



**Junta de Andalucía**

Informe definitivo – Auditoría operativa – Lote 7 – Red Logística de Andalucía, S.A.

# Índice

<b>I. Resumen ejecutivo</b>	2
I.1. Breve descripción de la entidad	2
I.2. Conclusiones y recomendaciones	3
<b>II. Introducción</b>	8
<b>III. Breve descripción de la Entidad</b>	9
<b>IV. Objetivo, alcance y procedimientos de auditoría</b>	15
IV.1. Sistemas y procedimientos	16
IV.2. Eficacia	
IV.3. Eficiencia	17
IV.4. Economía	17
IV.5. Control de calidad	17
<b>V. Resultados de la auditoría</b>	19
V.1. Sistemas y procedimientos	19
V.2. Eficacia	
V.3. Eficiencia	30
V.4. Economía	34
<b>VI. Análisis de las alegaciones</b>	37
<b>VII. Conclusiones y recomendaciones</b>	44
<b>VIII. Anexos</b>	49
VIII.1. Anexo 1 Pruebas planificadas – Pruebas ejecutadas	49
VIII.2. Anexo 2 Definición de precios de referencia	51
VIII.3. Anexo 3 Análisis DAFO-CAME	53
VIII.4. Anexo 4 Cuestionario de satisfacción	57
VIII.5. Anexo 5 Personal y funciones de RLA	58

## I. Resumen ejecutivo

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

Norma de creación y de aprobación de los estatutos	Ley 5/2001, de 4 de junio, por la que se regulan las áreas de transporte de mercancías en la Comunidad Autónoma de Andalucía. Acuerdo de 27 de julio de 2010, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Plan de Reordenación del Sector Público de la Junta de Andalucía y se produce la creación de Red Logística de Andalucía, S.A. por fusión del Centro de Transportes de Mercancías de Sevilla, S.A., Zona de Actividades Logísticas de Algeciras, S.A., Centro de Transportes de Málaga y Parque Logístico de Córdoba, S.A., siendo elevado a escritura pública el 20 de diciembre de 2010.
Tipo de entidad	Sociedad mercantil del sector público andaluz
Régimen jurídico	1. Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía (en adelante, LAJA):  Red Logística de Andalucía, S.A. (en adelante, RLA) es una sociedad mercantil del Sector Público Andaluz, en virtud de lo establecido en el artículo 75 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía y en el artículo 5 del Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de Hacienda Pública de la Junta de Andalucía; 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 le resulten de aplicación.
Objeto social o fundacional	De conformidad con sus vigentes estatutos, los objetivos pormenorizados de la actividad de RLA son: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Realización y desarrollo de las actividades encaminadas a la promoción, gestión y prestación de servicios en materia de áreas logísticas, transporte de mercancías e infraestructuras del transporte, incluidos el de viajeros, así como a la promoción, construcción, comercialización, administración y gestión de los suelos, obras, instalaciones y servicios que componen las áreas logísticas de Andalucía.</li> <li>b) Poner a disposición de la sociedad los terrenos e instalaciones de los puertos andaluces y sus redes logísticas.</li> <li>c) Cualificar el territorio andaluz y ofrecer facilidades para el desarrollo de las actividades logísticas que permitan a largo plazo aprovechar la situación estratégica de Andalucía en el tráfico comercial mundial.</li> </ul>
Adscripción	La Junta de Andalucía ha creado RLA, dentro de la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio, como un

