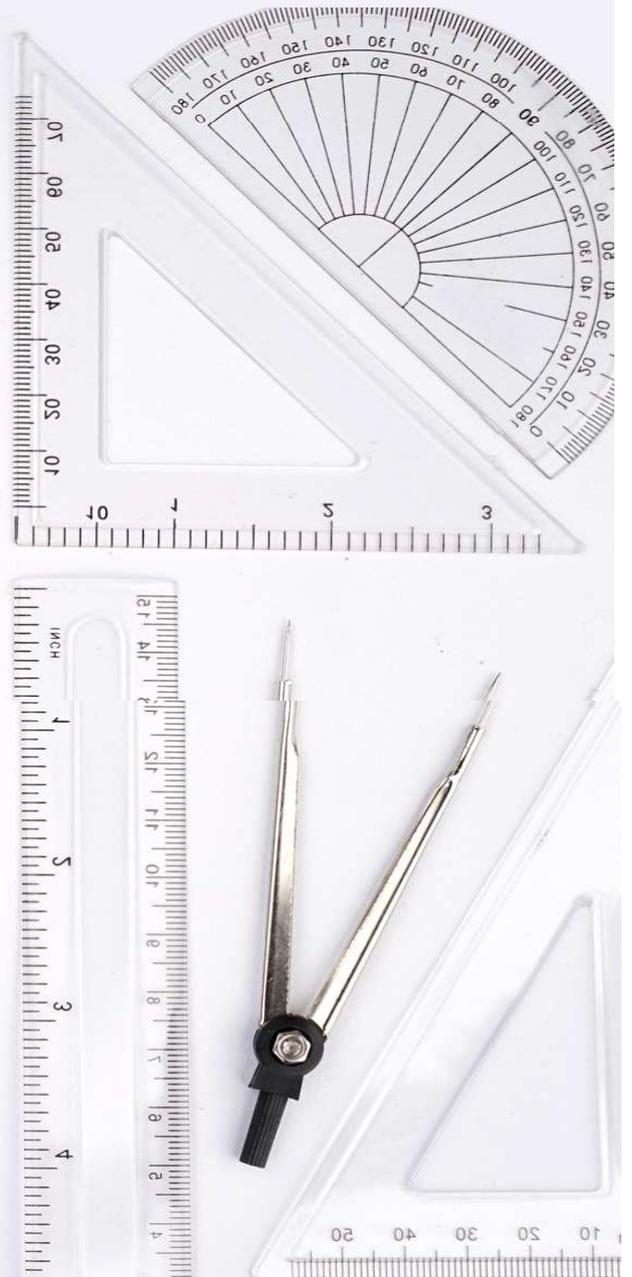


RECEPCIÓN	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

Auditoría Operativa del Sector Público Instrumental de la Junta de Andalucía.

Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía

Lote- 4, PARQUES TECNOLÓGICOS. INFORME DEFINITIVO



R E C E P C I Ó N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

ÍNDICE

1	Resumen Ejecutivo	4
1.1	Breve descripción de la entidad	4
1.2	Conclusiones y recomendaciones	6
2	Introducción	11
3	Breve descripción de la entidad.....	12
4	Objetivo, alcance y procedimientos de auditoría.....	14
4.1	Sistemas y procedimientos.....	15
4.2	Análisis de eficacia	16
4.3	Análisis de eficiencia	16
4.4	Análisis de economía.....	17
4.5	Control de calidad	17
5	Resultado de la auditoría.....	19
5.1	Análisis de sistemas y procedimientos.....	20
5.2	Análisis de eficacia.....	29
5.3	Análisis de eficiencia	33
5.4	Análisis de economía.....	35
6	Conclusiones y recomendaciones.....	38
7	Anexos.....	47
7.1	Anexo I – Análisis de sistemas y procedimientos	47
7.2	Anexo II – Análisis de eficacia.....	48
7.3	Anexo III – Análisis de eficiencia	50
7.4	Anexo IV – Análisis de economía	52
7.5	Anexo IV – Análisis de las alegaciones	54

R E C E P C I Ó N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

1 RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe detalla los trabajos que se han llevado a cabo dentro del marco de la auditoría operativa para Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía S.L Aerópolis, en adelante PTAA o PTA Aerópolis. El documento se estructura en 3 grandes bloques:

- Objetivos, alcance y procedimientos de la auditoría
- Resultado de la auditoría
- Conclusiones y recomendaciones.

1.1 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

PTA Aerópolis es el único Parque Científico Tecnológico de Europa dedicado en exclusiva a la industria aeroespacial. Constituido en 2002, PTA Aerópolis está gestionado por la compañía "Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía S.L.", a través de la Agencia IDEA como Sociedad Limitada Unipersonal.

Es el principal espacio de innovación aeronáutica de Andalucía en el que confluyen 96 empresas, startups y centros de investigación con una extensa oferta innovadora.

Creación y Estatutos.	Constituida como Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía, S.L. el 23 de julio de 2002. Estatutos modificados en escritura pública de fecha 2 de mayo de 2012.
Tipo de entidad.	Sociedad Limitada
Régimen Jurídico	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). Art. 5 TRLGHP: <u>Las sociedades mercantiles del sector público andaluz</u> se registrarán 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 por su normativa específica y por las normas de derecho civil, mercantil y laboral que les resulten de aplicación.
Objeto social	La Sociedad tiene como objeto social: 1.- La comercialización y gestión del TECNOPARQUE denominado PARQUE TECNOLÓGICO AEROESPACIAL DE ANDALUCÍA, situado en el municipio de La Rinconada (Sevilla) y en sus ampliaciones y enclaves; 2.- La realización en los referidos espacios de actividades vinculadas a la investigación, el desarrollo tecnológico, la innovación y la coordinación, animación y transferencia del conocimiento entre las empresas ubicadas en los aludidos

4

	22/12/2020 11:53	PÁGINA 3/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

	<p>espacios;</p> <p>3.- Garantizar la prestación, entre otros, de los siguientes servicios a las empresas presentes en los mismos:</p> <p>a) Atención a las necesidades tecnológicas de las empresas que lo requieran.</p> <p>b) Fomento al desarrollo de proyectos I+D+I.</p> <p>e) Prestación de servicios integrados tales como calidad, organización de la producción, marketing, diseño, de productos procesos y servicios o información y documentación.</p> <p>d) Asesoramiento legal y fiscal.</p> <p>e) Formación profesional no formal.</p> <p>j) Transferencia de conocimiento entre los integrantes del Tecnoparque y con otras entidades externas.</p> <p>g) Realizar convenios de colaboración con Universidades Andaluzas.</p> <p>h) Prestar servicios comunitarios que garanticen el adecuado funcionamiento del Tecnoparque.</p> <p>i) Contribuir a la formación de nuevos investigadores y tecnólogos y facilitar su incorporación al mundo productivo.</p> <p>4.- La realización de cuantos negocios jurídicos sean instrumentales, complementarios o accesorios para el desarrollo de las actividades aludidas en los puntos 1, 2 y 3 anteriores.</p> <p>Si entre las actividades comprendidas en el objeto social existen, en su caso, alguna o algunas que requieren titulación profesional para su ejercicio, la Sociedad se constituye como de mera intermediación, quedando excluida la misma del ámbito de aplicación de la Ley 212007 de 15 de marzo, de Sociedades profesionales.</p>
Capital social y adscripción	<p>La Sociedad Limitada Unipersonal PTA Aerópolis se encuentra adscrita a la Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades, antigua Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad de la Junta de Andalucía a través de la Secretaría General de Empresa, Innovación y Emprendimiento.</p> <p>Es Propiedad de la Junta de Andalucía a través de la sociedad Soprea (59,95%) (perteneciente a la Agencia IDEA con una participación del 100%) y la agencia IDEA (40,05%).</p> <p>Aerópolis forma parte del Sistema Andaluz del Conocimiento, que integra a los agentes de la innovación y desarrollo</p>

R E C E P C I O	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

	tecnológico en Andalucía, y tiene la calificación de Parque Científico y Tecnológico de Andalucía. En el ámbito nacional, Aerópolis es también socio de la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España (APTE).
N.º de Trabajadores (2019)	4 trabajadores en 2019.
Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020).	<p>Presupuesto total 2019: 2.631.470 €</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de explotación: 1.932.500 € - Presupuesto de capital: 698.970€ <p>Presupuesto total 2020: 2.691.539 €</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de explotación: 2.014.347 € - Presupuesto de capital: 677.192€

1.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía, S.L. es la sociedad gestora del Parque Tecnológico Aeroespacial de Andalucía, Aerópolis. El PTAA es el principal espacio de innovación Aeronáutico de Andalucía con 548.000 m2, un Parque en el que confluyen 96 empresas. La entidad gestiona 4 edificios (Centro de Empresas, Aeronautic Suppliers Village, dos edificios que componen el Centro de Ingeniería e Innovación Aeroespacial) y además es propietaria de 8 naves industriales que explota en régimen de alquiler/venta, en tres de las cuales está instalado en alquiler el Centro Avanzado de Tecnologías Aeroespaciales (CATEC), suponiendo 37.432 m2, es decir el 6,8% del suelo del parque. Actualmente el porcentaje de inmovilizado ocupado del parque asciende al 68,89%. El suelo vendido representa un 95% del total.

Aerópolis es el único Parque Científico Tecnológico de Europa que está dedicado en exclusiva a la industria aeroespacial. Éste, supone una Comunidad de negocios con 96 compañías implicadas en los principales programas aeronáuticos mundiales.

Como entidad gestora, su interés recae en desarrollar actividades de atención a las necesidades tecnológicas de las empresas instaladas, fomentar los proyectos de I+D+i, prestar distintos servicios a las empresas instaladas, además de otras actividades tales como asesoramiento, transferencia de conocimiento y fomento de cooperación entre las empresas.

El Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía S.L. está gestionado a través de la Agencia IDEA. La actividad de la Sociedad se basa en el arrendamiento de los activos y edificios del parque. Además, tiene otras líneas de ingresos menores basadas en el arrendamiento de espacios para eventos.

Actualmente, como se ha comentado anteriormente, el PTAA gestiona 4 principales infraestructuras tecnológicas de las que es propiedad. Estas infraestructuras son:

- Centro de Empresas: Está localizado en el centro neurálgico de Aerópolis y en él se sitúan los principales espacios y servicios comunes del Parque. Está formado por un edificio de oficinas con espacios desde 30 m2.

	22/12/2020 11:53	PÁGINA 5/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

RECEPCION	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registros de Excepción	HORA 11:53:26

- Centro de Ingeniería e Innovación Aeroespacial: Aporta al Parque unas infraestructuras de excelencia para reunir a las empresas líderes en ingeniería e I+D en el sector y para las que la presencia en Andalucía puede aumentar sus posibilidades de negocio. Está formado por 2 edificios de oficinas con una superficie total comercializable de 5.450 m2 cada uno.
- Aeronautic Suppliers Village es un centro que, aunque originariamente se concibió para acoger proveedores y empresas que participaran en el A400M, está abierto a cualquier actividad aeronáutica. Tiene capacidad para acoger hasta 80 firmas y 500 trabajadores. Cuenta con una superficie total de 8.616 m2, de los que casi 2.400 se dedican a naves, unos 1.370 a oficinas y 1.100 a locales-almacén y talleres. Parte de este edificio fue adquirido por la Agencia IDEA en la anualidad 2010.
- Naves Industriales: Se trata de naves o módulos independientes que constituyen el mejor espacio para Pymes que buscan una implantación rápida para desarrollar su actividad productiva en el sector.

Además, comercializan parcelas libres para empresas dedicadas a la fabricación de componentes aeronáuticos y operaciones logísticas.

La estructura organizativa del PTA Aerópolis está compuesta por 4 trabajadores. En relación con las áreas de gestión, quedan divididas de la siguiente manera:

- Dirección del parque (Consejera Delegada): 1 trabajador (Tiempo parcial)
- Responsable financiero: 1 trabajador
- Responsable mantenimiento: 1 trabajador
- Responsable de I+D y comunicación: 1 trabajador
- Responsable de administración: 1 trabajador

El proceso de Auditoría Operativa que se ha llevado a cabo en el PTAA ha dado como resultado la elaboración de un conjunto de conclusiones a las que se proponen recomendaciones y propuestas de mejora.

Las principales conclusiones identificadas son las siguientes:

El PTAA no dispone de un mapa de procesos y procedimientos plenamente documentado y detallado con la finalidad de cubrir todas las actividades realizadas en las áreas del parque. Esto propicia la existencia de riesgos asociados a la operativa del parque que pueden suponer un impacto negativo a la entidad, algunos identificados (No se puede hacer seguimiento del cumplimiento de los objetivos de la entidad del parque) y otros no identificados (Pérdida de conocimiento, descentralización de la información para su gestión y seguimiento de la operativa).

A nivel sistemas, actualmente la entidad cuenta con herramientas básicas de control y gestión administrativa, que, si bien cubren las necesidades básicas de los empleados, generan gran carga de trabajo manual.

Cabe destacar que los objetivos estratégicos definidos por la Entidad están orientados a un incremento de volumen de ocupación de los espacios disponibles para las empresas dedicadas al sector Aeroespacial y el desarrollo del sector Aeronáutico, así como la dinamización de las empresas del sector a través de diferentes acciones coordinadas a través del Departamento de I+D y Comunicación. Por ello buscan la implantación de proyectos estratégicos de la mano de las empresas afincadas en el parque, siendo su principal prioridad de cara a generar ingresos con el objetivo de asegurar la viabilidad del parque. En base a la auditoría realizada se detecta que, si bien el parque presenta un enfoque estratégico centrado en una especialización concreta, el sector espacial, y con un plan estratégico definido para las anualidades 2020-2024, no posee indicadores cuantitativos que le faciliten el seguimiento de la actividad y el grado de cumplimiento de los objetivos.

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 6/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P T I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro de documentos económicos	HORA 11:53:26

Respecto a los **objetivos operativos**, aunque la entidad tiene establecidos para el parque planes económicos anuales y un plan de viabilidad 2020-2024, no disponen de informes de seguimiento que midan la rentabilidad por cada edificio gestionado. Se está desarrollando un modelo para obtener una estimación de ingresos y gastos de acuerdo con cada edificio gestionado por la sociedad, pero hasta la fecha todavía no se ha implantado.

A nivel de **ingresos**, aunque su principal fuente proviene del arrendamiento de los activos y edificios del parque, su plan de viabilidad pasa por lograr una venta al año de las parcelas disponibles del parque, lo que lograría sostener el equilibrio financiero de la entidad. Esto es debido a que los precios de los alquileres de oficinas son más bajos que la media de otros Parques debido a la ubicación de Aerópolis y a que existen alternativas de oficinas con precios competitivos en su área de influencia cercana dentro de Sevilla. Actualmente se está llevando a cabo un plan de acción apoyado en informes de consultores externos con el fin de establecer en sus arrendamientos un precio de mercado.

Existe una línea menor de ingresos derivada del arrendamiento de espacios para la celebración de eventos, que resultó en la celebración de 35 eventos durante la anualidad de 2019. En comparación con otros parques Aerópolis apenas tiene una dependencia de las subvenciones procedentes de la Administración Pública. Las subvenciones registradas en las cuentas anuales provienen de la aplicación a resultados de antiguas subvenciones de capital en paralelo a la amortización de los bienes financiados.

El PTAA actualmente no dispone de suelo disponible para hacer frente a la demanda de superficie, por lo que sus ingresos quedan reducidos a los obtenidos por el arrendamiento y por la prestación de servicios. Actualmente llevan a cabo una actuación para conseguir ampliar el parque mediante una clasificación urbanística de 50 Has, aunque solo se urbanizarían inicialmente 25 Has (50% y 140.000 m2 de suelo industrial), quedando el resto a la espera de ser urbanizado en función del ritmo de ocupación de esa primera fase.

