4,5
TESORERÍA ANUAL (A+B-C+D+E)	-19,6	-15,0	20,4	2,3	8,8
ENDEUDAMIENTO BANCARIO ACUMULADO	56,0	71,0	50,6	48,3	39,5
PATRIMONIO NETO CONTABLE	6,7	-9,1	8,2	7,1	12,2

Los datos relativos a inversiones recogidos en el cuadro anterior para el periodo 2008-2011 (5MM€, 3MM€, 3MM€, 3MM€), no hacen referencia a las inversiones realizadas de 30MM€ objeto de refinanciación, ya que éstas se realizaron en el período 1999-2007

2.1.4. Importe y Destino del Préstamo a largo plazo

Debido al importe y a las condiciones del mercado actuales, se estima necesario la formalización de una o varias operaciones. El importe total sería de 30MM€. El destino del préstamo es financiar las inversiones realizadas por LIPASAM que se detallan en el anexo num 3. La devolución del préstamo será posible al incluirse en los presupuestos de Lipasam de los próximos años el servicio de la deuda correspondiente. Por lo tanto, en la operación está implícita una mejora de la situación financiera de Lipasam.

El plazo de amortización estimado es de un máximo de 20 años con cuotas de amortización de principal e intereses por el sistema francés, es decir, constantes en el tiempo. El tipo de interés será el que surja de las mejores ofertas presentadas.

El cuadro de amortización del préstamo con un tipo teórico del 5% se incluye en el anexo 1.

2.1.5. Ahorro Neto

El ahorro neto de partida en el 2007, dado que no existen operaciones a largo plazo vivas en la empresa, se compone del resultado de actividades ordinarias, excluidos los intereses de préstamos o empréstitos y minorados en una anualidad teórica de amortización, lo que arroja una cifra de (-16,91)MM€. Para el 2008, dicha cifra de ahorro neto, según se deduce de las previsiones actuales, sería de (-18,23)MM€, lo cual imposibilita según la Ley de Haciendas Locales la concertación de nuevas operaciones de crédito a largo plazo.

2.2. Principales causas de la actual situación económico-financiera

2.2.1. El fuerte peso de los gastos de personal

El sector de la recogida de residuos y limpieza viaria, es un sector tradicionalmente intensivo en mano de obra, lo que implica un elevado peso en el total de gastos de la empresa la partida correspondiente a Gastos de Personal. En el caso de Lipasam, dicha evolución ha sido la siguiente:

PARÁMETROS	LIPASAM			
	2005	2006	2007	2008
GASTOS DE PERSONAL	52,47	55,53	61,59	64,06
CONSUMOS DE EXPLOTACIÓN	22,15	24,92	26,41	30,12
<i>Total Gastos Explotación</i>	<i>74,62</i>	<i>80,45</i>	<i>88,00</i>	<i>94,18</i>
G.P. / G.Exp.	70,32%	69,02%	69,47%	68,02%

2.2.2. El incremento de los servicios prestados

Debido a la expansión urbanística de la ciudad de Sevilla experimentada estos últimos años, así como la masiva afluencia de habitantes de la corona metropolitana, que no residen en la capital pero si desarrollan su actividad profesional en la ciudad, el incremento de las necesidades de limpieza y recogida de residuos en la ciudad se han incrementado notablemente, incrementando por tanto los costes de la empresa, pero no en igual medida los ingresos por las causas expuestas anteriormente. Un tercer motivo del incremento de los servicios se debe a la normativa medioambiental en vigor, que exige el establecimiento de puntos limpios, recogida selectiva de residuos, eliminación más respetuosa con el medio ambiente, etc., objetivos que encarecen notablemente la prestación del servicio. A modo de resumen, se adjunta cuadro comparativo de la evolución de servicios prestados:

Datos de Explotación	2003	2004	2005	2006	2007	%03/07
Km. con tratamiento de limpieza	182.095	192.554	200.759	208.195	224.990	24%
Horas Limpiezas Especiales	139.804	154.882	152.572	151.690	162.308	16%
Tm. Recogida RU	295.205	305.343	302.400	313.913	312.219	6%
Tm. Recogida Selectiva	18.071	20.572	23.334	26.358	28.239	56%
Tm. Recogida Muebles	4.481	6.673	7.284	10.131	11.415	155%
Entradas Puntos Limpios	87.233	97.846	111.329	122.500	130.229	49%
Unidades Puntos Limpios	133.339	145.282	166.660	184.817	201.477	51%
Tm. Recogida Residuos Especiales ⁽¹⁾	35.040	40.710	38.493	45.685	52.806	51%
Tm. Recogida Pilas	60	64	66	53	64	7%
Tm. RU en Planta Transferencia	302.465	313.214	310.521	316.801	319.777	6%
Tm. RU tratadas en Cónica	301.494	309.894	307.401	315.468	312.219	4%
Total Tm. tratadas	354.665	371.240	369.294	385.595	393.328	11%
Número de Vehículos	361	361	397	435	486	35%
Antigüedad media flota año	4,8	5,4	5,4	5,8	5,3	10%
Km. recorridos flota año (miles de Km.)	4.884	5.091	5.621	5.900	7.024	44%
Reparaciones y Mantenimiento	32.987	33.667	33.356	34.490	32.843	0%
Papeleras	17.447	17.616	18.162	18.583	18.936	9%

En el cuadro que se muestra a continuación se justifica el incremento de las actividades de LIPASAM desde el punto de vista de la normativa de aplicación, Ley 10/98 de Residuos, Ley 11/97 de Envases y Ordenanza Municipal de RU. Por otra parte, está el incremento en la producción de residuos por los ciudadanos, una mayor conciencia ambiental que demanda más y mejores servicios y la estrategia de LIPASAM de implantar sistemas de Calidad y Medio-ambiente para la mejora de los servicios:

Datos de Explotación		Incremento 07/03	Justificación				Normativa de aplicación		Otros aspectos relevantes	
01	Km con tratamiento de limpieza	24%	La ciudad ha crecido, pasando de tener 886 a 1.077 de km de eje de calle que atiende Lipasam.	Recepción por parte de Ayuntamiento de nuevas barriadas	Aumento de plantilla. Parte dedicada a la LV	Mayor demanda y exigencia ciudadana	Mayor mecanización de sectores (baldeos y barridos); mayor productividad	Ordenanza Municipal de RU	Implantación sistema de Calidad ISO 9001	
02	Horas limpiezas especiales	16%	Atención a la movida y a servicios especiales no programados y de atención preferente	Creación brigadas Finde	Atención botellonas y movida juvenil	Incremento en el nº de eventos especiales (velás, intervención rápida,...)	Atención a barriadas marginales. Desmantelamiento de asentamientos chabolistas	Ordenanza Municipal de RU		
03	t Recogida RU	6%	Ligero aumento en el consumo de los hogares con similar población	Mayor dotación de recogida con carga lateral	Incremento en el nº de contenedores a disposición de los ciudadanos	Aumento de recorridos de RU en Polígonos Industriales		Ley 10/98 de Residuos	Ordenanza Municipal de RU	
04	t Recogida Selectiva	56%	Mayor conciencia ambiental en los ciudadanos	Mayor depósito de los residuos depositados selectivamente, especialmente en papel	Aumento de contenedores de Recogida Selectiva	Aumentan recorridos y mejora la frecuencia recogida de los contenedores	Mayor colaboración con Ecoembes	Ley 10/98 de Residuos	Ley 11/97 de Envases	Convenio de colaboración con los SIG Ecoembes, Ecovidrio
05	t Recogida muebles	155%	Ligado a la situación económica de las familias	Se han programado más brigadas por parque	Mejor tratamiento de los residuos (Banales) e incremento reciclado maderas			Ordenanza Municipal de RU		
06	Entradas Puntos Limpios	49%	Mayor conciencia ciudadana	Apertura de un cuarto P.Limpio	Más cercanía a los hogares	Campañas informativas	Mejora en el tratamiento de los residuos	Plan Andaluz de RU y RP	RD 2008/05 RAEE	Implantación sistemas de Calidad+MA (ISO 9001 y 14001)
07	Unidades Puntos Limpios	51%	Mayor conciencia ciudadana	Apertura de un cuarto P.Limpio	Más cercanía a los hogares	Campañas informativas	Mejora en el tratamiento de los residuos	Plan Andaluz de RU y RP	RD 2008/05 RAEE	Implantación sistemas de Calidad+MA (ISO 9001 y 14001)