	concepto integrador del conjunto de infraestructuras logísticas y del transporte de mercancías de la Comunidad Autónoma.
Medio Materiales	<p>RLA cuenta con diez nodos logísticos, seis portuarios y cuatro interiores, que articulan a la totalidad del territorio andaluz:</p> <p>a) En servicio: Bahía de Algeciras, Córdoba, Málaga y Sevilla (La Negrilla).</p> <p>b) En desarrollo: Antequera, Sevilla (Majarabique), Níjar, Málaga (Buonavista), Jaén y Motril.</p> <p>Las áreas en servicio cuentan con distintos medios que RLA gestiona y explota: aparcamientos; zonas de servicios, naves y suelo, oficinas en alquiler.</p>
Número de trabajadores (2019)	<p>El número de empleados a 31 de diciembre de 2019 fue de 14:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 directores de área</li> <li>• 5 técnicos</li> <li>• 5 administrativos</li> <li>• 1 auxiliares y subalternos</li> </ul>
Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020)	<p>PE – 2019: 5.931.809 euros</p> <p>PC – 2019: 2.163.000 euros</p> <p>PE – 2020: 5.885.698 euros</p> <p>PC – 2020: 1.693.082 euros</p>

## 1.2 Conclusiones y recomendaciones

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

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

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

Aspectos relevantes			
Sistemas y procedimientos	Economía	Eficiencia	Eficacia
Procesos	Sobredimensionamiento / Infrutilización de recursos	Explotación de las áreas logísticas	Cumplimiento de los objetivos y efectos
Control Interno	Medios humanos	Margen de beneficio de los servicios prestados	
Instrumentalización de las cesiones de inmovilizados			

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

**Sistemas y procedimientos:**

De acuerdo con el trabajo realizado, se concluye que RLA está desarrollando los procesos suficientes para la consecución de los objetivos fijados en los estatutos vigentes. Cabe destacar que RLA y APPA desarrollan procesos y tareas comunes para los que se deberían delimitar bien el alcance y responsabilidad que tiene cada una.

Una actividad clave que se encuentra dentro de estas circunstancias de falta de definición es la promoción y desarrollo inmobiliario. La ejecución de estas tareas por parte de la RLA o APPA depende principalmente de la vía de financiación de las mismas; si se trata de financiación privada al uso o financiación directa de la Junta de Andalucía /Consejería, las aborda RLA; si se trata de Fondos Europeos u otro tipo de ayudas, que son las de mayor envergadura, las gestiona directamente APPA para luego cederlas o aportarlas a RLA.

En relación a los procedimientos actuales de RLA, se concluye que sigue y tiene documentadas narrativas y normativa interna para el correcto desarrollo de su operativa, si bien cabe destacar que:

- a) Actualmente RLA no cuenta con una política en la que se detalle cuáles son las líneas básicas bajo las cuales se instrumentalizan las cesiones/aportaciones.
- b) RLA es un ente instrumental que, de acuerdo con los objetivos marcados en su creación y recogidos en sus estatutos, debería valorar centrar su actividad en la gestión y explotación, manteniéndose al margen de las actividades de construcción y desarrollo. Una fórmula común en el sector inmobiliario es la creación de una estructura sobre la cual la sociedad matriz conserva la propiedad y todos los derechos y obligaciones de los activos fijos, mientras que la sociedad participada -RLA en este caso- es la que, a través de un contrato de gestión, realiza todas las labores y actividades. Esta fórmula ayuda a preservar la integridad de la propiedad de los activos fijos y contribuye a tener una trazabilidad directa de la asignación de fondos.

- c) En base al análisis realizado sobre el control interno de la entidad, se concluye que RLA gestiona sus procesos desde una visión inicial de riesgos y control interno. Se trata de una gestión de alto nivel en la que se identifican de manera preliminar sus debilidades/amenazas, así como las acciones para su mitigación.

**Economía:**

Se concluye que RLA está haciendo una buena gestión de los medios humanos y financieros, así como de los materiales ya que está trabajando para alcanzar un óptimo grado de ocupación y completar la oferta de servicios prestados en las áreas logísticas en explotación. Sin embargo, se han identificado áreas de mejora en aras a incrementar el nivel de ocupación de algunos de los servicios prestados en las áreas logísticas de Córdoba y Bahía de Algeciras. RLA tiene ya aprobada una modificación del Plan Funcional de Córdoba y está trabajando para mejorar la de Bahía de Algeciras.