En materia de **costes**, se destinan recursos a realizar servicios y financiar proyectos que aportan un gran valor al Parque, pero no cuentan con indicadores que permitan medir el retorno que significan estas inversiones. En el PTAA, la mayor parte de los gastos que genera el parque son los asociados a los servicios exteriores y a la amortización del inmovilizado. Tienen muy pocos proveedores (5) pero que suponen un gasto de más de medio millón euros, y están concentrados sobre todo en labores de mantenimiento (4) como limpieza, consejería y mantenimiento de edificios.

No existe visibilidad de los costes por actividad o los retornos económicos de los proyectos que se llevan a cabo ya que no existe una analítica de costes que permita conocer este detalle.

En comparación con otros parques, el número de personas dedicadas a las actividades propias de la entidad muestra que la **organización** es eficiente. PTAA tiene 4 empleados mientras que otros parques tienen mayor volumen de personal (PTA 13 empleados, PCT Cartuja 12 y PTS 9 empleados) dedicándose a la gestión de suelos y activos y organización de networking y eventos. Por otro lado, la Consejería no realiza tareas de apoyo a la gestión de los parques tecnológicos y por tanto no se detectan duplicidades.

Por otro lado, desde hace más de 10 años se está llevando a cabo un programa de reducción de costes impactando especialmente en plantilla y costes a terceros. En los últimos tres años se ha reducido el margen de mejora haciendo que no haya variación en los gastos de explotación, pasando de 1,4 M€ en 2017 a 1,3 M€ en 2019.

Es importante destacar que, a pesar de contar en el último ejercicio con óptimas **ratios económico-financieros**, la sociedad tiene problemas de liquidez (1,32 en 2019, 0,8 y 0,53 en 2018 y 2017 respectivamente) originadas por

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 7/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	HORA 11:53:26	

las obligaciones de amortización de préstamos, y por el hecho de que prácticamente ha agotado sus activos (solares y naves) disponibles para la venta a corto plazo.

Se han detectado ineficiencias en la **gestión de compras** por no disponer de un departamento especializado, traduciéndose en un mayor coste de las compras y de servicios exteriores.

Alineadas a las conclusiones se proponen las **siguientes actuaciones y recomendaciones de mejora**:

Se recomienda elaborar un **mapa de procesos y procedimientos**, basado en las mejores prácticas, con el objetivo de cubrir los diferentes niveles de acción para asegurar el correcto cumplimiento de la operativa de la entidad. Este mapa de procesos debe de tener unos mecanismos de seguimiento y unos criterios de control que permita verificar que se cumple con los estándares de calidad de los servicios, alineado a la estrategia, la propuesta de valor y operativa. Además, se recomienda establecer una matriz de riesgos de la entidad donde se puedan identificar la tipología del riesgo y llevar a cabo un plan de mitigación asociado a cada uno de ellos.

Se propone establecer **herramientas de reporting y seguimiento financiero**, comunes a todos los parques y sus entidades gestoras, alineadas con la Junta de Andalucía, evitando la carga de trabajo constante que supone reportarle los distintos informes que ésta solicita.

La entidad debe definir unos **principios estratégicos** que estén alineados a la estrategia de desarrollo económico de la Junta de Andalucía. Estos principios deben perseguir que la entidad gestora sea sostenible económicamente a través de una estrategia de crecimiento sólida, un modelo de gobierno consensuado y una organización eficiente. A partir de estos principios deben definirse unos objetivos medibles basados en indicadores tales como, índice de ocupación de los terrenos, facturación por actividad de arrendamiento, número de empresas alojadas en el Parque, ... (detalle en apartado de recomendaciones). Por ello, se propone no centrar la actividad del Parque únicamente en el área aeroespacial, si no evolucionarla a otras industrias paralelas y coexistentes (Robótica, transporte, seguridad...).

A nivel de **incremento de ingresos**, se recomienda a la entidad mejorar su propuesta de valor y el catálogo de servicios con el objetivo de atraer nuevas empresas. Adicionalmente se recomienda monetizar los servicios que actualmente no está generando ingresos.

Por otro lado, se propone realizar un análisis coste-beneficio de los servicios de arrendamientos de espacios a empresas, para valorar el impacto real de los eventos realizados.

En paralelo, se propone realizar un análisis de qué tareas pueden ser realizadas en un **Centro de Servicios Compartidos** gestionado por la Junta de Andalucía con el fin de generar sinergias entre los parques que redunden en una menor necesidad de personal. Algunos ejemplos de actividades que son susceptibles de ser gestionadas en un Centro de Servicios Compartidos son:

- Actividades de Backoffice financiero: Centralizar la gestión administrativa, contable y fiscal, así como los pedidos, la facturación al cliente y el reporting financiero.
- Actividades de gestión de Compras: Centralizar la contratación, racionalización y gestión de proveedores, compras, concesiones, convenios y colaboraciones.
- Actividades de gestión de Activos: Control de las herramientas de seguimiento de costes, tareas de mantenimiento, control de inmovilizado y facturación a los arrendatarios.
- Actividades de gestión de Datos: Gestión de datos maestros de clientes y proveedores.
- Actividades de gestión de calidad: Asegurar la correcta implementación y comunicación de las medidas de control de riesgo y asegurar los niveles adecuados de calidad.

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 8/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Resolución de la Junta de Andalucía	HORA 11:53:26

- Actividades de Marketing y promoción: Optimización de proveedores y promoción de parques
- En relación con la **gestión económica de la entidad** se recomienda establecer tres líneas de trabajo:
- Una primera línea de trabajo en la que se defina un modelo de seguimiento estandarizado y común a todos los parques, apoyados en cuadro de mando integral que permita recoger y medir el grado de cumplimiento respecto a los objetivos planteados, obtener mayor visibilidad de los indicadores de gestión y ser capaces de detectar las posibles desviaciones para corregirlas.
- Una segunda línea de trabajo alrededor de la definición de un programa de análisis de costes que permita medir la inversión realizada, así como los costes de operación de la entidad, los ingresos obtenidos y los recursos dedicados a cada actividad de la entidad. Esta analítica de costes debería de ser común a todos los Parques para facilitar su comprensión por parte de terceros como la Junta de Andalucía, la Agencia IDEA o cualquiera de organismos participantes en su accionariado.
- Como tercera línea de trabajo, se propone centralizar la gestión y contratación de proveedores de todos los PCT para favorecer economías de escala, reducir el coste con terceros y generar mayor competitividad y eficiencia entre los proveedores.

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 9/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P C I Ó N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

2 INTRODUCCIÓN

En virtud de la disposición adicional vigésimonovena 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 4, con fecha 22 de junio de 2020, a Accenture S.L., con N.I.F B79217790, y formalizándose el contrato el pasado 16 de julio de 2020. Las Entidades Instrumentales que integran el Lote 4 son las siguientes:

- Parque Tecnológico de Andalucía S.A.
- Fundación Pública Andaluza PT de Ciencias de la salud de Granada.
- Parque Científico y Tecnológico Cartuja S.A.
- Parque de Innovación Empresarial Sanlúcar la Mayor S.A.
- Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía S.L

Con fecha 26 de octubre de 2020, se remitió a la Entidad el Informe Provisional, concediéndole un plazo de 10 días hábiles para la presentación de las alegaciones que estimase oportunas. Recibidas las alegaciones con fecha 10 de noviembre, 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 las 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.

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 10/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P C I Ó N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

3 BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ENTIDAD

PTA Aerópolis es el único Parque Científico Tecnológico de Europa dedicado en exclusiva a la industria aeroespacial. Constituido en 2002, PTA Aerópolis está gestionado por la compañía "Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía S.L.", a través de la Agencia IDEA como Sociedad Limitada Unipersonal.

Es el principal espacio de innovación aeronáutica de Andalucía en el que confluyen 96 empresas, startups y centros de investigación con una extensa oferta innovadora.

Creación y Estatutos.	Constituida como Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía, S.L. el 23 de julio de 2002. Estatutos modificados en escritura pública de fecha 2 de mayo de 2012.
Tipo de entidad.	Sociedad Limitada
Régimen Jurídico	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). Art. 5 TRLGHP: Las sociedades mercantiles del sector público andaluz se registrarán 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 por su normativa específica y por las normas de derecho civil, mercantil y laboral que les resulten de aplicación.
Objeto social	La Sociedad tiene como objeto social: 1.- La comercialización y gestión del TECNOPARQUE denominado PARQUE TECNOLÓGICO AEROESPACIAL DE ANDALUCÍA, situado en el municipio de La Rinconada (Sevilla) y en sus ampliaciones y enclaves; 2.- La realización en los referidos espacios de actividades vinculadas a la investigación, el desarrollo tecnológico, la innovación y la coordinación, animación y transferencia del conocimiento entre las empresas ubicadas en los aludidos espacios; 3.- Garantizar la prestación, entre otros, de los siguientes servicios a las empresas presentes en los mismos: a) Atención a las necesidades tecnológicas de las empresas que lo requieran. b) Fomento al desarrollo de proyectos I+D+I. c) Prestación de servicios integrados tales como calidad, organización de la producción, marketing, diseño, de productos procesos y servicios o información y documentación. d) Asesoramiento legal y fiscal. e) Formación profesional no formal.

12

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 11/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

	<p>f) Transferencia de conocimiento entre los integrantes del Tecnoparque y con otras entidades externas.</p> <p>g) Realizar convenios de colaboración con Universidades Andaluzas.</p> <p>h) Prestar servicios comunitarios que garanticen el adecuado funcionamiento del Tecnoparque.</p> <p>i) Contribuir a la formación de nuevos investigadores y tecnólogos y facilitar su incorporación al mundo productivo.</p> <p>4.- La realización de cuantos negocios jurídicos sean instrumentales, complementarios o accesorios para el desarrollo de las actividades aludidas en los puntos 1, 2 y 3 anteriores.</p> <p>Si entre las actividades comprendidas en el objeto social existen, en su caso, alguna o algunas que requieren titulación profesional para su ejercicio, la Sociedad se constituye como de mera intermediación, quedando excluida la misma del ámbito de aplicación de la Ley 212007 de 15 de marzo, de Sociedades profesionales.</p>
Capital social y adscripción	<p>La Sociedad Limitada Unipersonal PTA Aerópolis se encuentra adscrita a la Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades, antigua Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad de la Junta de Andalucía a través de la Secretaría General de Empresa, Innovación y Emprendimiento.</p> <p>Es Propiedad de la Junta de Andalucía a través de la sociedad Soprea (59,95%) (perteneciente a la Agencia IDEA con una participación del 100%) y la agencia IDEA (40,05%).</p> <p>Aerópolis forma parte del Sistema Andaluz del Conocimiento, que integra a los agentes de la innovación y desarrollo tecnológico en Andalucía, y tiene la calificación de Parque Científico y Tecnológico de Andalucía. En el ámbito nacional, Aerópolis es también socio de la Asociación de Parques Científicos y Tecnológicos de España (APTE).</p>
N.º de Trabajadores (2019)	4 trabajadores en 2019.
Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020).	<p>Presupuesto total 2019: 2.631.470 €</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de explotación: 1.932.500 € - Presupuesto de capital: 698.970€ <p>Presupuesto total 2020: 2.691.539 €</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de explotación: 2.014.347 € - Presupuesto de capital: 677.192€

R E C E P C I Ó N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

4 OBJETIVO, ALCANCE Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA

El objeto de los trabajos ha consistido en realizar una auditoria 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 PTA Aerópolis, así como un análisis de eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos públicos realizada por la misma. Los datos analizados en el presente informe se corresponden con los del ejercicio 2019. Adicionalmente, para enriquecer las conclusiones referentes al ejercicio 2019, se han tenido en cuenta información de otros ejercicios.

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 alcanza sus objetivos, 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.

Para alcanzar una mayor granularidad en los ejes de análisis, se ha realizado un desglose que facilitará el análisis de la entidad.

- **Sistemas y procedimientos:**
 - Procedimientos y procesos
 - Sistemas
- **Eficacia:**
 - Planificación estratégica
 - Actividad de la entidad
 - Grado de cumplimiento de objetivos estratégicos y seguimiento de la actividad
 - Catálogo y prestación de servicios
- **Eficiencia:**
 - Generación de ingresos
 - Análisis de costes de actividad
 - Organización y recursos
- **Economía:**
 - Análisis económico-financiero
 - Gestión económico-financiero

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 13/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P T I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Resolución de verificación de la actividad referida a la actividad de auditoría de procesos y procedimientos de la Entidad.	HORA 11:53:26

Los Procedimientos aplicados por cada área de análisis (sistemas y/o procedimientos de gestión económica 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.

Se ha realizado un benchmark interno y externo con otras entidades de similar actividad con base en nuestra experiencia previa, la información pública disponible y proyectos similares realizados.

El benchmark interno se ha llevado a cabo entre las entidades auditadas de la Junta de Andalucía. Los criterios de selección se han basado en la posibilidad de hacer un análisis comparativo exhaustivo por haberse analizado la entidad en el marco de las Auditorías Operativas de la Junta de Andalucía.

- Parque Tecnológico de Andalucía.
- Parque Tecnológico Sanlúcar la Mayor.
- Parque Tecnológico Ciencias de la Salud de Granada.
- Parque Científico y Tecnológico Cartuja.

El benchmark externo se ha llevado a cabo entre distintas entidades de actividad similar siguiendo los siguientes criterios:

- Parques Tecnológicos del País Vasco (Red Parke)
 - Los criterios de selección del presente parque se han basado en la similitud de actividad y el hecho de situarse en una Comunidad Autónoma con una apuesta clara por dicha actividad, siendo un referente al respecto. Es una comunidad autónoma multiprovincial, que tiene una red común de parques mediante una gestión centralizada y el nivel de madurez es alto. Está compuesta por tres parques:
 - ✓ Parque Tecnológico de Álava
 - ✓ Parque Tecnológico de Vizcaya
 - ✓ Parque Tecnológico de Guipúzcoa
- Parque Tecnológico de Cantabria (PTCAN)
 - Los criterios de selección del presente parque se han basado en la similitud de actividad y el hecho de situarse en una Comunidad Autónoma con una apuesta clara por dicha actividad, siendo un referente al respecto. Es una comunidad autónoma uniprovincial, con un único parque tecnológico en la región de similares condiciones a la de los parques de Andalucía, con un nivel de madurez alto.

A continuación, de una manera compendiada, se detallan los procedimientos de auditoría llevados a cabo en la ejecución del trabajo de campo y definidos en los Programas de Trabajo aprobados en la Fase de Planificación por la Intervención General de la Junta de Andalucía.

4.1 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Con este estudio se identifican y evalúan los procesos del PTAA para comprobar si se están cumpliendo los hitos de control establecidos. Con el fin de identificar que recomendaciones de mejora se pueden hacer se han llevado a cabo los siguientes procesos:

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 14/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Resguro Se identifican los Riesgos	
		HORA 11:53:26

- Celebración de entrevistas con los responsables de áreas/departamentos en los procedimientos prioritarios el 7 de septiembre de 2020.

- Dichas entrevistas se han realizado conforme a un modelo que tiene en cuenta las recomendaciones de la Intervención General con los responsables de áreas/departamentos.
- Adicionalmente se han realizado llamadas para refinar la información solicitada con los diferentes responsables de los departamentos.
- Dos días laborables previos a la primera entrevista, se recibió material suficiente por parte de la Dirección General como para comenzar a elaborar el ejercicio de análisis de la auditoría.
- Análisis y valoración de los procedimientos. Evaluación de los sistemas de control interno.
- Pruebas de cumplimiento para obtener una seguridad razonable de los controles que existen y su correcto funcionamiento.
- Detección de Riesgos. Matriz global de procedimientos-riesgos asociados-controles clave y pruebas de cumplimiento.
- Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
- Mapa de sistemas de información.