Datos de Explotación		Incremento 07/03	Justificación					Normativa de aplicación		Otros aspectos relevantes
08	T Recogida Residuos especiales	51%	Mayor diversificación y complejidad de los RU	Más PP.Limpios y mayor utilización de los mismos	Incremento recogida muebles y enseres	Más brigadas de especiales	Mayor generación de RCD por mayor actividad construcción	Plan Nacional RCD	Ordenanza Municipal de RU	Acuerdos con Alcorec y otros gestores para otros RU
09	T Recogida de Pilas	7%	Crecimiento en el consumo de aparatos que contienen pilas	Mayor dotación de contenedores a los comercios	Más y mejores PP. Limpios			Plan Andaluz de RU y RP	RD 833/88 de R. Peligrosos	Acuerdo con gestores RP
10	T RU recogidos en la Pta de Transferencia	6%	Ligero incremento en la producción de RU domiciliarios y asimilados	Mayor utilización de la Pta por los particulares				Ley 10/98 de Residuos	Ordenanza Municipal de RU	
11	T RU tratadas en Cónica	4%	Ligero incremento en la producción de RU domiciliarios y asimilados					Ley 10/98 de Residuos	RD 1481/2001 de Vertederos	Acuerdo con Aborgase
12	Total t tratadas	11%	Importante aumento en los RU especiales	La mayor parte de los RU no selectivos de Sevilla se llevan a Cónica				Ley 10/98 de Residuos	RD 1481/2001 de Vertederos	
13	Número de vehículos	35%	Incremento en el número de servicios a prestar	Mayor mecanización de los servicios	Paulatina renovación de vehículos obsoletos	Creación de un nuevo taller en P.Este	Incremento plantilla Taller			
14	Antigüedad media de la flota	-10%	Paulatina renovación de vehículos obsoletos	Creación de un nuevo taller en P.Este	Incremento plantilla Taller					
15	Km recorridos flota año	44%	Gran incremento de los servicios mecanizados	Aumento de la flota de vehículos						
16	Reparaciones y mantenimiento	0%	Aumento del mantenimiento preventivo	Creación de un nuevo taller en P.Este	Incremento plantilla Taller					
17	Papeleras	9%	La ciudad ha crecido pasando de tener 886 a 1.077 de km de eje de calle que atiende Lipasam	Mejora en los ratios de habitantes/papelera y m/papelera						

3. Plan Económico-Financiero de Lipasam (2009-2011)

3.1. Objetivos del Plan

En cuanto que Plan, el conjunto de objetivos del presente Plan se concretan en un elenco de objetivos de gestión, que han de ser evaluables, entre los que se distinguirán los objetivos de carácter general, de los objetivos meramente operativos.

3.1.1. Objetivos de carácter general

El **objetivo último** del Plan es la recuperación paulatina del Ahorro Neto de Lipasam, actualmente negativo, de manera que, al finalizar el año 2011 dicho Ahorro Neto vuelva a ser positivo.

Para ello deberán corregirse, asimismo, los desequilibrios básicos apuntados en el apartado 2 de este documento, relativo al diagnóstico de la empresa, lo que se concreta en el establecimiento de los **objetivos de segundo nivel** que, a continuación, se describen.