**Eficacia:**

En el trabajo realizado se ha evidenciado que RLA cuenta con una adecuada alineación entre los objetivos fijados y las actividades desarrolladas, si bien, se observa que actualmente no está realizando un seguimiento idóneo del logro de los mismos. RLA no cuenta con un proceso de establecimiento de metas en relación a los objetivos, ni tiene determinados indicadores suficientes que permitan una evaluación de cómo la Sociedad está desempeñando sus actividades para poder lograr los objetivos fijados.

En las conclusiones alcanzadas sobre los objetivos de RLA también cabe destacar que la sociedad tiene que plantearse la conveniencia de centrar sus esfuerzos en las actividades propias de la gestión y la explotación de las áreas logísticas, dando pie a la Agencia Pública de Puertos de Andalucía a que se ocupe de las actividades encaminadas a la promoción, construcción, administración y gestión de los suelos, obras e instalaciones. Este hecho contribuiría a la diferenciación clara de actividades facilitando el entendimiento de la correlación entre propiedad/cesión de los activos fijos, imputaciones de costes, asignación de fondos, y demás aspectos de riesgo que genera la gestión de proyectos de construcción y promoción de suelo y obras.

En relación a los efectos que RLA reporta a la ciudadanía y al tejido empresarial andaluz, cabe destacar que la sociedad no los tiene formalmente identificados ni realiza ningún seguimiento sobre la medición de estos impactos.

**Eficiencia:**

De acuerdo con los resultados expuestos, en relación a la eficiencia se concluye que Red Logística de Andalucía está realizando una buena gestión y explotación de las áreas de logísticas desarrolladas. Actualmente todas las áreas constan de cuentas de resultados saneadas que contribuyen al auto sostenimiento de la sociedad.

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

De acuerdo con el objeto, el alcance y la metodología utilizada en este informe, detallados en la introducción, y a la vista de los resultados de los análisis realizados durante este trabajo de auditoría operativa y puestos de manifiesto, se considera necesario acometer las siguientes recomendaciones.

Área clave	Recomendaciones
Sistemas y procedimientos: Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una vez analizadas las circunstancias actuales de RLA, se recomienda que se realice una evaluación del alcance de las funciones que actualmente tiene asumidas RLA y APPA para garantizar que no existen duplicidades, zonas grises o actividades sin cubrir. En concreto se deberían definir claramente las actividades de promoción y desarrollo inmobiliario, así como el acceso a las diferentes vías de financiación.</li> <li>- En este contexto, teniendo en cuenta la relevancia que las vías de financiación tienen en términos de riesgos financieros y riesgos de cumplimiento, RLA debería desarrollar un procedimiento que marque las líneas básicas, así como los principales riesgos, actividades de control, responsabilidades y funciones de cada área y departamento.</li> <li>- Actualmente RLA no cuenta con una política en la que se detalle cuáles son las líneas básicas bajo las cuales se instrumentalizan las cesiones/aportaciones, por lo que se debería evaluar la posibilidad de aprobar unas instrucciones básicas en las que se formalicen las distintas opciones de instrumentalización y en base a qué se optará por una opción u otra.</li> <li>- En relación con el modo de cesión y aportación de los activos fijos entre RLA y APPA, ambas entidades deberían evaluar si los diversos métodos actualmente llevados a cabo son los más adecuados para garantizar la óptima gestión de los recursos y establecer una política clara y continuista.</li> </ul> <p>En relación con el análisis de modelos de gestión de activos fijos generalmente adoptados en entidades con actividades de similar naturaleza a RLA, un método común, que optimiza la gestión y explotación de los activos fijos, es a través del desarrollo de una estructura sobre la cual la sociedad matriz conserve la propiedad y todos los derechos y obligaciones del inmovilizado, mientras que es la sociedad participada la que, a través de un contrato de gestión, realice todas las labores y actividades. Esta fórmula ayuda a preservar la integridad de la propiedad de los activos fijos, aporta mayor transparencia en los procesos de contratación y contribuye a tener una trazabilidad directa de la asignación de fondos.</p>
Sistemas y procedimientos: Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RLA debería avanzar en el desarrollo de un modelo de riesgos y control interno integrado, implantando una sistemática de análisis, evaluación y gestión de riesgos dentro de la organización en la que se identifiquen debilidades, amenazas y aspectos que ponen en riesgo la consecución de sus objetivos (mapa de riesgos).</li> <li>- Como área de mejora se recomienda valorar el desarrollo de flujogramas, matrices de riesgos y controles, que permitan la comprensión de los procesos, la identificación de actividades de control clave que mitiguen los riesgos a los que RLA se encuentra expuesta.</li> </ul>
Economía: medios materiales, nivel de ocupación/demanda de los servicios prestados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- RLA debería continuar trabajando en mejorar el nivel de ocupación de algunos de los servicios prestados en las áreas logísticas de Córdoba y Bahía de Algeciras.</li> </ul>