4.2 ANÁLISIS DE EFICACIA

En relación con el estudio y análisis de la eficacia, se han realizado las siguientes actuaciones, detalladas a continuación:

- Grado de cumplimiento de los objetivos fijados, a través de un estudio en detalle sobre la Entidad.
- Análisis de coherencia, análisis de planes y estrategias públicas y macheo con los objetivos de la Entidad. Conforme a cada una de las unidades de gestión se ha llevado a cabo una sincronización de los objetivos, medidas e indicadores.
- Análisis de tendencias. Análisis detallado de las ratios propuestos en la gestión de Entes públicos y privados.
- Aplicación de técnicas de Benchmarking a través de un estudio de diferentes entidades similares a la analizada con el fin de comparar la eficiencia operativa de la misma.

4.3 ANÁLISIS DE EFICIENCIA

En relación con el estudio y análisis de la eficiencia, se han analizado qué recursos dispone el PTAA, qué uso se está dando de ellos, y si dicho uso está siendo adecuado o alineado con las tendencias existentes. Para ello, se han realizado las siguientes actuaciones, detalladas a continuación:

- Análisis coste - beneficio de los servicios que presta la Entidad.
- Aplicación de técnicas de Benchmarking o análisis comparado.
- Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos, falta o inadecuación de los mismos.
- Evaluación de la calidad de la actividad.
- Análisis de los sistemas de información.

	22/12/2020 11:53	PÁGINA 15/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

4.4 ANÁLISIS DE ECONOMÍA

De cara a llevar a cabo el análisis económico del área, se ha revisado si se puede reducir el coste de ciertas partidas o recursos que se están llevando a cabo en la actualidad. Para ello se ha realizado un ejercicio de entendimiento de la estructura de costes por actividad, realizado las siguientes actuaciones, detalladas a continuación:

- Análisis de la estructura de costes de la Entidad. Selección de los servicios, procedimientos y actividades y análisis de los costes imputables de los mismos.
- Aplicación de técnicas de benchmarking o análisis comparado con las entidades con un grado de similitud seleccionadas.
- Pruebas de funcionamiento de los sistemas de control.
- Cuantificación del coste económico de cada área para el establecimiento de un diagnóstico de evaluación ad-hoc.
- Búsqueda de técnicas de reducción de costes con terceros o en la organización. Definición y diseño de los canales de información para una mayor eficiencia de costes, ingresos y drivers operativos

4.5 CONTROL DE CALIDAD

La metodología empleada para la gestión de la calidad ha dispuesto de procesos particulares y equipos específicos para la gestión de dichos procesos. Esta metodología propone un **Plan de Aseguramiento de la calidad** que cubre todos los aspectos que intervienen en la ejecución, estructurándose en los siguientes componentes:

- Definición y establecimiento de los roles y responsabilidades de todos los miembros del equipo de servicio en las actividades relacionadas con la gestión de la calidad.
- Para asegurar los niveles de calidad de los trabajos, se ha realizado una correcta gestión de riesgos, pudiendo anticiparse así a los problemas que han podido surgir. Por ello, en este componente del plan de calidad se han definido el procedimiento y la metodología para la identificación y seguimiento de los riesgos.
- Gestión del éxito a través de métricas orientadas a monitorizar el nivel de cumplimiento de los objetivos marcados y a utilizar los buenos resultados como un elemento clave de retroalimentación para mantener el ritmo y la motivación adecuada de todos los involucrados en el servicio.
- Gestión de las expectativas de los distintos agentes que intervienen en el servicio y cómo dar respuesta a las mismas.
- Gestión de las relaciones, que establece el marco y las condiciones que han cumplido los diferentes participantes con el objetivo de maximizar la calidad del proyecto de forma transversal.
- Gestión de recursos, que incluye todas las acciones necesarias para maximizar la contribución de los todos los miembros del equipo de trabajo a la consecución de los objetivos de la prestación del servicio.
- Gestión de la documentación, mediante su estandarización para todas las etapas y procesos incluidos en el alcance del contrato.
- Gestión de las no conformidades, con el fin de que su resolución se realice cumpliendo los niveles de servicio definidos por la Intervención General.
- Realización de una serie de auditorías de calidad en diferentes ámbitos y con diferentes objetivos, con el fin de evaluar, medir y actuar sobre la calidad de servicio para su mejora.
- Mejora continua, mediante la identificación de los principales puntos de mejora, definición de las acciones a tomar y gestión de su implementación, para posteriormente, verificar su eficacia.

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 16/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P T I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

Con el objetivo de asegurar que el Plan de Aseguramiento de la Calidad se ejecutará de forma adecuada se planteó un modelo de Gobierno cuya cabeza será el Comité Interno de Seguimiento y que ha permitido tener control sobre los posibles riesgos, criticidad de estos, probabilidad de que ocurran y plan de mitigación de los mismos.

Del mismo modo se han elevado a dicho Comité de Seguimiento aquellos problemas o puntos de bloqueo que han ido surgiendo en la operativa diaria de forma que se permita dar seguimiento a la calidad y estado del progreso de la Auditoría.

En la misma medida se han involucrado expertos en Modelo Operativo para Empresas Públicas de Accenture, con más de 12 años de experiencia y a nivel de Managing Director como Experto en la Materia para dudas y consultas del equipo, con el objetivo de garantizar la calidad, la resolución de puntos de bloqueo y la anticipación de riesgos.

	22/12/2020 11:53	PÁGINA 17/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

R E C E P C I Ó N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

5 RESULTADO 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.

El parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía es una sociedad mercantil del sector público andaluz, que tiene como objeto social la constitución en parque tecnológico, desarrollando actividades de atención a las necesidades tecnológicas de las empresas instaladas, fomentando los proyectos de I+D+i, prestando distintos servicios a las empresas instaladas, además de otras actividades tales como asesoramiento, transferencia de conocimiento y fomento de cooperación entre las empresas. Es el principal espacio de innovación Aeronáutico de Andalucía, en el que confluyen más 96 empresas, gestionan 4 edificios principales (Centro de Empresas, Aeronautic Suppliers Village, Centro de Ingeniería e Innovación Aeroespacial y Centro Avanzado de Tecnologías Aeroespaciales (FADA-CATEC).

Aerópolis es el único Parque Científico Tecnológico de Europa que está dedicado en exclusiva a la industria aeroespacial. Éste, supone una Comunidad de negocios con 96 compañías implicadas en los principales programas aeronáuticos mundiales.

El Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía S.L. está gestionado a través de la Agencia IDEA. La actividad de la Sociedad se basa en el arrendamiento de los activos y edificios del parque. Además, tiene otras líneas de ingresos menores basadas en el arrendamiento de espacios para eventos.

Actualmente el PTAA gestiona 4 principales infraestructuras tecnológicas de las que es propiedad. Estas infraestructuras son:

- Centro de Empresas: Está localizado en el centro neurálgico de Aerópolis y en él se sitúan los principales espacios y servicios comunes del Parque. Está formado por un edificio de oficinas con espacios desde 30 m2.
- Centro de Ingeniería e Innovación Aeroespacial: Aporta al Parque unas infraestructuras de excelencia para reunir a las empresas líderes en ingeniería e I+D en el sector y para las que la presencia en Andalucía puede aumentar sus posibilidades de negocio. Está formado por 2 edificios de oficinas con una superficie total comercializable de 5.450 m2 cada uno.
- Aeronautic Suppliers Village (CATEC) Es un centro que, aunque originariamente se concibió para acoger proveedores y empresas que participaran en el A400M, está abierto a cualquier actividad aeronáutica. Tiene capacidad para acoger hasta 80 firmas y 500 trabajadores. Cuenta con una superficie total de 8.616 m2, de los que casi 2.400 se dedican a naves, unos 1.370 a oficinas y 1.100 a locales-almacén y talleres. Parte de este edificio fue adquirido por la Agencia IDEA en la anualidad 2010.
- Naves Industriales: Se trata de naves o módulos independientes que constituyen el mejor espacio para Pymes que buscan una implantación rápida para desarrollar su actividad productiva en el sector.

Además, comercializan parcelas libres para empresas dedicadas a la fabricación de componentes aeronáuticos y operaciones logísticas.

La estructura organizativa del PTA Aerópolis está compuesta por 4 trabajadores. En relación con las áreas de gestión, quedan divididas de la siguiente manera:

	22/12/2020 11:53	PÁGINA 18/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

- Dirección del parque (Consejera Delegada): 1 trabajador (Tiempo parcial)
- Responsable financiero: 1 trabajador
- Responsable mantenimiento: 1 trabajador
- Responsable de I+D y comunicación: 1 trabajador
- Responsable de administración: 1 trabajador

5.1 ANÁLISIS DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

↳ Procesos y procedimientos.

En base a información recopilada de los cuestionarios enviados, documentos entregados por la entidad y entrevistas con los responsables, se ha realizado un análisis que nos ha permitido identificar y evaluar los procesos del PTAA, hacer un análisis cualitativo de cómo se están ejecutando, así como comprobar si se están cumpliendo los hitos de control establecidos. Por último, nos ha permitido identificar qué recomendaciones de mejora se pueden hacer para que éstos sean más ágiles y garantizar su cumplimiento.

Además, se ha procedido a la elaboración de la matriz de procedimientos-riesgos-controles y la identificación de los procesos que se pueden catalogar como prioritarios para la entidad. Dicha matriz además ha permitido identificar los procedimientos asociados a los servicios que ofrece la Entidad, los posibles riesgos identificados y los sistemas de control implantados. Dicha tabla se aporta como Anexo I.

Como punto adicional, en dicha matriz se ha distinguido entre los procesos de Dirección/Estratégicos, Operativos y Soporte.

Como resultado, esta matriz nos ha permitido identificar las acciones correctoras, así como los planes de contingencia necesarios para asegurar el correcto funcionamiento y la sostenibilidad de la entidad, poniendo especial foco en aquellos procesos con alto impacto en el desarrollo de la actividad de la entidad y alta probabilidad de ocurrencia.

En relación con los escenarios analizados y en base a la propuesta de la Junta de Andalucía adoptada por el equipo de proyecto, las principales actividades que se han llevado a cabo son las siguientes:

- ↳ Análisis de los procedimientos, sistemas y actividades de cada entidad.
- ↳ Detección de los riesgos inherentes a los procedimientos.
- ↳ Entendimiento y valoración de los sistemas de control: niveles adecuados de control de la gestión, control interno administrativo y control de calidad de los servicios.
- ↳ Análisis de la adecuación e idoneidad de los recursos informáticos y humanos.
- ↳ Análisis de la suficiencia e idoneidad de los sistemas de reporte y fiabilidad de la información generada en cada de los procedimientos.
- ↳ Medidas y revisión del desempeño financiero.

Habida cuenta del gran número de procedimientos y de la imposibilidad de analizar cada uno de ellos, se ha realizado el análisis siguiendo el siguiente esquema:

- ↳ Se ha establecido un marco común de procesos y procedimientos categorizados en tres niveles diferentes.
- ↳ Se ha realizado el análisis en oleadas, donde los procesos prioritarios han sido analizados de manera individual, mientras que el resto de los procesos se han analizado desde la perspectiva del impacto que, en conjunto, supone para la entidad. Finalmente, se ha establecido de la lista de procesos prioritarios, qué

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 19/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

procedimientos son más relevantes para establecer un orden de actuación. Dichas prioridades han venido tras una primera valoración por parte del equipo de auditoría tras las entrevistas realizadas y la documentación aportada por la entidad.

- Se ha detallado cada procedimiento, los posibles riesgos inherentes de su gestión y los sistemas de control asociados al mismo.

Para ofrecer una visión general de la entidad, se ha realizado un **análisis DAFO** con la finalidad de conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la entidad. El resultado es el siguiente:

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> El Parque que la entidad gestiona es el único Parque Científico Tecnológico de Europa 100% dedicado al sector aeroespacial Localización y enclave estratégico (Cerca del FAL de Airbus y aeropuerto) Comunidad de negocios orientada al sector aeroespacial 	<ul style="list-style-type: none"> Limitación en la generación de ingresos debido al poco suelo disponible para la venta Ausencia de un seguimiento cuantitativo de la estrategia implantada. Gestión independiente y no centralizada respecto al resto de parques. No existe una plataforma u órgano común de gestión y toma de decisiones Ausencia de una estrategia común con el resto de los parques. <p>Incapacidad para generar ingresos que le permitan autofinanciarse sin depender de la venta de las parcelas pendientes.</p>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> Convenios con las universidades para la captación de talento Existe un Plan de crecimiento y ampliación del Parque en estado avanzado. No se ha llevado a cabo por las circunstancias del mercado. Posibilidad de una plataforma común de cooperación entre Parques Aumento del tráfico del aeropuerto San Pablo y su ampliación de la terminal 	<ul style="list-style-type: none"> Impacto de la crisis del COVID-19 al sector aeronáutico. Excesiva dependencia de las empresas tractoras Falta de servicios complementarios que puedan utilizar los empleados de las diferentes empresas del parque. Mala comunicación de transporte público (lejos del centro urbano de Sevilla)

- Empresas tractoras como Airbus y CATEC realizan proyectos innovadores y pioneras a nivel europeo.

Como eje principal de este análisis, se presenta el mapa de procesos y procedimientos identificados para PTA Aerópolis en base a las entrevistas realizadas con los responsables y la información recibida por la entidad. Se han identificado aquellos procesos que son prioritarios (P) y un descriptivo indicando si vienen acompañados de un procedimiento correctamente documentado o no.

1. Estratégicos/Dirección:

Proceso	
Planificación estratégica y operativa	Resultado de la Auditoría
Elaboración de planes plurianuales/de negocio (P)	La entidad tiene definidos los objetivos estratégicos y de actividad del parque alineados a su crecimiento y desarrollo. Estos objetivos se encuentran recogidos en un plan de viabilidad definido por la entidad.
Elaboración de planes operativos (P)	La propuesta de valor del parque definida por la entidad, así como los criterios de admisión están claros y documentados, pero no existe un documento o marco operativo que determine cuál es la relación de las tareas y actividades a realizar. Tampoco se identifica la existencia de un catálogo de servicios.
Evaluación y control de gestión	Resultado de la Auditoría
Gestión de auditorías internas corporativas (P)	No tienen un procedimiento instaurado de auditoría interna alrededor de un listado de procesos definido. Además, no existe actualmente un mapa de procesos.
Control de gestión (P)	La entidad no dispone de un procedimiento para el reporting de indicadores de seguimiento de la

R E C E P T O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	HORA 11:53:26	

	actividad, pero realiza el control de ingresos y retorno de proyectos o acciones.
Comunicación y relaciones institucionales	Resultado de la Auditoría
Relaciones institucionales	No se dispone de un documento que defina una línea de trabajo común entre los distintos parques tecnológicos de Andalucía soportada por un governance que fomente las sinergias tanto a nivel comercial (clientes comunes), a nivel de compras y costes (proveedores comunes) o a nivel de recursos.