3.1.2. Objetivos de carácter operativo

a) Recuperación del equilibrio presupuestario

El objetivo es acompañar las transferencias recibidas al nivel de servicio realizado por la empresa, para evitar el desfase entre ambas magnitudes que acaba originando el déficit al final de cada ejercicio

b) Contención en los gastos de personal

Durante el periodo que abarca este plan económico financiero la plantilla no se verá incrementada, realizándose junto con los representantes del personal y los diferentes sindicatos, el estudio y puesta en marcha de las medidas oportunas para mejorar las condiciones laborales, al tiempo que su puesta en marcha redunde en las mejoras de los servicios prestados, de forma eficaz y eficiente, ajustándose a las consignaciones presupuestarias previstas en este Plan.

c) Contención en los gastos de explotación

Las variables relacionadas con los gastos de explotación (diferentes a los gastos de personal) van a ser objeto de un especial seguimiento, para evitar desviaciones de los mismos; dichos gastos serán analizados agrupados en sus principales epígrafes (aprovisionamientos, amortizaciones y otros gastos de explotación) y en particular por aquellos subepígrafes que por su particular importancia merezcan seguimiento individualizado (combustibles, material de reposición, reparaciones, gastos externos, campañas publicitarias y eliminación de residuos) que representan un 65% del total de otros gastos de explotación.

d) Incremento de ingresos propios

También se prevé que la empresa potencie sus ingresos por ventas de servicios propios (diferentes a los recibidos vía transferencia municipal), diversificando y potenciando fuentes alternativas de ingresos ya existentes en la empresa. Los más importantes son los que se derivan de la venta de los productos de la recogida selectiva (envases, vidrio y papel/carton). Gracias al convenio recientemente firmado con Ecoenbes (24 de Marzo de 2008) en el que se aumentan los precios de referencia así como el porcentaje admitido de impropios y al propio aumento de las toneladas previstas recogidas se esperan incrementos del 8% en los dos primeros años de aplicación del convenio y del 4% en el tercer año. Se adjunta como anexo las paginas más relevantes del convenio de referencia.

e) Recuperación de los recursos propios

Los recursos propios deben de igual modo recuperarse y estabilizarse en una cuantía positiva que favorezca y permita acometer nuevas inversiones, así como la solvencia financiera de la empresa, pasando de los -9,1MM€ previstos en el 2008, a los 12,2MM€ del 2011.

3.2. Medidas correctoras

Se describen en este apartado las medidas correctoras que deberá adoptar Lipasam para corregir su actual situación económico-financiera. Tales medidas se agrupan en tres grandes bloques:

3.2.1. Relacionadas con la gestión de los Recursos Humanos

El modelo de equilibrio diseñado se basa en el mantenimiento de los gastos de personal establecidos en el Plan , de modo que no se produzcan desviaciones sobre los mismos. Dichos importes se recogen en el cuadro siguiente. Caso de producirse alguna variación, se podrán establecer alguna de las medidas correctoras que más adelante se enumeran para evitar desviaciones sobre la evolución esperada de la masa salarial y de ese modo lograr el objetivo marcado.

- a) **Eliminación de ofertas públicas de empleo**, de manera que no se incremente la plantilla por esta vía.
- b) **Reducción de horas extraordinarias**: Se limitarán las horas extraordinarias del personal por trabajador y año. En todo caso, se procurará abonar dichas horas mediante descansos.
- c) **Evaluación de contrataciones estacionales**: Se valorarán las contrataciones estacionales, cubriéndose las necesidades puntuales con personal de plantilla.
- d) **Únicamente se autorizarán contrataciones temporales para proyectos concretos que cuenten con la oportuna financiación**: Las contrataciones temporales únicamente se autorizarán para proyectos concretos que cuenten con la pertinente financiación.

Con este abanico de medidas, se contempla que no se pierda poder adquisitivo por parte de la plantilla, y a la vez se consiga el objetivo marcado. El indicador fijado por tanto quedaría del siguiente modo:

INDICADOR	2009	2010	2011
PPTO. GASTO PERSONAL (MM€)			
VALOR OBJETIVO	66,87	69,81	72,87
SEGUIMIENTO	CUATRIMESTRAL		
CUMPLIMIENTO	ANUAL (DICIEMBRE)		
REFERENCIA	Incremento estimado por Lipasam		

En el periodo considerado 2009-2011, no se prevé un incremento significativo de la prestación de servicios por parte de la empresa, más allá de la prestación habitual de estos años, en los que se ha consolidado la estructura laboral y productiva (parques auxiliares, maquinaria), adaptándose al nuevo modelo de ciudad y a los cambios legislativos referidos a cuestiones medioambientales (reciclaje, puntos limpios, etc).