---

Eficacia: objetivos

- Un adecuado cumplimiento de los objetivos requiere de una apropiada identificación de las actividades y procesos que llevan a su logro. RLA y APPA deberían diferenciar claramente qué actividades, dentro de los objetivos fijados, desarrolla cada una y bajo qué circunstancias.
- Como área de mejora se identifica la necesidad de reportar información más precisa sobre las razones por las que el cumplimiento de determinados objetivos ha quedado por debajo de los niveles de ejecución previstos.
- RLA debería disponer de un sistema de KPIs (Key Process Indicators), que permitan medir el desempeño de las actividades realizadas, así como de un proceso de establecimiento de metas concretas en relación a los objetivos.

---

Eficacia: efectos

- RLA debería identificar formalmente cuáles son los impactos y efectos que pretende lograr con el desarrollo de su actividad. También debería establecer un procedimiento para evaluarlos y cuantificarlos.
-



## II. Introducción

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

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

El expediente de contratación fue aprobado por el órgano de contratación de la entonces Consejería de Hacienda, Industria y Energía con fecha 29 de noviembre de 2019, adjudicándose el Lote 5, con fecha 20 de junio de 2020, a Deloitte Advisory, S.L. con N.I.F. B86466448 y formalizándose el contrato el pasado 16 de julio de 2020. Las entidades instrumentales que integran el Lote 7 son las siguientes:

- Agencia Pública de Puertos de Andalucía (APPA)
- Red Logística de Andalucía (RLA)

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 a lo previsto en el Apartado 3 del Pliego de Prescripciones Técnicas (en adelante, PPT) que rige el contrato.

### III. Breve descripción de la Entidad

Norma de creación y de aprobación de los estatutos	<p>Ley 5/2001, de 4 de junio, por la que se regulan las áreas de transporte de mercancías en la Comunidad Autónoma de Andalucía.</p> <p>Acuerdo de 27 de julio de 2010, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba el Plan de Reordenación del Sector Público de la Junta de Andalucía y se produce la creación de Red Logística de Andalucía, S.A. por fusión del Centro de Transportes de Mercancías de Sevilla, S.A., Zona de Actividades Logísticas de Algeciras, S.A., Centro de Transportes de Málaga y Parque Logístico de Córdoba, S.A., siendo elevado a escritura pública el 20 de diciembre de 2010.</p>
Tipo de entidad	Sociedad mercantil del sector público andaluz
Régimen jurídico	<p>1. Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía (en adelante, LAJA):</p> <p>Red Logística de Andalucía, S.A. (en adelante, RLA) es una sociedad mercantil del Sector Público Andaluz, en virtud de lo establecido en el artículo 75 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía y en el artículo 5 del Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley General de Hacienda Pública de la Junta de Andalucía; 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 le resulten de aplicación.</p>
Objeto social o fundacional	<p>De conformidad con sus vigentes estatutos, los objetivos pormenorizados de la actividad de RLA son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>d) Realización y desarrollo de las actividades encaminadas a la promoción, gestión y prestación de servicios en materia de áreas logísticas, transporte de mercancías e infraestructuras del transporte, incluidos el de viajeros, así como a la promoción, construcción, comercialización, administración y gestión de los suelos, obras, instalaciones y servicios que componen las áreas logísticas de Andalucía.</li> <li>e) Poner a disposición de la sociedad los terrenos e instalaciones de los puertos andaluces y sus redes logísticas.</li> <li>f) Cualificar el territorio andaluz y ofrecer facilidades para el desarrollo de las actividades logísticas que permitan a largo plazo aprovechar la situación estratégica de Andalucía en el tráfico comercial</li> </ul>