2. Operativos:

Proceso	
Marketing	Resultado de la auditoría
Marketing comercial	No cuentan con un procedimiento para la creación y gestión de campañas de marketing del parque ni modelos de atribución de las mismas. Adicionalmente cuentan con la colaboración de una empresa subcontratada que coordina la labor comercial cuyo modelo retributivo es mediante un success fee por la atracción de clientes/empresas al parque.
Gestión de infraestructuras	Resultado de la auditoría
Planificación, ejecución y seguimiento del mantenimiento de infraestructuras, instalaciones y equipos	No existe un procedimiento asociado donde se especifique el seguimiento a la gestión de las tareas del mantenimiento de sus infraestructuras

3. Soporte:

Proceso	
Gestión económica financiera	Resultado de la auditoría
Planificación y control de inversiones	<p>No tienen definido ningún modelo de aprobación y seguimiento de las inversiones que asegure su rentabilidad en beneficio de la entidad.</p> <p>En 2019 ha realizado inversiones por importe de 26.933.912 €, siendo en su gran mayoría inversiones inmobiliarias en construcciones. Es el segundo parque con mayor volumen de inversiones detrás del PTA.</p>
Gestión de riesgos	<p>Tienen un plan de mitigación teniendo en cuenta la posible cancelación de contratos a causa de la crisis del coronavirus y un plan de devolución de préstamos hasta 2025. No se dispone de un plan de mitigación o contingencia ante potenciales riesgos tales como informáticos (GDPR) o reputacionales. Se logran identificar riesgos a través de una planificación de gasto, ingresos y tesorería a 5 años vista.</p>
Gestión subvenciones (P)	<p>El procedimiento para la gestión de subvenciones procedentes del Ministerio está claro y definido. La entidad debe someterse a unos estándares establecidos que no han sido facilitados por la entidad.</p>
Gestión presupuestaria	<p>Realizan Business Case de las acciones estratégicas de la sociedad. No se dispone de los procedimientos asociados a la facturación y pago a proveedores.</p>
Gestión económica (P)	<p>Tienen un plan de Viabilidad del Parque y realizan Informes Financieros (Internos y Externos) con el objetivo de dar a conocer el impacto del parque en la sociedad, la economía y del sector aeroespacial. Anualmente realizan el proceso de consolidación contable, pero no cuentan con un documento</p>

	donde se defina como realizar la gestión de pagos y la gestión de los gastos. En paralelo informan que están sujetos a la Ley de contratos del sector Publico, siendo poder adjudicador, por lo que los procedimientos de contratación vienen regulados por dicha ley.
Organización y gestión de recursos humanos	Resultado de la auditoría
Planificación y organización de recursos humanos (P)	Existe un organigrama definido, así como el aseguramiento de los roles necesarios para realizar las actividades de la entidad. No se dispone de plan de formación interno lo que significa que puede sufrir un impacto en la gestión de la capacidad interna de la entidad. Las competencias de cada departamento están bien definidas y existe interrelación entre ellas, pero no existe un procedimiento donde aparezcan los requerimientos o necesidades de formación del personal del parque.
Asesoramiento jurídico y gestión patrimonial	Resultado de la auditoría
Actuación jurídico-laboral y gestiones patrimoniales	No se dispone de un documento que defina los procedimientos jurídicos para la gestión interna del patrimonio, así como las diferentes actuaciones jurídicas que se gestionen internamente.
Gestión de la contratación	Resultado de la auditoría
Contratación general (proveedores) (P)	No se dispone de un documento que defina como debe ser la atención/relación con el proveedor, pero si tienen reflejado como debe ser la gestión. En principio se informa que la entidad es poder adjudicador según la Ley de contratos del sector Publico.
Contratación comercial (clientes)	No existe un documento definido para la gestión de pedidos o facturación de cliente. Sí cuentan con un Plan de gestión de recursos para la captación de empresas para los años 2020-2022 orientado al incremento de la ocupación y a la venta de los activos e inmuebles de la entidad. En el mismo se

	establece un acuerdo marco con el fin de captación de empresas bajo el modo "success fee".	
Gestión de la responsabilidad corporativa, gestión de la innovación y gestión de riesgos	Resultado de la auditoría	
Planes de innovación	No se dispone de un documento que determine como se lleva a cabo el desarrollo de cualquier proyecto innovador o como capitalizar el resultado de dicho proyecto (gestión de patentes).	
Gestión ambiental de planes y proyectos	Resultado de la auditoría	
Evaluación ambiental de instrumentos y proyectos de infraestructuras	No se dispone de un documento que asegure la gestión ambiental del parque de acuerdo con la normativa vigente y las necesidades del parque.	
Gestión de sistemas de información	Resultado de la auditoría	
Tecnología y sistemas	No existe definido un procedimiento de gestión de información y BBDD de clientes. No hay una relación de herramientas y gestión de uso de estas.	

De los procesos y procedimientos analizados, se han identificados un conjunto de procesos críticos en torno a los que gira la sostenibilidad de la entidad. Dichos procesos son los siguientes:

ID	Proceso crítico	Procedimiento analizado
1	Elaboración de planes operativos	Definición de la propuesta de valor
2	Gestión de auditoría interna	Definición de un mapa de procesos
3	Elaboración de planes de negocio	Definición por parte de la entidad de objetivos estratégicos de actividad del parque
4	Control de gestión	Definición de indicadores (KPIs) para el seguimiento de la actividad
5	Gestión de subvenciones	Definición de procedimientos para la solicitud y gestión de subvenciones para la entidad
6	Contratación general (Proveedores)	Gestión de proveedores
7	Gestión económica	Plan de viabilidad de la entidad
8	Planificación y organización de RRHH	Definición de una estructura y modelo organizativo adecuado

26

R E C E P C I Ó N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

Sobre estos procesos se ha llevado a cabo un análisis en detalle identificando los principales riesgos asociados a disponer o no de procedimientos para dicho proceso y los mecanismos de control establecidos por la entidad, que se reflejan a continuación:

- **PROCESO 1: Elaboración de planes operativos** | Definición de la propuesta de valor:

 - a. **Riesgos:** No se identifica un riesgo inherente a este procedimiento. La propuesta de valor está correctamente definida y recogida en la memoria del Parque realizada por la entidad y en la presentación ejecutiva de la entidad.
 - b. **Controles:** No se establecen mecanismos para verificar que la propuesta de valor esté alineada con la razón social de la Entidad y los objetivos marcados por la Junta de Andalucía
- **PROCESO 2: Gestión de auditoría interna** | Definición de un mapa de procesos:

 - a. **Riesgos:** Tienen los procesos definidos, pero a muy alto nivel (administración, financiero, comunicación y mantenimiento), pero no existe un documento en el que se unifiquen los procesos. Se podría llegar a incurrir en la disminución de eficiencias en la entidad, así como en la pérdida del conocimiento en caso de que las personas que los realizan de manera adhoc dejen la entidad. El modelo de trabajo se apalanca en un formato BAU (Business As Usual) donde cada rol conoce sus tareas y actividades y no hay visibilidad sobre cómo se realizan.
 - a. **Controles:** No se realiza un control y seguimiento de los procesos establecidos en la entidad para asegurar que se realiza de una forma estándar de acuerdo con las mejores prácticas. Tampoco se ha realizado ningún trabajo de eficiencia o identificación de puntos de mejora internos por parte de la entidad.
- **PROCESO 3: Elaboración de planes de negocio** | Definición de objetivos estratégicos de actividad del parque:

 - a. **Riesgos:** Tienen unos objetivos estratégicos definidos. No dispone de una cuantificación de estos, lo que hace que el seguimiento sea más complejo y desconozcan el estatus real del parque respecto a sus objetivos y posibles desviaciones, pudiendo incurrir en ineficiencias operativas o reducción de la actividad del parque.
 - b. **Controles:** Se realiza un control acerca del cumplimiento de los objetivos a nivel cualitativo.
- **PROCESO 4: Control de gestión** | Definición de indicadores (KPIs) para el seguimiento de la actividad:

 - a. **Riesgos:** Realizan un seguimiento de los activos gestionados por la entidad, pero no disponen de una visión holística del parque completo ni de sus infraestructuras.
 - b. **Controles:** Se realiza un seguimiento de la actividad de la entidad y de los objetivos definidos mediante unos indicadores que se recogen en el PAIF anual, los cuales suponen un control correcto a nivel financiero (alineados con el PEC-PAIF) pero no determina si existe un control idóneo a nivel actividad, ocupación, estrategia, ...
- **PROCESO 5: Gestión de subvenciones** | Definición de procedimientos para la solicitud y gestión de subvenciones:

 - a. **Riesgos:** No incurrir en ningún riesgo, debido a que la gestión para la solicitud de subvenciones está muy estandarizada
 - b. **Controles:** No se detectan controles establecidos para el seguimiento de la gestión de la solicitud

	22/12/2020 11:53	PÁGINA 26/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registralmente reciben	HORA 11:53:26

y aprobación por parte de la Junta de Andalucía de la subvención, ya que la entidad no recibe subvenciones.

➤ **PROCESO 6: Contratación general (Proveedores) |** Gestión de proveedores:

- Riesgos:** Tienen establecido un proceso para la contratación de proveedores. La gestión es ágil y factible puesto que solo tienen que gestionar 5 contratos. Han realizado el ejercicio de agrupar los principales contratos en proveedores únicos.
- Controles:** No se detectan controles establecidos para el seguimiento de la gestión de los proveedores

➤ **PROCESO 7: Gestión económica |** Plan de viabilidad de la entidad:

- Riesgos:** Tienen un plan de viabilidad y contingencia de la entidad en caso de que se desvíen las previsiones o no se logren los objetivos establecidos. Han realizado una previsión hasta 2025.
- Controles:** Tienen los principales indicadores muy controlados, realizando incluso simulaciones de diferentes escenarios de venta y arrendamiento para controlar la situación económica-financiera de la actividad propia de la entidad.

➤ **PROCESO 8: Planificación y organización de RH |** Definición de una estructura y modelo organizativo adecuado:

- Riesgos:** Tienen un modelo organizativo adecuado y las competencias están bien definidas.
- Controles:** No se dispone de un mecanismo de control para verificar el dimensionamiento de la organización.

➤ **Sistemas**

Se han identificado los principales **sistemas** que se utilizan en la entidad y el **grado de madurez de estos**:

- **Contabilidad/Finanzas:** Usan el programa GEXTOR para la contabilidad analítica.
Gestión administrativa del parque: Utilizan Microsoft Office como herramienta de gestión administrativa. La mayoría de las tareas se realizan en esta herramienta. Comparten información entre los diferentes actores del equipo gestor del parque y además, disponen de carpetas compartidas entre los departamentos para llevar una gestión más centralizada.
- **Herramientas de gestión de negocio.** No disponen de un CRM alineado con la Consejería donde se pueda consultar la información asociada a los clientes o empresas (en periodo de alegaciones la entidad ha informado que en la actualidad están en proceso para la contratación de un CRM, pero únicamente para la gestión de inmuebles).
- **Herramientas de Analítica avanzada:** No disponen de herramientas de analítica avanzada para la gestión y optimización de los bienes que gestionan pudiendo reducir los costes, acelerar la promoción de los espacios e inmuebles o detectar el grado de demanda de determinadas zonas.
- **Herramientas de gestión de activos:** No disponen de herramientas de gestión de activos para la optimización de los bienes que gestionan pudiendo reducir los costes, acelerar la promoción de los espacios e inmuebles o detectar el grado de demanda de determinadas zonas.
- **Gestión de información y BBDD de clientes y empresas:** Disponen de un procedimiento de gestión y custodia de información en el que aparece la información de los clientes y su relación con ellos.
- **Reporting y seguimiento de indicadores:** Realizan un seguimiento de los principales indicadores que tienen identificados, pero no existe herramienta automatizada de reporting y éste se realiza de manera manual y se comparte con la Junta de Andalucía en un formato definido internamente.

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 27/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P T I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro PAIF Aerópolis	HORA 11:53:26

Respecto a las necesarias labores de reporte de actividad a la Junta de Andalucía, el PTAA Aerópolis no comparte información con la Consejería de manera automatizada debido a la heterogeneidad de sistemas y la relación entre los mismos. Por tanto, es necesario por parte de la entidad destinar recursos humanos para realizar reporting, informes o peticiones ad-hoc, ocupando un porcentaje alto del tiempo de dichos recursos.

5.2 ANÁLISIS DE EFICACIA

A continuación, se presenta un resumen de los principales trabajos realizados, así como el resultado de los mismos.

El análisis de la eficacia tiene como objetivo determinar en qué medida el PTAA alcanza sus objetivos, con independencia de los costes que su ejecución implique. Así mismo, permite conocer para el PTAA los retos estratégicos, objetivos e indicadores, así como la comprobación de si están alineados a la estrategia, a los planes y a las políticas generales definidas por el Gobierno de la Junta de Andalucía.

En relación con los potenciales escenarios analizados y en base a la propuesta de la Junta de Andalucía adoptada por el equipo de proyecto, los principales puntos que se han analizado son los siguientes:

- Grado de cumplimiento de los objetivos fijados.
- Inexistente o deficiente evaluación en la consecución de los objetivos previstos.
- Dificultad para atribuir los resultados al programa en particular.
- Dificultad para identificar aquellas acciones concretas de la política que han favorecido el cumplimiento de los objetivos esperados.
- Dificultad para identificar aquellos factores externos a la evaluación que hayan influido en la resolución de los problemas detectados.
- Establecimiento de criterios de medición de objetivos.
- Dificultad para Interpretar la información a través de indicadores.
- Mala definición de los indicadores de los resultados planificados.
- Escaso conocimiento de los vínculos entre causa y efecto.
- Deficiencias en la gestión.

Las tareas realizadas, considerando la información recibida por la entidad y los escenarios y retos marcados y, con el fin de conocer la eficacia de la Entidad han sido las siguientes:

- **Análisis de la coherencia entre los objetivos estratégicos** (fijados por la Junta de Andalucía) y los objetivos operativos (fijados por Aerópolis, y en teoría en línea con aquellos), como entre las competencias de las que está dotada la Entidad y los objetivos cuya consecución se pretende. Ello conlleva acometer, las siguientes tareas:
 - Revisión de los sistemas de planificación y programación (PEC-PAIF, presupuesto, plan de actuación, etc.).
 - Análisis de los objetivos establecidos a distintos niveles (organización, departamentales y por líneas de actuación).
 - Análisis de las competencias asumidas por Aerópolis, y su coherencia con su forma jurídica.
 - Indicadores establecidos, formas de cuantificación y medición (que sean coherentes, viables y realistas).

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 28/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P T I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registros de cuentas anuales de la entidad	HORA 11:53:26

- Informes de seguimiento de alcance de objetivos (seguimiento de PAIF-Registros de cuentas anuales y otros informes).
- Valoración de la consecución del grado de eficacia requerido, en el sentido de si se alcanzan los objetivos mínimos necesarios.
- Fijación de objetivos plurianuales.
- Análisis de aquellos objetivos asociados a fuentes de financiación con origen en la Junta de Andalucía.
- Verificación del registro en el seguimiento de objetivos.

Profundizando en el análisis de la documentación identificada por la entidad, a continuación, describimos los documentos revisados y con qué fin:

- ▣ Fichas PEC/PAIF: Utilizados para obtener los presupuestos de explotación y de capital, programas de actuación, inversión y financiación de las entidades, objetivos, personal, memorias, balances, estados de flujos de efectivos, ...
- ▣ Cuentas anuales: Para obtener datos del Balance y cuentas de resultados de ejercicios anteriores.
- ▣ Estatutos: Utilizado para obtener información de la creación de la entidad. Adicionalmente se ha utilizado el documento de cambio de domicilio social y la escritura de modificación estatutaria.
- ▣ Plan estratégico de Aerópolis y plan de acción comercial 2020-2022.
- ▣ Otros documentos: Informes de control financiero, informes jurídicos, informes de fiscalidad, ...

↳ **Análisis de tendencias** (Benchmark), mediante la identificación de aquellas tendencias relativas a procesos de reestructuración de corporaciones públicas a nivel nacional, permitiendo identificar y analizar aquellas alternativas y mejores prácticas susceptibles de adaptación a la casuística particular de Andalucía. Fruto de este análisis, sujeto a la información pública disponible, se ha identificado la situación actual del Ente en aspectos como:

- Impulso político: identificación de aquellos planes y estrategias que repercuten en la Entidad, así como su alcance y repercusión futura.
- Financiación: identificando las partidas presupuestarias que repercuten a la Entidad, posibles compromisos futuros, etc.
- Evaluación de los objetivos establecidos en la organización a nivel de departamentos, áreas de Gestión, líneas estratégicas de actuación.