No obstante, dado el carácter municipal de la empresa y su tarea de servicio público, en caso de tener que atender nuevas demandas, y tal como se recoge en el punto d) anterior, dichos trabajos serían realizados con contraprestación por parte del Ayuntamiento (ej. la recogida de Cartuja 93) para evitar que se produzcan desviaciones entre el servicio realizado y las transferencias recibidas.

3.2.2. Relacionadas con los Gastos de Explotación

Aunque el resto de gastos de explotación, excluidos los de personal, significan aproximadamente el 30% del total de gastos, es importante incidir en su control para evitar desviaciones en los mismos. Para ello se han analizado dichos gastos en su conjunto, a nivel de epígrafe (aprovisionamientos, amortizaciones y otros gastos) y subepígrafe (combustibles y lubricantes, material de consumo, conservación y reparación, mentalización ciudadana, otros gastos externos y eliminación de residuos). Con el control de los epígrafes, se hace el seguimiento del 100% de los gastos de explotación, y a su vez, con el seguimiento de los subepígrafes, se actúa individualmente sobre el 65% de los gastos de explotación. Al igual que en el caso anterior, el incremento fijado durante la vigencia del Plan es del 4,4% anual. Para ello se establecen las siguientes medidas:

INDICADOR	2009	2010	2011
GASTOS DE EXPLOTACION			
VALOR OBJETIVO (MM€)	31,44	32,82	34,26
INCREMENTO	4,40%	4,40%	4,40%
SEGUIMIENTO	CUATRIMESTRAL		
CUMPLIMIENTO	ANUAL (DICIEMBRE)		
REFERENCIA	IPC DICIEMBRE EJERCICIO 20XX		

Por epígrafe:

INDICADOR	2009	2010	2011
APROVISIONAMIENTOS			
VALOR OBJETIVO (MM€)	4,88	5,09	5,30
INCREMENTO	4,26%	4,21%	4,14%
AMORTIZACIONES			
VALOR OBJETIVO (MM€)	8,97	9,06	9,09
INCREMENTO	0,32%	0,98%	0,36%
OTROS GASTOS			
VALOR OBJETIVO (MM€)	17,59	18,68	19,88
INCREMENTO	6,63%	6,17%	6,41%
SEGUIMIENTO	CUATRIMESTRAL		
CUMPLIMIENTO	ANUAL (DICIEMBRE)		

Por subepígrafe:

INDICADOR	2009	2010	2011
CARBURANTE Y LUBRICANTE			
VALOR OBJETIVO (MM€)	2,69	2,79	2,90
INCREMENTO	4,40%	3,90%	3,85%
MAT. CONSUMO			
VALOR OBJETIVO (MM€)	2,19	2,29	2,40
INCREMENTO	4,10%	4,60%	4,50%
CONSERV. Y REPARAC.			
VALOR OBJETIVO (MM€)	4,37	4,73	5,12
INCREMENTO	8,10%	8,30%	8,10%
MENTALIZACIÓN CIUD.			
VALOR OBJETIVO (MM€)	1,32	1,33	1,35
INCREMENTO	1,50%	0,60%	1,50%
OTROS GASTOS EXT.			
VALOR OBJETIVO (MM€)	2,83	3,21	3,79
INCREMENTO	16,90%	13,40%	18,16%
ELIMINACIÓN RESIDUOS			
VALOR OBJETIVO (MM€)	7,30	7,56	7,67
INCREMENTO	3,56%	3,50%	1,50%
SEGUIMIENTO	CUATRIMESTRAL		
CUMPLIMIENTO	ANUAL (DICIEMBRE)		

3.2.3. Relacionadas con las aportaciones presupuestarias del Ayuntamiento de Sevilla

Las fuentes de ingresos de Lipasam son las transferencias del Ayuntamiento y los ingresos propios. Las primeras se distinguen entre transferencias por Recogida de Sólidos Urbanos (RSU) y Limpieza Viaria. Las partidas municipales se consignan tras la elaboración del presupuesto, y con una periodicidad mensual, se van liquidando a la empresa. Los ingresos propios de Lipasam, provienen en su mayoría por prestación de servicios y otros ingresos de explotación (ingresos accesorios y otros de gestión corriente).