	mundial.
Adscripción	La Junta de Andalucía ha creado RLA, dentro de la Consejería de Fomento, Infraestructuras y Ordenación del Territorio, como un concepto integrador del conjunto de infraestructuras logísticas y del transporte de mercancías de la Comunidad Autónoma. En virtud de la Ley 5/2001, que regula las Áreas Logísticas en Andalucía, las funciones de dirección y gestión de las áreas logísticas de interés autonómico corresponden a la Administración de la Comunidad Autónoma, que las desarrolla mediante la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, la cual ejerce dichas funciones a través de su entidad instrumental RLA.
Número de trabajadores (2019)	El número de empleados a 31 de diciembre de 2019 fue de 14: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 directores de área</li> <li>• 5 técnicos</li> <li>• 5 administrativos</li> <li>• 1 auxiliares y subalternos</li> </ul>
Total Presupuesto de Explotación y de Capital (2019 y 2020)	PE – 2019: 5.931.809 euros PC – 2019: 2.163.000 euros PE – 2020: 5.885.698 euros PC – 2020: 1.693.082 euros

El transporte de mercancías y las subactividades que genera, tal como se define en la norma de creación de la Red Logística de Andalucía, *“constituyen un factor clave para la organización y el funcionamiento del sistema productivo... considerándose un elemento de gran valor añadido”*.

Para la Comunidad Autónoma de Andalucía, dada su posición geográfica estratégica, siendo la puerta de entrada a Europa desde África, resulta fundamental consolidar su sistema de transporte terrestre para no quedarse atrás en el sistema productivo e integrar mercados internacionales con los nacionales.

Ante estos retos, la Junta de Andalucía creó RLA, en virtud de la Ley 5/2001, que regula las Áreas Logísticas en Andalucía. Las funciones de dirección y gestión de las áreas logísticas de interés autonómico corresponden a la Administración de la Comunidad Autónoma, que las desarrolla mediante la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, la cual ejerce dichas funciones a través de su entidad instrumental RLA. Sus principales líneas estratégicas de desarrollo, según lo incluido en la web corporativa, son:

- Dotar a Andalucía de un conjunto de 11 áreas logísticas de interés autonómico que vertebran el sistema de transporte de mercancías de la Comunidad Autónoma, de forma que se provea de espacios especializados adecuados para las actividades de intercambio modal, almacenamiento, ruptura y consolidación de cargas, así como de

actividad logística de valor añadido.

- Potenciar la actividad de los puertos comerciales ubicados en Andalucía para mejorar su capacidad de generación de actividad económica y de empleo, a través de una mejor conexión con el territorio al que dan servicio, a la vez que permiten el incremento del comercio exterior de los sectores productivos andaluces a través del transporte marítimo, el más eficiente en términos globales para grandes flujos de mercancías.
- Impulsar el desarrollo del transporte ferroviario de mercancías, como modo de transporte terrestre más eficiente en términos globales, mediante la potenciación de corredores y terminales intermodales ubicadas en las áreas logísticas de interés autonómico, que faciliten la conexión exterior del sistema logístico de Andalucía.