El resultado de los trabajos mencionados nos aporta una serie de hallazgos que se exponen a continuación en las siguientes categorías:

- ↳ Planificación estratégica
- ↳ Actividad de la entidad
- ↳ Grado de cumplimiento de objetivos y seguimiento de actividad
- ↳ Catálogo y prestación de servicios

Dichos hallazgos tendrán sus conclusiones en los siguientes apartados además de las correspondientes recomendaciones.

↳ **Planificación estratégica**

- Tienen definidos para el parque unos **objetivos estratégicos** basados en el incremento de ocupación, el desarrollo del sector aeronáutico, la dinamización de empresas y la implantación de proyectos estratégicos de la mano de las empresas afincadas en el parque. Estos objetivos se reflejan en el plan

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 29/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P T I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico de Viabilidad	HORA 11:53:26

de viabilidad desarrollado que permiten determinar la relación entre un plan económico-financiera del parque.

- Los principales objetivos para la entidad son la consecución de un incremento en el volumen de ocupación de los espacios disponibles para las empresas dedicadas al sector Aeroespacial y el desarrollo del sector Aeronáutico, así como la dinamización de las empresas del sector a través de diferentes acciones coordinadas a través del Departamento de I+D y Comunicación.
- La entidad realiza una planificación del ejercicio de acuerdo con las exigencias y objetivos establecidos por la Junta de Andalucía en los Presupuestos Generales, (PEC PAIF), si bien no tiene el suficiente nivel de detalle para verificar el cumplimiento de su planificación estratégica. Todos los parques están obligados a elaborar documentación relacionada con la planificación del ejercicio y su ejecución en condición de entidades públicas participadas por la Junta de Andalucía, y en esta auditoría se ha constatado que los objetivos perseguidos son coherentes con los especificados en los presupuestos de la Junta.
- Existe un acuerdo marco con terceros que realizan labor comercial para la atracción de empresas al parque. El modelo de retribución que reciben es a éxito. Existe un proceso de homologación y actualmente hay dos partners en proceso de homologación.
- La entidad dispone de un Plan de Viabilidad para el periodo comprendido entre los años 2020-2024 en el cual establecen las líneas generales de planificación, evaluación y control de los principales aspectos del Parque. En relación con su plan de viabilidad si cuenta con documentos de seguimiento de tesorería y previsiones de gastos e ingresos en los cuales trasladan cualquier hecho relevante de forma inmediata para anticipar su efecto.
- La entidad ha desarrollado un plan de ampliación y crecimiento del parque que está avanzado, pero de momento no se ha llevado a cabo por las circunstancias del mercado. La repercusión directa más relevante sería la capacidad y oportunidad de generar ingresos para la entidad mediante la venta de nuevas parcelas.

↳ Actividad de la entidad

- A lo largo del último año, es el parque que más ha incrementado la población de empresas instaladas (19%, lo que se traduce en 15 empresas más que el año anterior). Ver Anexo III – Tabla 1
- El PTAA es el cuarto parque en cuanto a tamaño y número de empresas (548.000 m2 y 96 empresas) y su sociedad gestora la segunda en cuanto a gestión del espacio (6,8%) del parque. El resto de los parques del País Vasco disponen de mayor terreno (1,1 – 3,0 millones de m2), albergando un volumen de empresas menor (144 – 271 empresas). Por otro lado, el PTCAN es un parque de menor tamaño (240.000 m2) en el que tan solo se albergan 58 empresas. Ver Anexo III – Tabla 1
- El 95% del suelo del parque se ha vendido hasta la fecha y tienen como objetivo anual en su plan de viabilidad vender una parcela al año. Con respecto al índice de ocupación del inmovilizado que gestiona la entidad, considerando la edificabilidad de Aerópolis, cuenta aproximadamente con un 69% de espacio del parque bajo su gestión.
- La sociedad desarrolla múltiples actividades dentro del Parque, siendo la principal la gestión de inmuebles, los servicios de promoción de la formación in situ (cursos de especialidades aeronáuticas), seguido de Ingeniería/Consultoría e Industria Complementaria.

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 30/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P T I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

- En relación con la entidad, las actividades que realiza son coherentes con los requisitos estipulados. Además de las actividades propias de la gestión de la entidad (financieras, organizativas, comerciales, etc.) dan servicios de dinamización y networking a las empresas afincadas en el parque con el objetivo de mejorar la actividad empresarial e impulsar la actividad aeroespacial en el parque.
- El PTAA lidera la **vanguardia de la innovación aeroespacial**, a través del asentamiento de empresas con las áreas de actividad de mayor futuro y un Centro de Investigación, **CATEC**, referente en el desarrollo de nuevas tecnologías.
- No se puede determinar si los **objetivos de los programas y proyectos llevados a cabo** (*p.e eventos realizados en el parque o eventos en colaboración con CATEC*) **cumplen con una relación coste-eficacia adecuada**, debido a que no se realiza un seguimiento individualizado de cada uno de los programas y proyectos por no disponer de indicadores que permitan medir dicha relación coste-eficacia.

↘ Grado de cumplimiento de los objetivos y seguimiento de la actividad

- No se puede determinar el **grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos** del parque a largo plazo del parque debido a que no existe un mecanismo de control y seguimiento para evaluarlo. Tampoco se puede determinar el **grado de cumplimiento de los objetivos del plan de viabilidad de la entidad** definido debido a que se desconoce cuál es el objetivo más allá de constatar que en el momento del análisis, existe viabilidad o no. Por tanto, las acciones concretas que se han llevado a cabo no son medibles o atribuibles a la consecución de un fin. En la Red Parke del País Vasco se establece un modelo de cumplimiento de objetivos común para los 3 parques mediante el análisis de indicadores como la facturación, EBIT, satisfacción de los consejeros...etc. Actualmente el grado de cumplimiento es de un 82%. Por otro lado, el PTCAN no establece un criterio para definir el grado de cumplimiento del parque.
- No hay **informes de seguimiento de los objetivos e indicadores estratégicos** diferentes a los incluidos en las memorias de actividades. Las memorias de actividades que las entidades suelen elaborar son documentos recopilatorios de los actos y eventos del ejercicio y en ningún caso pueden considerarse un sustitutivo del seguimiento de una planificación anual estructurada.
- Se realiza un seguimiento periódico de forma binaria (cumplido/ no cumplido) de los objetivos cualitativos definidos en el PAIF, no obstante, el informe de "liquidación del ejercicio anterior" no incluye información sobre los objetivos definidos en el PAIF.
- Identifican los **riesgos** que puedan impedir la consecución de objetivos, **y elaboran de forma adecuada un plan de mitigación** teniendo en cuenta la posible cancelación de contratos a causa del coronavirus y un plan de devolución de préstamos.
- La entidad cuenta con **autonomía de gestión en el desempeño de sus funciones** (gestión y coordinación de las infraestructuras e instalaciones del Parque, prestación de servicios para las empresas instaladas en el parque, realización de cuantos negocios jurídicos, sean instrumentales, complementarios o accesorios, para el desarrollo de las actividades mencionadas etc.)
- En los últimos 3 ejercicios el Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía **presenta unos indicadores estables en cuanto a crecimiento, objeto y finalidad del parque**, incrementando cada ejercicio sus ingresos de explotación. Logra unos ingresos (discriminando las subvenciones) de 1,1 M€, incrementándose a lo largo de los dos últimos años. Por otro lado, el resto de los parques gestionan un inmovilizado superior a excepción de SOLAND que actualmente no gestiona ningún inmueble. Por otro lado, los Parques del País Vasco presentan una evolución positiva de los ingresos de explotación durante los últimos 3 años. El Parque Tecnológico de Álava (0,6 M€), Parque Tecnológico de Gipuzkoa

32

	22/12/2020 11:53	PÁGINA 31/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

RECEPCION	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registros de explotación	HORA 11:53:26

(12 M€) y Parque Tecnológico de Bizkaia (8,2 M€). El PTCAN obtiene ingresos de explotación (discriminando subvenciones) de 3,5 M€ habiendo crecido en los últimos años y reduciendo la dependencia de subvenciones (25.266€).

➤ Catálogo y prestación de servicios

- Concentran la oferta de su **catálogo de servicios** (tanto la gestión de los inmuebles como servicios de valor añadido que apoya la actividad del parque) en las empresas afincadas principalmente en 4 edificios que gestionan: La Sede de la entidad, dos torres y un edificio de uso múltiples.
- De las 96 empresas afincadas en el parque, **el PTAA presta servicio de arrendamiento y de valor añadido que genera algún retorno o ingreso económico directo únicamente a 22 empresas** afincadas en edificios gestionados por la entidad, lo que corresponde al 22% de las empresas afincadas en el parque. Adicionalmente hay actividades como la organización de los eventos en el parque que va destinada a todas las empresas que están fincadas en el mismo generando retorno económico a través de los alquileres de los espacios. Aun siendo el parque que presta servicios a menos empresas, (22, frente a las más de 50 del resto de Parques), el porcentaje es mayor que por ejemplo el del PTA (13%).
- La entidad cuenta con la primera **Incubadora de Transferencia de Tecnología Aeroespacial**, la cual tiene como objetivo impulsar la puesta en marcha de startups en el sector.
- Presta a las empresas **servicios avanzados** como: información sobre acceso a financiación para puesta en marcha de ideas innovadoras y sobre ayudas de I+D, eventos científicos y técnicos, transferencia de conocimiento, etc.; apoyo en la elaboración y gestión de proyectos de I+D+i, en las relaciones de cooperación entre las entidades del Parque y con entidades externas y a la internacionalización de la actividad; así como visibilidad y posicionamiento mediante actividades de comunicación, promoción y difusión del Parque.
- La oferta de servicios no sigue ningún procedimiento de **control de calidad**.

Ver Anexo II para mayor detalle.

5.3 ANÁLISIS DE EFICIENCIA

A continuación, se presenta un resumen de los principales trabajos realizados, así como el resultado de los mismos.

El análisis de la eficiencia que se ha llevado a cabo ha aportado 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.

En relación con los escenarios analizados y en base a la propuesta de la Junta de Andalucía adoptada por el equipo de proyecto, los principales puntos que se han analizado son los siguientes:

- Ausencia de identificación y control de factores externos.
- Fiabilidad de los sistemas de información, medidas de rendimiento y modos de seguimiento en la ejecución de la tarea, así como efectividad de los procedimientos seguidos para remediar las deficiencias detectadas.
- Conocimiento del retorno a la Inversión de las iniciativas que promueve la Entidad.
- Seguimiento periódico de los resultados del análisis coste beneficio de los servicios prestados.
- Posible existencia de duplicidades, ociosidad, sobredimensionamiento en recursos, en el desempeño de tareas.
- Lentitud en la ejecución de la tarea con el posible incumplimiento de plazos legalmente establecidos.

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 32/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P C I Ó N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

- Posible generación de costes externos.

Las tareas realizadas, considerando la información recibida por la Intervención y los escenarios y retos marcados y, con el fin de conocer la eficiencia de la Entidad han sido las siguientes:

- **Análisis de los servicios** ofrece el PTAA y qué **agentes de mercado o sociales** se ven **beneficiados**.
- **Análisis de la prestación de los servicios**, la imputación de costes a cada uno de ellos y los costes de los servicios ofrecidos. Estos costes se obtendrán de las Cuentas Anuales auditadas de los últimos ejercicios.
- **Análisis de los beneficios que reportan la prestación de servicios** (Directos e indirectos). Se han identificado los beneficios indirectos que cada servicio tiene (como la industrialización de una zona, los beneficios derivados de una subvención para un área concreta, etc.).
- **Análisis de tendencias** (Benchmark) que contempla las siguientes tareas adicionales:
 - Análisis comparativo con otras administraciones/organismos similares del entorno planteado desde una doble perspectiva:
 - Eficiencia de los resultados del servicio y medición de indicadores.
 - Eficiencia, desde una perspectiva del coste del servicio.
 - Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos, falta o inadecuación de estos.
 - Evaluación de la calidad de la actividad.

El resultado de los trabajos mencionados nos aporta una serie de hallazgos que se exponen a continuación en las siguientes categorías:

- Generación de ingresos
- Análisis de coste de actividad
- Organización y recursos

Dichos hallazgos tendrán sus conclusiones en los siguientes apartados además de las correspondientes recomendaciones.

- **Generación de ingresos**
 - **La entidad ha vendido casi todo el suelo** (95%) del parque desde que este se constituyera, por lo que tienen que buscar **nuevas fuentes de ingresos**.
 - La generación principal de ingresos proviene de la venta de inmuebles (naves y solares), de servicios de arrendamiento (y en ocasiones usufructo) y de la prestación de servicios a las empresas implantadas. Actualmente no recibe subvenciones corrientes.
 - Tiene un nivel de **ingresos por empleado** bajo en comparación con el resto de los parques, (358.195 €). Si bien es cierto que también es el parque con menor gasto de empleados (38.592€/empleado y 154.366€ en total, aunque sin estar incluido el sueldo de la Dirección General) y con menor relación de gastos de personal entre gastos totales.
 - Actualmente, la mayoría de sus **ingresos de explotación provienen de arrendamientos (70%)**. Tienen necesidad de **ampliar el parque** para vender el suelo y dar ubicación a grandes proyectos aeronáuticos, aunque también se están esforzando en seguir aumentando los ingresos por arrendamiento y servicios como por ejemplo servicios avanzados y complementarios a la industria aeronáutica, ingeniería, consultoría, formación, TIC, servicios generales, etc....

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 33/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

➤ Análisis de costes de actividad

- El impacto de los gastos de personal en la cuenta de resultados es bajo. El 9% de los gastos provienen de gastos de personal, siendo la ratio más bajo de todos los parques (Media Parques Andalucía: 18%, País Vasco: 13% y Cantabria: 5%).
- Es el parque, junto al PCT Cartuja, con menos gastos totales, gracias al conjunto de medidas implantadas desde hace algunos años para la reducción de gastos. Entre estas medidas destacan la reducción de plantilla, de gastos financieros, de otros tributos, etc., así como otras medidas de ahorro tomadas en 2019.
- Tiene unos gastos por servicios a terceros elevados. Los mencionados gastos representan un 43% de los gastos totales, frente a la media de los parques de Andalucía que es de un 25% debido al poco personal propio de mantenimiento del que dispone la entidad. Los principales servicios donde se concentran estos gastos son servicios de mantenimiento (88%) y servicios jurídicos (12%).
- No se identifica un análisis de coste-beneficio asociado a los proyectos realizados en la entidad en el parque, pero si llevan a cabo un seguimiento financiero respecto a la viabilidad del parque.

➤ Organización y recursos:

- El parque presenta una plantilla baja respecto sus comparables (4 empleados, teniendo el resto de los parques el doble de plantilla). Los parques analizados en el Benchmark siguen una línea de entre 10-20 empleados excepto el PCTCAN, que cuenta con una plantilla escueta al igual que el PTAA (5 empleados). En el caso del PTAA, no han tenido incorporaciones nuevas de personal desde hace más de 10 años.
- Como la entidad ha vendido prácticamente todo el suelo del parque, los roles de la plantilla están sufriendo una transformación hacia la dinamización y gestión de activos.
- La Sociedad mantiene los niveles de gastos de explotación desde los últimos 3 años.

Ver Anexo III para mayor detalle.

5.4 ANÁLISIS DE ECONOMÍA

El análisis de esta área en el PTAA ha permitido identificar la posibilidad de reducir los costes de los recursos utilizados para desarrollar una actividad asegurando un nivel de calidad apropiado.