Los incrementos de ingresos previstos para hacer frente a las transferencias, provendrán en su mayoría de una mejor gestión de la tasa de basuras tanto en locales como en domiciliaria, incrementando su recaudación, así como una redefinición de la tasa, en la que se incluirán nuevos tramos (fijo y variable) y categorías de calles, lo que permitirá unos mayores ingresos por parte del Ayuntamiento

En el Plan se contemplan transferencias municipales, no sólo de carácter corriente, sino también de capital. El importe de las mismas, es el siguiente:

APORTACIONES PRESUPUESTARIAS AYUNTAMIENTO DE SEVILLA				
Cap	Millones de euros	2009	2010	2011
3	Tasas y Otros Ingresos	5,91	6,91	7,33
4	Transferencias corrientes	80,20	93,83	99,46
7	Transferencias de Capital	2,00	1,00	0,00
8	Activos financieros	29,00	0,00	4,50
9	Pasivos financieros	3,90	4,00	4,10

Este cuadro incluye además de las aportaciones implícitas en el Plan, las cantidades por compromisos de años anteriores, en especial, la parte pendiente de transferir del Ayuntamiento de los proyectos acogidos a los Fondos de Cohesión de la U.E., que asciende a 3MM€ en el periodo, así como las cuotas de los leasing vigentes.

Por tanto, los indicadores que entrarían en este punto serían los siguientes:

INDICADOR	2009	2010	2011
VENTA SERVICIOS			
VALOR OBJETIVO (MM€)	3,83	4,14	4,30
INCREMENTO	8,00%	8,00%	4,00%
SEGUIMIENTO	CUATRIMESTRAL		
CUMPLIMIENTO	ANUAL (DICIEMBRE)		

INDICADOR	2009	2010	2011
TRANSF. CORRIENTES			
VALOR OBJETIVO (MM€)	80,20	93,83	99,46
INCREMENTO	17,00%	17,00%	6,00%
SEGUIMIENTO	CUATRIMESTRAL		
CUMPLIMIENTO	ANUAL (DICIEMBRE)		

INDICADOR	2009	2010	2011
OTRAS TASAS			
VALOR OBJETIVO (MM€)	5,91	6,91	7,33
INCREMENTO	17,00%	17,00%	6,00%
SEGUIMIENTO	CUATRIMESTRAL		
CUMPLIMIENTO	ANUAL (DICIEMBRE)		

INDICADOR	2009	2010	2011
ACTIVOS FROS.			
VALOR OBJETIVO (MM€)	29,00	0,00	4,50
INCREMENTO	-	-	-
SEGUIMIENTO	CUATRIMESTRAL		
CUMPLIMIENTO	ANUAL (DICIEMBRE)		

3.3. Evolución de la situación económico-financiera prevista tras la aplicación de las medidas correctoras propuestas

3.3.1. Escenarios previsibles

Con el conjunto de medidas referidas en los puntos anteriores, la evolución previsible de la cuenta de resultados en el periodo de aplicación del plan, quedaría del siguiente modo:

CIFRAS EN MILES DE €	2007	2008	2009	2010	2011
GASTOS DE PERSONAL	61.585,31	64.060,34	66.872,59	69.808,30	72.872,88
RESTO GASTOS EXPLOT.	27.042,24	30.121,00	31.443,31	32.823,67	34.264,63
TOTAL GASTOS EXPLOT.	88.627,55	94.181,34	98.315,90	102.631,97	107.137,51
INGRESOS NEGOCIO	68.209,43	73.591,61	86.102,18	100.739,55	106.783,93
Transferencias	63.209,43	68.541,61	80.193,68	93.826,61	99.456,21
Otras Tasas	5.000,00	5.050,00	5.908,50	6.912,95	7.327,72
OTROS INGRESOS EXPLOT.	3.469,29	3.547,27	3.831,05	4.137,54	4.303,04
TOTAL INGRESOS EXPLOT.	71.678,72	77.138,88	89.933,24	104.877,09	111.086,97
RTDO. EXPLOTACION	-16.948,83	-17.042,46	-8.382,67	2.245,12	3.949,45
GASTOS FROS.(B)	2.483,59	3.295,00	3.400,00	3.100,00	3.000,00
TOTAL GASTOS FROS.	2.483,59	3.295,00	3.400,00	3.100,00	3.000,00
INGRESOS FROS.	42,69	4,40	5,00	5,00	5,00
TOTAL INGRESOS FROS.	42,69	4,40	5,00	5,00	5,00
RESULTADO FINANCIERO	-2.440,90	-3.290,60	-3.395,00	-3.095,00	-2.995,00
RTDO. ACTIV. ORDINARIAS (A)	-19.389,73	-20.333,06	-11.777,67	-849,88	954,45
GASTOS EXTRAORD.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INGRESOS EXTRAORD.	3.009,86	2.526,99	2.500,00	2.500,00	2.500,00
RESULTADO EXTRAORD.	3.009,86	2.526,99	2.500,00	2.500,00	2.500,00
RESULTADO NETO	-16.379,87	-17.806,07	-9.277,67	1.650,12	3.454,45
AHORRO NETO (A-B-C)	-16.906,14	-18.225,98	-10.753,50	-125,71	1.578,62
ANUALIDAD TEÓRICA AMORTIZACION (C)	0,00	1.187,92	2.375,83	2.375,83	2.375,83
AMPLIACIONES DE CAPITAL	2.000,00	4.500,00	29.000,00	0,00	4.500,00
FONDOS PROPIOS	6.915,13	-8.890,94	8.331,39	7.481,52	12.935,97

Logrando por tanto los objetivos principales de ahorro neto positivo en 2011, y además consiguiendo una situación patrimonial favorable que permita el normal desarrollo de la actividad de Lipasam con las suficientes garantías económico financieras, así como el restablecimiento del fondo de maniobra a valores óptimos.

3.3.2. Evolución de las principales variables económicas

Sobre las variables consideradas para realizar las proyecciones económicas, se han adoptado criterios conservadores a la hora de fijar las dos principales variables utilizadas: El I.P.C. previsto para el periodo se sitúa en un 4,4% anual durante los tres años de vigencia del Plan y se prevén unos tipos de interés del 5% como coste del préstamo formalizado a largo plazo. Dicho I.P.C. se ha tomado del INE, y se corresponde con el periodo feb-07 / feb-08. Se entiende que el IPC sufrirá oscilaciones al alza y a la baja de esta cifra actual pero en los tres años estudiados puede ser razonable una media del 4,4%.

Las condiciones del préstamo tomadas como referencia han sido las siguientes:

CAPITAL INICIAL	30.000.000,00
INTERESES HIPOTÉTICOS	5,00
MENSUAL(1)/TRIM.(2)	1
NUMERO DE PLAZOS	240
NUMERO DE AÑOS	20
PRIMER MES PZO.AM	6
PRIMER AÑO PZO.AM	2008
CUOTA PRIMER AÑO	197987

4. Implantación, seguimiento y evaluación del Plan

4.1. Implantación del Plan

Una vez que el Plan quede autorizado, su implantación se haría a partir del presupuesto 2009, tal y como se contempla. No obstante, desde el preciso instante en el que existe el compromiso de la aplicación del mismo, a lo largo del 2008 se llevarán a cabo todas aquellas medidas tendentes a que la situación inicial del 2009 sea lo más favorable posible para el éxito de las medidas propuestas y recogidas en el Plan Económico-Financiero.

4.2. Seguimiento y evaluación del Plan

4.2.1. Órgano de seguimiento y evaluación

El seguimiento y evaluación del Plan deberá realizarse con la participación de los principales agentes que intervienen en el mismo, al objeto de involucrar al máximo número de responsables en el cumplimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar.