Así, RLA es una sociedad mercantil creada en 2011 tras el proceso de reordenación y agrupación de los centros logísticos y de transporte de la Junta de Andalucía en Sevilla, Córdoba y Algeciras.

Apoyándose en el Plan de Infraestructuras para la Sostenibilidad del Transporte en Andalucía (PISTA) 2007-2013, y en su revisión PISTA 2020, RLA tiene como objetivo ser el operador de referencia en el desarrollo, gestión y explotación de áreas logísticas dedicadas a facilitar a los operadores del sector logístico las condiciones óptimas de trabajo; cualificando el territorio andaluz y ofreciendo facilidades para el desarrollo de las actividades logísticas que permitan a largo plazo aprovechar la situación estratégica de Andalucía en el tráfico comercial mundial para captar inversiones e incrementar la actividad logística en el territorio andaluz.

Con una superficie de 1.800 hectáreas, RLA se compone de un conjunto de 11 nodos logísticos, 7 portuarios y 4 interiores, integrados y conectados a infraestructuras de alta capacidad (A-49, SE-40, A-32, A-92 y A-44, entre otras) y que se sitúan en el eje de los nuevos corredores ferroviarios de mercancías que garantizan la conectividad del conjunto de la red de áreas logísticas con los más importantes centros de consumo de España y Europa Central.

La potenciación de la intermodalidad como estrategia de un transporte sostenible con la optimización de todos y cada uno de los modos de transporte hacen que las áreas logísticas de RLA incorporen estructuras multimodales que atienden a las necesidades de los operadores logísticos y de transporte y otros grupos de distribución de mercancías.

La consideración de Infraestructuras de Interés Autonómico, que la Ley 5/2001 atribuye al conjunto de áreas logísticas de la red, impulsan un modelo de gestión orientado a ofrecer infraestructuras de transporte de alto valor añadido y una excelente calidad de servicio a los usuarios que, junto a un mantenimiento y conservación constante de las infraestructuras, marcan la diferencia entre las modernas y funcionales áreas de RLA y otros conceptos ya obsoletos como los parques y polígonos industriales convencionales.

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

- **Necesidades**

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

La creación de RLA se sustenta en las siguientes tres necesidades fundamentales:

1. Dotar a Andalucía de una red de áreas logísticas de interés autonómico.
2. Desarrollar espacios especializados para las actividades de intercambio modal, almacenamiento, ruptura y consolidación de cargas.
3. Impulsar el desarrollo de los nodos logísticos del interior mediante el refuerzo de instalaciones logísticas y la mejora de sus comunicaciones.

- **Objetivos**

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

De conformidad con sus vigentes estatutos, los objetivos pormenorizados de la actividad de RLA se centran en *“la realización y desarrollo de las actividades encaminadas a la promoción, gestión y prestación de servicios en materia de áreas logísticas, transporte de mercancías e infraestructuras del transporte, incluidos el de viajeros, así como a la promoción, construcción, comercialización, administración y gestión de los suelos, obras, instalaciones y servicios que componen las áreas logísticas de Andalucía”*.

- **Recursos**

Entendemos por recursos todos aquellos medios financieros, humanos y materiales que se movilizan para la aplicación de la intervención. Una vez analizada RLA, concluimos que dispone de los siguientes recursos.

*Medios humanos*

La plantilla de personal de RLA a 31 de diciembre de 2019 ha sido de 14 personas, como recogen sus cuentas anuales, con un gasto anual de 536.689 euros.

A nivel categoría:

- Directores de área	3
- Técnicos	5
- Administrativos	5
- Otros	1

En el ejercicio 2020 se ha producido la baja por incapacidad permanente de dos trabajadores por lo que la plantilla actual es de 12 personas.