En relación con los potenciales escenarios analizados y en base a la propuesta de la Junta de Andalucía adoptada por el equipo de proyecto, los principales puntos analizados han sido los siguientes:

- Coste de la actividad, producto o servicio del PTAA
- Valorar la llevanza de una contabilidad analítica (por proyectos) o de costes.
- Identificación de recursos innecesarios para la consecución de resultados.
- Obtención de recursos a un menor costes.
- Análisis de los procedimientos de aprovisionamientos, sistemas de gestión utilizados y sistemas de control que apliquen.
- Análisis de si el procedimiento de adquisición de recursos garantiza la adquisición de acuerdo con el principio de mejor relación calidad precio.

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 34/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	HORA 11:53:26	

Además, se ha realizado un ejercicio de entendimiento de la estructura de costes por actividad de PTAA apoyado en el estudio y tratamiento de su contabilidad de costes o analítica, siguiendo un horizonte temporal acordado con la Intervención General.

Las tareas realizadas, considerando la información recibida por la Intervención y los escenarios y retos marcados y, con el fin de conocer la situación económica de la Entidad han sido las siguientes:

➤ **Análisis de la estructura de costes del PTAA:**

- Identificación de las partidas contables que recogen los importes más relevantes, determinando los costes estructurales (es decir aquellos que no están directamente relacionados con el negocio principal del PTAA y cuya reducción implicaría un efecto multiplicador sobre los resultados del PTAA, sin que repercuta en sus estándares de calidad). Además, se ha tipificado en la medida en la que se ha podido realizar los costes en diferentes áreas: Recursos humanos, Gestión de activos y servicios, Gastos de Sistemas y tecnologías, Gastos de gestiones financieras y fiscales.
- Análisis de la contabilidad de costes y/o los escandallos, determinando el coste de los servicios prestados en el horizonte temporal que se fije.
- Revisión analítica de costes para identificar situaciones excepcionales que pudieran haberse dado en el horizonte temporal que se ha fijado.
- Identificación de los procedimientos que mayores costes directos requieren, y priorización en la ejecución del análisis en detalle.

➤ **Análisis de comparativo (Benchmark)** con otras administraciones/organismos similares.

➤ **Pruebas de funcionamiento de los sistemas de control**, mediante la identificación de posibles áreas de mejora o cuellos de botella en el área de compras y contratación.

➤ **Cuantificación del coste económico** de cada área:

- Análisis de la taxonomía de costes atendiendo a distintos criterios (destino de la imputación –costes del producto o del período-, la facilidad de la imputación – costes directos o indirectos-, el volumen de actividad –costes fijos, variables o mixtos-, la capacidad productiva de la empresa –costes de la actividad o de subactividad-, la procedencia contable –costes externos o internos- o según el sistema de llevanza de la contabilidad analítica del PTAA –costes históricos o estándares-).

➤ **Búsqueda de modos de reducción de costes con terceros o con la organización**, mediante la identificación de los recursos innecesarios para la consecución de resultados.

El resultado de los trabajos mencionados nos aporta una serie de hallazgos que se exponen a continuación en las siguientes categorías:

- Ratios financieras
- Gestión económico - financiera

Dichos hallazgos tendrán sus conclusiones en los siguientes apartados además de las correspondientes recomendaciones.

➤ **Análisis económico-financiero**

- La empresa tiene una ratio de **liquidez (1,32)** por encima de uno, es decir, dispone de suficiente activo para hacer frente a las deudas. No obstante, la Sociedad se encuentra en una situación grave de falta

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 35/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registros y Control de Archivos	HORA 11:53:26

de liquidez, provocado por las obligaciones de amortización de préstamos concedidos y control de que prácticamente ha agotado sus disponibles para la venta a corto plazo. En 2018 la ratio estaba por debajo de uno, pero para el curso de 2019 se ha bajado el pasivo corriente casi a la mitad.

- Tiene una buena ratio de solvencia (2,36), muy próximo al 1'5 que se podría considerar el nivel óptimo. Por lo tanto, los acreedores tienen plenamente garantizado el cobro de sus deudas.
- Cuenta con un nivel óptimo de endeudamiento (53%), por lo que la empresa tiene capacidad suficiente para endeudarse sin desaprovechar a su vez sus recursos propios. Esto se debe que, a pesar de tener el patrimonio neto muy bajo respecto a PTA o PTS, también cuenta con menos cantidad de deuda que los mencionados. Cabe destacar que están en un continuo endeudamiento para hacer frente a los problemas de liquidez y esto puede provocar a la larga que superen el nivel de endeudamiento óptimo, agravando así la situación.
- Aerópolis presenta un 0,06 % en la ratio Ingresos financieros/Inversiones, y un 3 % en el de Gastos financieros/Deuda. Son ambos muy bajos porque cuenta con unos ingresos financieros mínimos (15 mil €), y algo más de gastos financieros (264 mil €). El resto de los parques de Andalucía siguen la misma senda.

↘ Gestión económico-financiera

- En cuanto al gasto medio por proveedor, es el parque que cuenta con un gasto mayor (115.780 €) de todos los parques. A pesar de esto, el importe de gasto en proveedores total de Aerópolis es menor que el del resto de parques, excepto SOLAND. Al disponer de una plantilla tan reducida, el parque necesita externalizar tareas.
- Aerópolis es de los parques menos eficientes en relación con los días de pago a proveedores respecto del resto de parques de Andalucía (12 días vs plazo estipulado en la ley 9/2017 de contratos de Sector Publico), aun así, cumplen con los parámetros establecidos. Los parques de País Vasco y PTCAN tienen una ratio similar (entre 12-23 días).
- La mayoría de la financiación de la Entidad proviene de préstamos concedidos por el Ministerio de Ciencia y Tecnología y por el Ministerio de Ciencia e Innovación.
- La Sociedad viene ajustando sus gastos desde hace años y para ello, como ha quedado expuesto en diferentes informes. Algunos de los ajustes explicados en el Plan de Viabilidad 2015-2019 correspondientes al periodo 2013-2015 son los siguientes: Ajuste de plantilla que pasó de 8 personas en 2009 a 4, reducción de los gastos financieros en un 35,56%, reducción del 3,10% en la partida de Otros Tributos por negociación con Hacienda respecto de los IAEs de la Sociedad...etc.
- No tienen un sistema de contabilidad analítica que les ayude a delimitar una estructura de costes por unidades departamentales.

Ver Anexo IV para mayor detalle.

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 36/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P C I Ó N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

6 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.

Adicionalmente, se aplican dos criterios objetivos para la presentación, a modo de síntesis, de las recomendaciones y/o propuestas de mejora:

- **Dificultad para su implantación:** Se distingue entre aquellas medidas fácilmente implantables o "quick wins" y aquellas otras para las que se hace necesario concretar la intervención de terceros y evaluar el coste de su implantación.
- **Prioridad de implantación:** se dará preferencia en su aplicación a aquellas medidas que se traduzcan en una obtención de beneficios por parte de la Entidad, ya incidan en una reducción de su estructura de costes o bien en una explotación de otras oportunidades o vías alternativas de obtención de ingresos.

Las principales conclusiones que deben destacarse del PTAA son las siguientes:

➤ **Procesos y sistemas**

- **Procesos.**

- No se dispone de un listado de procesos y procedimientos detallados para cada una de las áreas. La mayor parte de los procesos que se realizan en la entidad son conocidos únicamente por los empleados que los ejecutan.
- No está definida una relación completa de procesos, procedimientos y controles necesarios para asegurar un modelo de calidad y con unos riesgos controlados.
- Los principales objetivos se reflejan en el PEC - PAIF anual y de manera más detallada en el plan de viabilidad de la entidad donde se hace un seguimiento periódico del grado de cumplimiento.
- A nivel organizativo existe un reparto establecido de responsabilidades entre los distintos niveles del organigrama, pero no está documentado. No existe un diagrama de flujo operativo de cada área al ser departamentos unipersonales. Las competencias de cada departamento y sus interrelaciones están bien definidas.

- **Sistemas**

- A nivel sistemas, actualmente la entidad cuenta con herramientas básicas de control y gestión administrativa, que, si bien cubren las necesidades básicas de los empleados, generan gran carga de trabajo manual.
- No disponen de herramientas de gestión de activos que le permita gestionar de una manera más eficiente los bienes y activos bajo el control de la entidad.

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 37/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P T I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registros Clientes/emp	HORA 11:53:26

- No disponen de un CRM interno que le permita tener la información de manera agregada con el objetivo de gestionar los clientes de manera segmentada y definir una estrategia de acuerdo con criterios preestablecidos. No obstante, en periodo de alegaciones la entidad ha informado que actualmente están en proceso de contratación de un CRM interno para la gestión de inmuebles.

↳ Eficacia

- Planificación estratégica

- El Parque tiene un enfoque estratégico que está centrado en una especialización concreta, el sector aeroespacial, lo que le está permitiendo ser pioneros en la industria a nivel europeo.
- En la entidad no se definen objetivos estratégicos cuantitativos que faciliten un seguimiento de la planificación estratégica.
- No se puede determinar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos ni del plan de viabilidad establecidos a largo plazo debido a que las acciones realizadas por el parque no son medibles.
- Tienen definidos unos objetivos estratégicos a corto plazo basados en el incremento de ocupación, el desarrollo del sector aeronáutico, la dinamización de empresas y la implantación de proyectos estratégicos de la mano de las empresas afincadas en el parque.
- Se ha realizado un plan de viabilidad de la entidad aprobado por el Consejo de Administración de la sociedad para el periodo 2016-2019 estando actualmente en revisión para plantear un nuevo plan de viabilidad 2020-2024. Para que el plan de viabilidad sea más efectivo es necesario refinanciar y reestructurar la deuda es clave para mejorar la viabilidad económico-financiera de la entidad. Para ello se necesita la aprobación de la Administración.
- Existe un plan de ampliación y crecimiento del parque que está avanzado, pero de momento no se ha llevado a cabo por las circunstancias del mercado (precios bajos de inmovilizado). Para este plan, la sociedad necesitaría de financiación pública y a nivel de costes deberían ser capaces de soportar los nuevos, asociados con el mantenimiento, jardinería, etc....
- Por todo ello se prevé complicado acometer el plan. Si estuviera vendido todo el suelo potencial, y obtenidas las aprobaciones pertinentes de la Administración, podrían ejecutar esta oportunidad.

- Actividad de la entidad

- El PTAA es el parque con menos tamaño y volumen, exceptuando SOLAND, pero en cambio la entidad es la segunda que gestiona más espacio del total del suelo (6,8%).
- El Parque está gestionado por la Agencia IDEA como Sociedad Limitada Unipersonal y gestionan y coordinan las infraestructuras e instalaciones del Parque y prestan servicios a las empresas instaladas en él. Sigue modelo centralizado y coordinado desde un único ente que está funcionando de manera eficaz.
- La principal tarea de la entidad es la gestión, venta y arrendamiento de los activos e inmuebles del parque, pero están descritas ni documentadas.
- Las tareas de la entidad son coherentes con la finalidad y objetivos del parque muy centradas en la venta de suelo y en la gestión de eventos para empresas del sector aprovechando la tracción de empresas como Airbus y CATEC.

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 38/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registros y Actividades	HORA 11:53:26

- Realizan cada año una memoria anual que recoge todos los eventos y actividades de cooperación empresarial y fomento de la innovación que han realizado durante ese tiempo.
- La entidad gestiona correctamente las tareas relacionadas con la gestión financiera, pero tampoco están descritas ni documentadas.
- Actualmente no miden la rentabilidad por edificio. Se está desarrollando un modelo para obtener una estimación de ingresos y gastos de acuerdo con cada edificio que gestionan o han edificado.

- Grado de cumplimiento de objetivos y seguimiento de actividad

- No se puede determinar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos del parque debido a que no existe un mecanismo de control y seguimiento para evaluarlo. Por tanto, las acciones concretas que se han llevado a cabo no son medibles o atribuibles a la consecución de un objetivo.
- Respecto a la viabilidad de la entidad que gestiona el parque, sí se mide su cumplimiento y se realiza seguimiento de los principales indicadores para tener la visión en todo momento de la situación.
- No existen informes de seguimiento comunes al resto de los parques con la información necesaria para la Consejería.

- Catálogo y prestación de servicios

- Actualmente gestionan 4 edificios y dan servicio especializado de la industria aeroespacial que reportan ingresos a 22 empresas (23% de las empresas del parque) siendo en proporción un volumen inferior al del PTA, Cartuja o PTS.
- Respecto los ingresos por arrendamiento y por prestación de servicios, la sociedad está realizando actualmente un importante esfuerzo comercial, ante la ausencia de ventas, para diversificar su actividad.
- El parque no cuenta con un catálogo de servicios reglado, aunque sí ofrecen una gran variedad de servicios que fomentan la conexión con empresas.

↳ Eficiencia

- Generación de ingresos

- La principal fuente de ingresos la reciben mediante el arrendamiento de los activos y edificios del parque. Debido a que los precios de arrendamientos fijados por ser empresa pública son bajos (Menores que en otros parques), la entidad no es capaz de generar ingresos suficientes para autofinanciarse únicamente por esta modalidad. Para asegurar la viabilidad del parque, la entidad tiene que vender las parcelas, estableciendo en su plan estratégico la venta de una parcela al año. Se encuentran en un contexto donde el sector aeronáutico se está viendo muy impactado por la crisis de la COVID 19.
- Con el objetivo de reducir este efecto, se ha llevado a cabo un plan de acción apoyado en informes de consultores externos que les permita establecer en sus arrendamientos un precio de mercado buscando la aprobación de la Administración. En cualquier caso, las tarifas actuales estarán vigentes en los contratos con las empresas afincadas a largo plazo.

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 39/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

- La ratio de ingresos por empleado es de un nivel medio. Actualmente existen parques con un volumen de empleados mayor, que son capaces de generar un alto volumen de ingresos por servicios prestados a empresas, aunque con mayor número de empleados como por ejemplo el PTA o el PTS.
- Actualmente no recibe subvenciones corrientes de la Junta de Andalucía.
- Debido a la situación del mercado inmobiliario y los precios bajos, no tienen la intención de vender todos los activos disponibles. Se han apoyado en una empresa de tasación con el objetivo de fijar el precio dichos activos para tomar una decisión informada. La alternativa consiste en renegociar los futuros precios de los arrendamientos para obtener un mayor margen y beneficio de los mismos.
- Existe un acuerdo marco con terceros que realizan labor comercial para la atracción de empresas al parque.
- Existe una línea menor de ingresos. Empresas que generan eventos y la entidad pone a disposición los espacios que arrendan. En el año 2019 se produjeron entre 30 y 40 eventos.
- Aerópolis no tiene dependencia de las subvenciones de la Administración.
- No es posible evaluar cuantitativamente la eficiencia y dedicación de los recursos destinados a cada proyecto.

- **Análisis de coste de actividad**

- No existe visibilidad de los costes por actividad o los retornos económicos de los proyectos que se llevan a cabo ya que no existe una analítica de costes que permita conocer este detalle.
- La mayor parte de los gastos que genera el parque son los gastos asociados a los servicios exteriores y a la amortización del inmovilizado.
- Desde hace más de 10 años se está llevando a cabo un programa de reducción de costes impactando especialmente en plantilla y costes a terceros. En los últimos tres años se ha reducido el margen de mejora haciendo que no haya variación en los costes de explotación.

- **Organización y recursos**

- La organización conoce las tareas, roles y responsabilidades asignadas. Las competencias de cada departamento y sus interrelaciones están bien definidas.
- No existe un diagrama de flujo operativo de cada área al ser departamentos unipersonales.
- Se presenta una plantilla muy reducida. Los ingresos de explotación por empleado se encuentran en la media a pesar de ser el parque con menos trabajadores.
- No ha habido cambios en la plantilla en los últimos 10 años, después de que se tomara la decisión de reducirla a la mitad en 2009.
- El seguimiento de las tareas lo lleva a cabo la Consejera Delegada con cada departamento.