A tal efecto, se considera conveniente la creación de una **Comisión de Seguimiento y Control del Plan** a la que se incorporarían por parte de Lipasam, el Gerente, el Coordinador General y los directores de las distintas áreas de la empresa afectadas; por parte de la Delegación de Presidencia y Hacienda, el Director General de Hacienda y un miembro de la Intervención General del Ayuntamiento; por parte de la AIE DeSevilla, el Director de Finanzas y un Técnico.

Dicha Comisión realizara mensualmente el seguimiento del Plan, y cuatrimestralmente evaluará el cumplimiento de los objetivos, emitiendo en su caso, informe con medidas correctoras caso de registrarse desviaciones significativas. Así mismo, al finalizar el ejercicio, la Comisión deberá realizar un informe sobre los objetivos logrados.



4.2.2. Seguimiento del Plan

El seguimiento del Plan se llevará a cabo mediante el conjunto de Indicadores de Gestión definidos en el apartado 3.2 de este documento, indicadores que se integran en el Cuadro de Mando que ha de servir como instrumento de gestión del Plan.

4.2.3. Evaluación del Plan

De no cumplirse alguno de los objetivos operativos establecidos, deberá procederse a redefinir el mismo, dentro de los parámetros previstos, así como a revisar y, en su caso, modificar, aquellas medidas que mejor sirvan a dicho objetivo, pues es fundamental la existencia de un proceso de retroalimentación de la información que permita la adaptación permanente del Plan a la realidad.

5. Conclusiones

La elaboración por parte de la empresa de un Plan Económico Financiero, supone el compromiso por parte de Lipasam y del Ayuntamiento de Sevilla de lograr unos objetivos clave no solo para la consecución de un Ahorro neto positivo, de un equilibrio patrimonial y fondo de maniobra suficiente, sino que supone el compromiso con el cumplimiento de una serie de medidas que deben facilitar la correcta gestión de la empresa.

Como no podía ser de otro modo, el Ayuntamiento de Sevilla, como accionista único, se compromete de igual modo al cumplimiento y seguimiento de las medidas aquí propuestas, para entre ambas entidades, lograr el éxito en la implantación del Plan, que sin duda supondrá un esfuerzo en todos los sentidos para todos los agentes implicados.

El horizonte que determina la ley de tres años para acometer el Plan, hace que en algunos casos, ciertas medidas requieran de un esfuerzo adicional para su aplicación, debido a que debe restituirse en determinadas ocasiones, problemas generados a lo largo de varios años.

No obstante, la determinación tanto del equipo directivo de Lipasam, como del propio Ayuntamiento de Sevilla es absoluta para conseguir en el plazo marcado por la Ley Haciendas Locales y de la mano de las medidas expuestas a lo largo de este Plan, los compromisos reflejados y las exigencias legales necesarias para abordar la refinanciación de la deuda de Lipasam.

6. Anexos y Tablas

ANEXO 1: CUADRO DE AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO LARGO PLAZO

ANEXO 2: CUENTAS ANUALES DEL EJERCICIO TERMINADO EL 31 DICIEMBRE 2006 E INFORME DE GESTION, JUNTO CON EL INFORME DE AUDITORÍA INDEPENDIENTE

ANEXO 3: CUENTAS ANUALES DEL EJERCICIO TERMINADO EL 31 DICIEMBRE 2007 E INFORME DE GESTION, JUNTO CON EL INFORME DE AUDITORÍA INDEPENDIENTE (FORMULADAS POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y PENDIENTES DE APROBACIÓN POR LA JUNTA GENERAL)

ANEXO 4: VALORACION PERICIAL TERRENOS EN CESION DE USO

ANEXO 5: CUADRO EXPLICATIVO DEUDA AYUNTAMIENTO DE 17,4 MM€ POR RECONOCIMIENTOS DE DEUDA ASÍ COMO COPIA DE LOS CERTIFICADOS DEL EXCMO. AYUNTAMIENTO PLENO O DE LA JUNTA GENERAL.

ANEXO 6: CONVENIO AYUNTAMIENTO DE SEVILLA Y ECOEMBALAJES ESPAÑA,S.A. DE FECHA 24 MARZO 2008 (SÓLO PAGINAS PRINCIPALES).