### *Medios financieros*

Según las cuentas anuales de 2019, RLA se nutre principalmente de:

- a) Actividades propias de su explotación: ingresos por prestaciones de servicios por importe de 5.051.303 euros.
- b) Transferencias de fondos públicos para actividades de inversión por importe de 1.952.227 euros, provenientes de:
  - a) Consejería de Obras Públicas
  - b) Ministerio de Industria, Turismo y Comercio
  - c) Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas

### *Medios materiales*

RLA cuenta con once nodos logísticos, siete portuarios y cuatro interiores, que articulan a la totalidad del territorio andaluz:

- c) En servicio: Bahía de Algeciras (Fresno y San Roque), Córdoba, Málaga y Sevilla (La Negrilla).
- d) En desarrollo: Antequera, Sevilla (Majarabique), Níjar, Málaga (Buenavista), Jaén y Motril.

Las áreas en servicio cuentan con distintos medios que RLA gestiona y explota:

- a) Aparcamientos.
- b) Zonas de servicios.
- c) Naves y suelo.
- d) Oficinas en alquiler.

#### • **Realizaciones**

Se trata de todo aquello producido o conseguido a partir de los recursos asignados a una intervención.

En este sentido, RLA considera que las realizaciones han de medirse en relación al cumplimiento de sus objetivos. Así, una vez tenidos en cuenta el conjunto de medios materiales con los que cuenta la entidad, se enumeran a continuación el conjunto de realizaciones que se consiguen desarrollar o producir:

- a. Gestión de áreas logísticas para optimizar su desarrollo y ocupación.
- b. Proveer servicios en las distintas áreas logísticas.
- c. Venta de naves logísticas y desarrollo de proyectos llave en mano.

d. Alquiler de módulos de oficinas equipadas.

Las realizaciones de RLA son tangibles ya que se viene consiguiendo prácticamente plena ocupación en las áreas de Málaga y Sevilla (con ampliación prevista en otro emplazamiento a corto plazo), puesta en valor de la zona oeste de Córdoba y sus comarcas limítrofes, así como aportación de medios y recursos en un enclave esencial como la bahía de Algeciras.

- **Efectos**

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

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

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

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

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

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

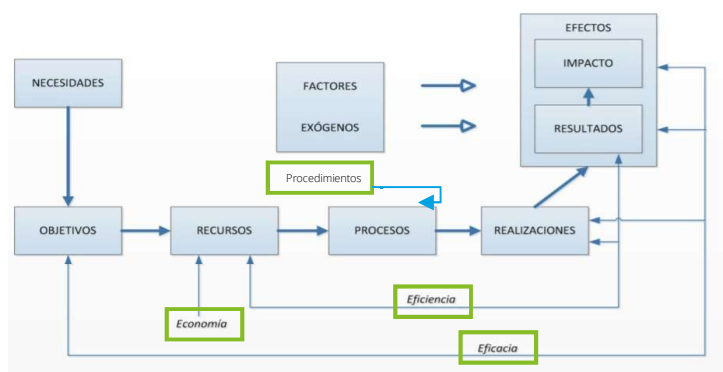
Los procedimientos aplicados, por cada área de análisis (sistemas y/o procedimientos; eficacia, eficiencia y economía), han tenido como finalidad obtener evidencia suficiente, pertinente y fidedigna para soportar las conclusiones obtenidas. Los mismos, atendiendo a un enfoque innovador y orientado al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

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

1. **Necesidades:** Problemas o dificultades que afectan a los grupos interesados, que la intervención pública trata de resolver o superar.
2. **Objetivos:** Declaración inicial de los efectos que se pretende obtener a través de la intervención pública.