↳ **Economía**

Respecto a la gestión económica,

- **Análisis económico – financiero**

- Aerópolis obtiene buenos ratios de liquidez (1,32), solvencia (2,36) y endeudamiento (52,74%), aunque viendo los resultados de otros años se puede apreciar que ha tenido problemas de liquidez y seguirá teniéndolos si sigue adeudándose como hasta ahora.

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico de la Junta de Andalucía	HORA 11:53:26

- Cuentan con un volumen de préstamos relevante a los que tendrá que hacer frente lo que podrá ocasionar problemas a la hora de garantizar la viabilidad económica-financiera del parque.

- Gestión económica – financiera

- Aerópolis se financian principalmente con préstamos emitidos por diferentes Administraciones.
- Se identifican los riesgos que puedan impedir la consecución de objetivos deseados a través de una planificación de gastos, ingresos y tesorería a 5 años vista, y se ha definido un plan teniendo en cuenta la posible cancelación de contratos a causa de la crisis del coronavirus. Tienen definido un plan de devolución de préstamos hasta 2025.
- Aerópolis no es muy eficiente respecto al pago a sus proveedores, debido a que su periodo medio de pago es de 16 días, es decir menos de la mitad del plazo que marca la ley.
- Tienen muy pocos proveedores (5) pero que suponen un gasto de más de medio millón euros, y están concentrados sobre todo en labores de mantenimiento (4) como limpieza, consejería y mantenimiento de edificios. Están sujetos a la Ley de contratación Pública. Cuando vence un contrato se realiza una revisión de alcance con especial énfasis en revisión de precio y alcance.

Las recomendaciones y posibilidades de mejora:

↳ Procesos y sistemas

- Procesos.

- Desde el punto de vista de procesos críticos, capacidades y recursos se recomienda aplicar unos **procesos y procedimientos común** a todos los parques de Andalucía que permita impulsar a las organizaciones de una manera eficaz y que potencie el aprovechamiento de sinergias entre los citados parques.
- Consecuentemente, se recomienda elaborar un **mapa de procesos y procedimientos, común** para todos los **parques de Andalucía**, basado en las mejores prácticas, con el objetivo de cubrir los diferentes niveles de acción para asegurar el correcto cumplimiento de la operativa de la entidad. Todos los procedimientos asociados a cada proceso deben estar correctamente documentados. Ver Anexo I – Tabla 2
- Este mapa de procesos debe de tener unos **mecanismos de seguimiento y unos criterios de control** que permita verificar que se cumple con los estándares de calidad de los servicios, alineado a la estrategia, la propuesta de valor y operativa.
- Además, se recomienda establecer una **matriz de riesgos de la entidad** donde se puedan identificar la tipología del riesgo y llevar a cabo un plan de mitigación asociado a cada uno de ellos.
- Asociado al mapa de procesos se propone definir un **método de control común** para asegurar un modelo de calidad operativa.
- Definir un **modelo de reporting único** para todos los parques de Andalucía mediante un conjunto de objetivos cuantificables y medibles por departamento/área y un modelo de seguimiento mediante el cual la Junta de Andalucía pueda disponer de la información y los diferentes reporting establecidos de manera autónoma evitando la carga de trabajo constante que supone a las entidades reportar a la Junta de Andalucía los distintos informes que ésta solicita.

	22/12/2020 11:53	PÁGINA 41/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Regido los parques común	HORA 11:53:26

- Se propone definir un **modelo de seguimiento y acceso a la información** con el objetivo de que las entidades públicas puedan obtener la información necesaria de una forma más ágil.

- Sistemas

- Se propone establecer **herramientas de reporting y seguimiento financiero, comunes** a todos los parques y alineadas con la Junta de Andalucía, evitando la carga de trabajo constante que supone reportar a la Junta de Andalucía los distintos informes que ésta solicita.
- Definir un **modelo de gestión de la información** (BBDD clientes, oportunidades, servicios, ...) a través de herramientas CRM para la gestión activa del parque que facilite la atracción de empresas en el parque.
- Se propone una **herramienta de gestión de activos** que permita agilizar y facilitar el control de los inmuebles del parque y los que están gestionados por la entidad.

↳ Eficacia

- Planificación estratégica

- Definir unos **principios estratégicos** que engloben la visión, la misión y establezcan unos objetivos medibles para la entidad apalancados en 5 líneas principales:
 - Modelo de gobierno
 - Captación y fidelización de empresas. Reforzar la labor de captación y desarrollo de negocio.
 - Estrategia de expansión manteniendo la sostenibilidad a largo plazo dotando al parque de mayor competitividad y capacidad para impulsar los espacios.
 - Organización eficiente
 - Sostenibilidad económico-financiera
- Como recomendación general para todos los parques, proponemos definir un **nuevo modelo de coordinación centralizado** entre los parques gobernado por la Junta de Andalucía. Este modelo alienará los objetivos de los parques en torno a un único fin (a un nivel superior que los propios objetivos del parque) y propondrá formas de trabajo que fomenten las sinergias entre parques para hacerlos más eficientes (centros de servicios compartidos).

- Actividad de la entidad

- No centrar la actividad del Parque únicamente en el área aeroespacial, si no **evolucionarla a otras industrias paralelas y coexistentes** (Robótica, transporte, seguridad...)
- Colaboración con diferentes partners tecnológicos** para mejorar la propuesta de valor del parque (P.ej.: transformación de la movilidad en el parque, mejora de la comunicación vía web y app), cumplir con la estrategia del parque y ejecutar correctamente los proyectos en curso.
- Definir un **modelo de business case y seguimiento** del mismo para el análisis de la rentabilidad económica financiera de los proyectos impulsados por la entidad en el parque.
- Estandarizar el control y seguimiento de los activos gestionados** por la entidad mediante reportings con un criterio común al resto de los parques.

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 42/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

- Grado de cumplimiento de objetivos y seguimiento de actividad
 - Se propone la definición de un **cuadro de mando y modelo de seguimiento común que permiten evaluar end-to-end la estrategia del mismo** cuantitativamente. Para ello se definirá un Cuadro de Mando Integral con los indicadores más relevantes para la gestión. La relación de los principales indicadores propuestos es: (Ver Anexo II para mayor detalle)
- Catálogo y prestación de servicios
 - Se propone **mejorar la propuesta de valor y ofrecer servicios complementarios a la actividad del parque**, mejorando el catálogo de servicios mediante la inclusión de nuevas líneas de ingresos (Aceleradora, Incubadora, Memorización, Cursos de formación, ...)
 - **Impulsar la línea de ingresos** referente a eventos a través de un solo proveedor que los genere, movilice y gestione con el objetivo de liberar recursos en ese tipo de tareas y dedicarlos a otras.
 - **Desarrollo de servicios de apoyo de valor añadido** para asegurar la atracción de empresas innovadoras y relevantes (Gestión de subvenciones, proceso de onboarding a empresas extranjeras, conexión y cooperación con empresas afincadas en el parque, ...).

↳ Eficiencia

- Generación de ingresos
 - Se recomienda a la entidad poner el foco en la labor de **dinamización del parque, mejora del catálogo de servicios e incremento de su propuesta de valor**. Adicionalmente se recomienda monetizar los servicios que actualmente no está generando ingresos.
- Análisis de coste de actividad
 - **Análisis periódico de los ingresos/coste de personal** y análisis de costes unitarios del parque.
 - La entidad dedica algunos espacios del parque a realizar eventos que actualmente monetizan con el objetivo de realizar una promoción activa del parque y hacer que diferentes empresas coexistan en un mismo lugar. Al no disponerse de un análisis formalizado del retorno o modelo de atribución se propone realizar el **análisis coste-beneficio para valorar el impacto real de los eventos** realizados.
- Organización y recursos
 - **Centralizar el servicio de asesoría jurídica, mantenimiento, seguridad y marketing** en un proveedor común.
 - En paralelo, se propone realizar un análisis de que tareas pueden ser realizadas en un **Centro de Servicios Compartidos** gestionado por la Junta de Andalucía, así como el business case asociado con el fin de generar sinergias entre los parques que redunden en una menor necesidad de personal.

↳ Economía

- Análisis económico – financiero
 - Establecer un **modelo y sistemática de seguimiento periódica** en el que intervengan los responsables de cada área, así como comités de dirección donde se vea reflejado la situación económica financiera del parque.

		22/12/2020 11:53	PÁGINA 43/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/		

- Gestión económica – financiera
 - Centralización de tareas como la gestión y contratación de proveedores mediante una oficina de compras común para todos los parques que permita optimizar los contratos y generar economías de escala para reducir costes. Esto se traduciría en la centralización de los servicios de asesoría jurídica, mantenimiento, seguridad o marketing en un único proveedor por categoría para todos los parques.
 - Definir un programa o línea de trabajo para llevar a cabo un proyecto de estructuras de costes por área o departamento que permita obtener información relacionada entre ingresos/gastos/organización. Esta analítica de costes debería de ser común a todos los Parques para facilitar su comprensión por parte de terceros como la Junta de Andalucía o la Agencia IDEA.

Como ejercicio final se propone la priorización de las distintas recomendaciones en base a una matriz donde se refleje en uno de los ejes el esfuerzo que supone la implementación y en el otro eje el impacto en la generación de beneficios. A modo ilustrativo, las conclusiones que obtendríamos de dicha matriz son las siguientes:

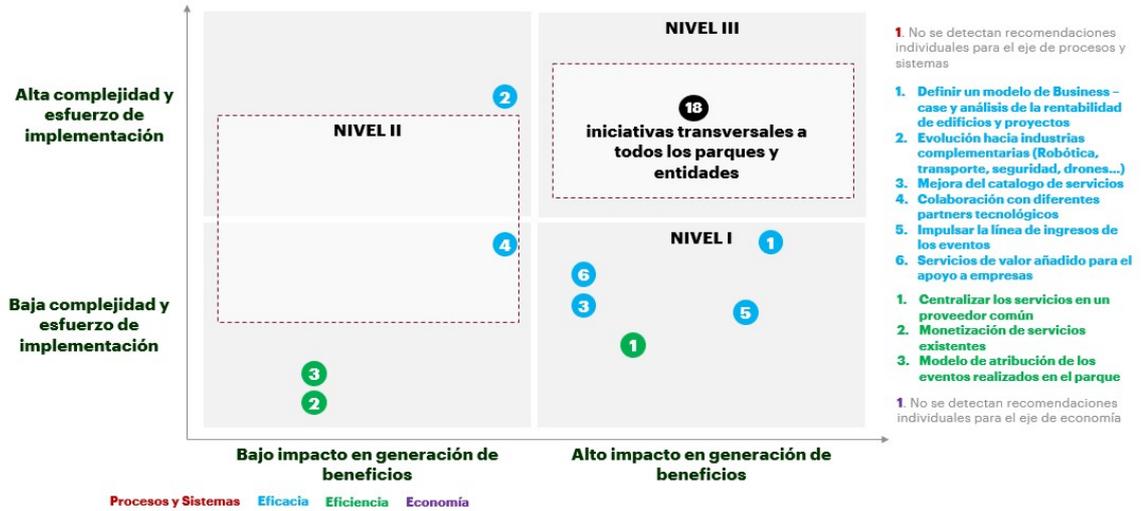
Las recomendaciones para cada parque se ubicarán en el Nivel I y II ya que no hacen referencia a estrategias de cambios en la gestión y en la centralización del control, sino que son acciones tácticas que facilitan y mejoran la correcta operativa de la entidad.



El resultado final de nuestro ejercicio de priorización de acuerdo con la matriz descrita sería el siguiente:

AERÓPOLIS

RECEPCIÓN	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26



	22/12/2020 11:53	PÁGINA 45/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

Tabla 2. Mapa de procesos propuesto

Nivel 0	ESTRATÉGICOS / DIRECCIÓN					OPERATIVOS	
Nivel 1	Comunicación y relaciones institucionales	Evaluación y control de gestión		Planificación estratégica y operativa		Gestión de infraestructuras	Marketing
Nivel 2	Relaciones institucionales	Control de gestión	Gestión de auditoría interna	Elaboración de planes operativos	Elaboración de planes de negocio	Planificación, ejecución y seguimiento	Marketing comercial
Nivel 3	Datos de los proveedores	Aseguramiento de ingresos	Mapa de procesos	Criterios de admisión	Objetivos estratégicos	Recursos para la explotación	Modelo de atribución
	Juntas y comisión	Fuentes externas		Generación de networking	Planificación		Promoción
	Sinergias con otros parques y/o empresas	Gestión de cotización y oportunidades de venta		Propuesta de valor			
		Reporting e indicadores de seguimiento		Relación de tareas y actividades			
		Retorno de proyectos					
		Retroalimentación de información					

Nivel 0	SOPORTE											
Nivel 1	As. jurídico y gestión patrimonial	Gestión ambiental y planes de proyectos	Gestión de la contratación		Gestión de responsabilidad, innovación y riesgos	Gestión económica - financiera				Gestión de sistemas de información	Organización y gestión de recursos humanos	
Nivel 2	Asesoría jurídica	Evaluación ambiental y proyectos	Contratación comercial (Clientes)	Contratación general (Proveedores)	Gestión de riesgos	Gestión económica	Gestión de riesgos	Gestión de subvenciones	Gestión presupuestaria	DIC Inversiones, Tesorería y financiación	Tecnología y sistemas	Planificación y organización de RH
Nivel 3	Jurídico	Construcción y gestión ambiental	Atención al cliente	Atención al proveedor	Plan de gestión de riesgos	Consolidación contable	Plan de mitigación y contingencia	Gestión de subvenciones	Asignación presupuestaria	Autorización y gestión del crédito	BBDD clientes	Dimensionamiento de equipo
			Facturación de clientes	Gestión de contratos		Contabilidad general			Business Case y control de costas	Dimensionamiento económico-financiero	Herramientas internas	Formación
			Gestión de pedidos de venta	Gestión de proveedores		Gestión de gastos			Procesamiento de facturas		Servicios tecnológicos	Organigrama
			Recursos para la captación			Plan de viabilidad del parque			Procesamiento de pagos			Roles
						Reconciliación de pagos						

7.2 ANEXO II – ANÁLISIS DE EFICACIA

Tabla 1. Tabla comparativa de parques – ratios de actividad y ocupación

Indicadores	Grado de cumplimiento de objetivos	Actividad				Ocupación			
		m2 parque totales	m2 gestionados por la entidad	Empresas afincadas en el parque	Empresas a las que prestan servicio	% suelo vendido desde inicio del parque	% inmovilizado ocupado bajo su gestión	Ingresos explotación/empresas presto svto.	
PTA – Málaga	N/D	2.224.683	651.418 (29,3%)	634 a 646 +2%	85	72 %	81 %	68.718 €	
PTS – Granada	N/D	626.614	13.200 (2,1%)	96 a 102 +6%	53	N/A	85 %	114.427 €	
Aerópolis – Sevilla	N/D	548.000	37.432 (6,8%)	81 a 96 +19%	22	95 %	69 %	65.126 €	
PCTCartuja – Sevilla	N/D	822.564	5.243 (0,6%)	503 a 523 +4%	51	N/A	58%	32.050 €	
SOLAND – Sanlúcar la Mayor	N/D	156.750	3.354 (2,1%)	0 a 0 -%	0	0 %	0 %	0 €	
PT Álava		1.171.864	42.210 (5,7%)	138 a 144 +4%	N/D	73 %	31 %	N/D	
PT Guipuzkoa	82,70 %	1.479.394	N/D	140 a 157 +12%	N/D	75 %	94 %	N/D	
PT Bizkaia		3.014.227	173.140 (9 %)	266 a 271 +2%	N/D	84 %	85 %	N/D	
PTCAN – Cantabria		240.000	115.583 (48,0%)	58 a 58 -%	N/D	N/D	64%	N/D	

Tabla 2. Indicadores propuestos para el seguimiento del grado de cumplimiento

Indicadores propuestos para el seguimiento del grado de cumplimiento
Número de reuniones con entidades públicas y privadas
Índice de satisfacción media de los consejeros/as
Índice de empresas y entidades instaladas
Índice de satisfacción general de los clientes (Empresas)
Índice de ocupación de terrenos (%)
Índice de ocupación de edificios propiedad de la entidad (%)
Numero de servicios de valor añadido realizados
Índice de satisfacción global (Empresas y profesionales) con los servicios de valor añadido
Número de asistentes y participantes en las iniciativas desarrolladas
Índice de satisfacción global de alianzas
Número de acciones realizadas para la mejora del medioambiente
Número de actuaciones en proyectos de infraestructuras, conexiones y movilidad
Número de noticias publicadas en los medios
Número de acciones desarrolladas para acercar la ciencia y tecnología a la sociedad
Número de acciones realizadas a favor de las a científico tecnológicas
Número de acciones dedicadas a la generación de innovaciones

Número de proyectos innovadores implementados
Facturación por actividad de arrendamiento (M€)
Inversión (M€)
Ratio de endeudamiento
Ratio de solvencia
Ratio de liquidez
Índice de ejecución presupuestaria de ingresos de explotación
Índice de ejecución presupuestaria de gastos de explotación
EBITDA (M€)
Índice de retención de empresas incubadas

7.3 ANEXO III – ANÁLISIS DE EFICIENCIA

Tabla 1. Tabla comparativa de parques – ratios de rentabilidad e ingresos

Indicadores	Rentabilidad		Ingresos			
	Análisis Coste Beneficio (ACB)	Ingresos subvenciones/ ingresos totales	Ingresos explotación	Ingresos explotación por empleado	Ingresos explotación por m2 gestionado	Ingresos explotación por empresas afincadas
PTA – Málaga	0,13	6 %	5.841.015 €	449.309 €	9 €	9.042 €
PTS – Granada	0,10	69 %	6.064.645 €	673.849 €	459 €	59.457 €
Aerópolis – Sevilla	0,01	20 %	1.432.781 €	358.195 €	38 €	14.925 €
PCT Cartuja – Sevilla	0,04	73 %	1.634.556 €	136.214 €	312 €	3.125€
SOLAND – Sanlúcar la Mayor	-0,93	14 %	267.002 €	N/A	80 €	N/A
PT Álava	-0,82	1 %	701.794 €	77.977 €	1 €	4.874 €
PT Guipuzkoa	0,28	0,2 %	12.324.691 €	1.027.057 €	30 €	78.501 €
PT Bizkaia	0,07	6 %	11.882.108 €	660.117 €	10 €	43.845 €
PTCAN – Cantabria	-0,10	0,6 %	3.511.840 €	702.368 €	30 €	60.549 €

Resultado ejercicio/
Gastos totales

Tabla 2. Tabla comparativa de parques – ratios de gastos y pagos

Indicadores	Gastos				Pagos		
	Coste por empleado	Costes por m2	Costes por nº empresas afinadas	Gastos de Personal/Empleados	Gastos de personal/Costos	Gastos de servicios exteriores/ Gastos	DPO (Días)
PTA – Málaga	383.068 €	7 €	7.709 €	49.848 €	13 %	25 %	30
PTS – Granada	613.308 €	378 €	54.115 €	76.211 €	12 %	25 %	48
Aerópolis – Sevilla	404.939 €	36 €	16.872 €	38.592 €	10 %	33 %	12
PCT Cartuja – Sevilla	133.891 €	300 €	3.072 €	51.316 €	38 %	43 %	16
SOLAND – Sanlúcar la Mayor	N/A	974 €	N/A	N/A	N/A	3 %	104
<hr/>							
PT Álava	741.097 €	2 €	49.406 €	69.862 €	18 %	30 %	23
PT Guipuzkoa	673.602 €	16 €	43.049 €	74.365 €	9 %	20 %	19
PT Bizkaia	643.130 €	4 €	42.717 €	76.278 €	11 %	32 %	12
<hr/>							
PTCAN – Cantabria	937.919 €	31 €	80.855 €	43.402 €	5 %	33 %	23
<hr/>							
	Totales	Explotación	Totales	Gastos personal	Totales	Totales	

Tabla 3. Tabla tipología de proveedores

Tipología proveedor	Importe (€)	Desglose
IT	0	0 %
Asistencia Jurídica	70,000	12 %
Marketing	0.00	0 %
Mantenimiento	508,899.10	88 %
Otros	0	0 %
SUMA TOTAL	578,899.10	100%

Tipología proveedor	# de proveedores	Desglose
IT	0	0 %
Asistencia Jurídica	1	20 %
Marketing	0	0 %
Mantenimiento	4	80 %
Otros	0	0 %
SUMA TOTAL	5	100 %

7.4 ANEXO IV – ANÁLISIS DE ECONOMÍA

Tabla 1. Tabla comparativa de parques – ratios financieras, ingresos y gastos

Indicadores	Ratios financieros			Ingresos			Gastos				
	Liquidez	Solvencia	Nivel de endeudamiento	EBIT / Ingresos	Inversiones / Activo	Ingresos financieros/ inversiones	Deuda/Activo	Gastos financieros/deuda	Coste de mto. de instalaciones (Proveedores)/ ingresos (ROI)	Gasto proveedores/ empresas a las que prestan servicio	Gasto medio por proveedor
PTA – Málaga	33	6,19	16 %	17 %	37 %	0,05 %	13 %	2 %	21 %	25.241 €	15.892 €
PTS – Granada	0,35	2,50	38 %	18 %	35 %	0,00 %	23 %	3 %	17 %	23.810 €	45.070 €
Aerópolis – Sevilla	1,32	2,36	53 %	5 %	91 %	0,06 %	30 %	3 %	35 %	26.314 €	115.780 €
PCT Cartuja – Sevilla	3,75	5,58	11 %	4 %	5 %	7,13 %	9 %	4 %	15 %	15.607 €	7.509 €
SOLAND – Sanlúcar la Mayor	0,87	7,76	13 %	-1.130 %	92 %	0,00 %	11 %	2 %	18 %	99.518 €	8.293 €
PT Álava	14,64	4,24	30 %	-428 %	63 %	0,01 %	23 %	1 %	17 %	N/D	100.600 €
PT Guipuzkoa	28,34	4,58	7 %	24 %	56 %	0,00 %	6 %	1,5 %	8 %	N/D	62.674 €
PT Bizkaia	15,60	5,84	16 %	6 %	49 %	0,05 %	14 %	2 %	2 %	N/D	87.184 €
PTCAN – Cantabria	1,93	1,61	113 %	-0,6 %	47 %	3,1 %	43 %	6 %	8 %	N/D	18.579 €

Tabla 2. Tabla información complementaria del parque

Indicador	Dato 2019
N.º de empresas	96
Ingresos totales de explotación	1,432,781 €
Subvenciones	296,524 €
Gastos totales de explotación	1,355,960 €
Empleados en 2019	4
Gastos de personal	154,366 €
Servicios exteriores	540,509 €
Activo Corriente	3,403,914 €
Pasivo Corriente	2,583,901 €
Total Activo	29,727,678 €
Total Pasivo	12,608,591 €
EBIT	76,821 €
Ingresos financieros	15,456 €
Gastos financieros	263,794 €
Inversiones	26,933,912 €
Deuda	9,029,217 €
Patrimonio Neto	17,119,087 €
Resultado del ejercicio	14,153 €
Gastos totales	1,619,755 €
Ingresos totales	1,448,238 €
Importe Proveedores (con IVA)	578,899 €



R E C E P C	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

N.º de proveedores	5
Gasto Proveedores Mantenimiento	508,899 €
Importe cifra negocio	1,061,207 €

	22/12/2020 11:53	PÁGINA 52/57
VERIFICACIÓN	https://ws050.juntadeandalucia.es/verificarFirma/	

7.5 ANEXO IV – ANÁLISIS DE LAS ALEGACIONES

PARQUE TECNOLÓGICO Y AERONÁUTICO DE ANDALUCÍA S.L. (AERÓPOLIS)			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>1.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>“El Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía es la sociedad gestora del parque con el mismo nombre”.</p> <p>Alegación</p> <p>Cambiar por: “Parque Tecnológico y Aeronáutico de Andalucía, S.L. es la sociedad gestora del Parque Tecnológico Aeroespacial de Andalucía, Aerópolis”</p>			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación.			

PARQUE TECNOLÓGICO Y AERONÁUTICO DE ANDALUCÍA S.L. (AERÓPOLIS)			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>1.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>“La entidad gestiona 4 edificios principales (Centro de Empresas, Aeronautic Suppliers Village, Centro de Ingeniería e Innovación Aeroespacial y Centro Avanzado de Tecnologías Aeroespaciales)”</p> <p>Alegación</p> <p>Cambiar por: La entidad gestiona 4 edificios (Centro de Empresas, Aeronautic Suppliers Village, dos edificios que componen el Centro de Ingeniería e Innovación Aeroespacial) y además es propietaria de 8 naves industriales que explota en régimen de alquiler/venta, en tres de las</p>			

cuales está instalado en alquiler el Centro Avanzado de Tecnologías Aeroespaciales (CATEC).
Los m2 totales que gestiona son 37.432

JUSTIFICACIÓN

Se acepta la alegación.

PARQUE TECNOLÓGICO Y AERONÁUTICO DE ANDALUCÍA S.L. (AERÓPOLIS)			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>1.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>“Aeronautic Suppliers Village (CATEC), es un centro que aunque originariamente se concibió...”</p> <p>Alegación</p> <p>Confunde CATEC y Aeronautic Supplier Village.</p> <p>Cambiar por: Aeronautic Suppliers Village, es un centro que aunque originariamente se concibió</p>			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación			

PARQUE TECNOLÓGICO Y AERONÁUTICO DE ANDALUCÍA S.L. (AERÓPOLIS)			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input checked="" type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>1.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>“Muchos de estos alquileres tienen una renta muy baja a tener contratos de renta antigua que se negociaron con la finalidad y el interés del desarrollo y la promoción del parque.”</p>			

<p>Alegación</p> <p>Los precios se han fijado siempre siguiendo criterios de mercado, no puede afirmarse que existan contratos de renta antigua. Las rentas fijadas en relación con oficinas pueden resultar más bajas que la media de otros Parques debido a la ubicación de Aerópolis y a los precios existentes para oficinas en su área de influencia cercana dentro de Sevilla (nuevo Torneo, Sevilla Este...)</p>
JUSTIFICACIÓN
<p>Se acepta la alegación. Se indicará en el mismo apartado que las rentas más bajas respecto al resto de parques viene provocado principalmente por la ubicación de Aerópolis.</p>

PARQUE TECNOLÓGICO Y AERONÁUTICO DE ANDALUCÍA S.L. (AERÓPOLIS)			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>1.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>“Se han detectado ineficiencias en la gestión de compras por no disponer de un departamento especializado, traduciéndose en un mayor coste de las compras y servicios exteriores”</p>			
<p>Alegación</p> <p>Esta afirmación que figura en el apartado de conclusiones no se analiza ni fundamenta en el resto del informe provisional. Se entiende puede obedecer a un error.</p> <p>Aerópolis cuenta con un departamento de administración, encargado de la gestión de contratos y contrata mediante licitación en abierto conjunta para todos sus edificios los servicios principales de mantenimiento, limpieza y seguridad. La contratación en volumen permite obtener precios de mercado sin que pueda afirmarse que existan sobre costes en sus compras.</p>			
JUSTIFICACIÓN			
<p>No se acepta la alegación. La conclusión y recomendación va en línea de disponer de personal exclusivamente dedicado a la gestión de compras y especializado en cada una de las categorías (en lugar de compradores generalistas) tanto para Aerópolis como para el resto de parques para aumentar los volúmenes de contratación y compartir mejores prácticas con el objeto de obtener mayores eficiencias. Adicionalmente, se considera que con los volúmenes de compra gestionados, hay buscar un modelo de escala para cada una de las categorías de compras, de forma centralizada.</p>			

PARQUE TECNOLÓGICO Y AERONÁUTICO DE ANDALUCÍA S.L. (AERÓPOLIS)			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Apartado del Informe</p> <p>4.1. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS</p> <p>Dª Rocío León-Dirección General</p> <p>Dña. Yolanda Suárez – Directora RRHH</p> <p>Alegación</p> <p>Cambiar por:</p> <p>Dña. Rocío León – Consejera Delegada</p> <p>Dña. Holanda Suárez – Responsable de Administración</p>			
JUSTIFICACIÓN			
Se acepta la alegación.			

PARQUE TECNOLÓGICO Y AERONÁUTICO DE ANDALUCÍA S.L. (AERÓPOLIS)			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input checked="" type="checkbox"/> Aceptación <input type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
<p>Conclusiones del informe</p> <p>Necesidad de implantación de CRM que permita minimizar la carga de trabajo manual y el análisis de ingresos/gastos analítico por inmueble en explotación así como medición de cumplimiento de objetivos estratégicos.</p> <p>Alegación</p> <p>La sociedad ha iniciado el proceso para la contratación de un CRM que permita automatizar el proceso de facturación así como introducir la información financiera para cada inmueble que le permita obtener información analítica de su situación de explotación así como información periódica actualizada del cumplimiento de objetivos estratégicos.</p>			

R E C E P C I O N	JUNTA DE ANDALUCÍA	
	202099909586268	22/12/2020
	Registro Electrónico	HORA 11:53:26

JUSTIFICACIÓN
Se acepta parcialmente la alegación. En esta auditoría se han tenido en cuenta la situación de la Entidad durante la anualidad de 2019 y no de 2020. En el momento del análisis no se tiene un CRM, aunque se recoge el inicio del proceso. Se considera acertado que se haya iniciado el proceso de contratación alineado con la recomendación.

PARQUE TECNOLÓGICO Y AERONÁUTICO DE ANDALUCÍA S.L. (AERÓPOLIS)			
TIPO DE ALEGACIÓN	<input type="checkbox"/> Corrección <input type="checkbox"/> Sustitución <input checked="" type="checkbox"/> Eliminación	RESOLUCIÓN	<input type="checkbox"/> Aceptación <input checked="" type="checkbox"/> Resolución
ALEGACIÓN POR PARTE DE LA ENTIDAD			
Conclusiones del informe			
"Ausencia de un mapa de procesos y procedimientos plenamente documentado y detallado."			
Alegación			
<p>La sociedad aplica la normativa aplicable para el sector público en todos sus procesos y procedimiento y adjudica a cada área gestora la responsabilidad en el impulso y ejecución de los procesos que tiene atribuidos Si bien es cierto que la sociedad no ha formalizado en un documento los procesos que aplica, esto no significa que dichos procesos no se apliquen, puesto que sí existen documentos-tipo y procesos estandarizados que aplican en las áreas de contratación con clientes de arrendamiento, procedimiento de contratación con proveedores y seguimiento financiero.</p> <p>Por tanto, entiende a esta parte que la incorporación del CRM a la que se ha hecho referencia en el presente escrito de alegaciones va a posibilitar la implementación de un seguimiento más exhaustivo de resultado analítico de explotación de cada inmueble así como de seguimiento automatizado del cumplimiento de los objetivos marcados al inicio del ejercicio (actualmente en PAIF).</p>			
JUSTIFICACIÓN			
No se acepta la alegación porque, si bien es cierto que la sociedad ya aplica esos procesos, no los tiene formalizados en un documento y de forma detallada, como recoge el informe en las conclusiones.			