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



En el Memorándum de Planificación se detallaron un conjunto de actividades y pruebas a realizar en los cuatro ámbitos objeto de análisis de la auditoría operativa. No obstante, en el transcurso de nuestro trabajo se han realizado algunas adaptaciones y cambios debido a que no se ha podido disponer de la documentación necesaria para su ejecución o la información que dichas pruebas reportaban no ha resultado relevante para concluir sobre los sistemas y procedimientos, economía, eficacia o eficiencia. En el Anexo 1 han justificado estas modificaciones.

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

#### IV.1 Sistemas y procedimientos

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

## IV.2 Eficacia

- Identificación de las necesidades, impactos y logros que RLA pretende.
- Grado de cumplimiento de los objetivos fijados.
- Análisis de coherencia.
- Análisis de tendencias.
- Otras pruebas adicionales.

## IV.3 Eficiencia

- Cumplimiento de los objetivos
- Análisis coste - beneficio de los servicios que presta RLA.
- Aplicación de técnicas de análisis comparado.

## IV.4 Economía

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

## IV.5 Control de calidad

- Utilización de la metodología de gestión de proyectos EVD for PM (Enterprise Value Delivery for Project Management): planificación, gestión y cierre.
  - Planificación: planear y prepararse para el servicio de auditoría. Las actividades incluyen el establecimiento de la planificación, tal y como establece el PCAP, al igual que desarrollar el plan de gestión del proyecto, el plan de trabajo, el plan de gestión de calidad, el plan de métricas y registro de entregas.
  - Gestión: la fase de administración incluye las tareas que se realizan durante el ciclo de vida de la auditoría operativa. El propósito de estas actividades es llevar a cabo verificaciones de aseguramiento de la calidad como punto de control de la progresión del servicio de auditoría.
  - Cierre: la fase de cierre de alegaciones del informe incluye tareas para concluir formalmente el informe una vez que se hayan estudiado las alegaciones, para aceptarlo o denegararlo completamente. Por último, se elabora el informe definitivo.
- Utilización de disciplina de gestión de calidad Quality Management (QM): planificación de calidad, aseguramiento de la calidad, soporte de calidad.

- Planificación de calidad (QP): 1. Desarrollo del Plan de Gestión de Información Confidencial; 2. Desarrollo del Plan de Gestión de Configuración; 3. Desarrollo del Plan de Gestión de Calidad; 4. Establecimiento de sistemas de Gestión.
- Aseguramiento de la calidad (QA): 5. Establecer líneas de base; 6. Implementación del Plan de Gestión de Configuración; 7. Realizar verificación de calidad; 8. Apoyo de especialistas; 9. Tailoring Method.
- Soporte de calidad (QS): 10. Revisión de cierre de compromisos; 11. Method Coaching; 12. Apoyo de especialista.

## V. Resultados de la auditoría

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

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

Aspectos relevantes			
Sistemas y procedimientos	Economía	Eficiencia	Eficacia
Procesos	Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos	Explotación de las áreas logísticas	Cumplimiento de los objetivos y efectos
Control Interno	Medios humanos	Margen de beneficio de los servicios prestados	
Instrumentalización de las cesiones de inmovilizados			

### V.1 Sistemas y procedimientos

#### 1. Procesos

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

Así, según la memoria de sus cuentas anuales correspondientes al ejercicio 2019, la principal actividad que lleva a cabo RLA es el alquiler y explotación de terrenos, edificios e instalaciones puestas a su disposición por la Junta de Andalucía, así como aquellas constituidas por la propia RLA.

Esta actividad se desglosa en los siguientes procesos:

- Proyectos:
  - o Promoción
  - o Obras

- Mantenimiento
- Explotación:
  - Alquiler de oficinas
  - Zonas de servicio
  - Naves y suelo
  - Aparcamientos
- Comercialización

Estos procesos se encuentran alineados con todas las actividades que RLA desarrolla. No obstante, este análisis se dificulta cuando se busca la coherencia entre los procesos/actividades llevados a cabo y los objetivos para los que RLA fue creada, debido a que estos no se encuentran claramente detallados en sus estatutos, por lo que es necesario recurrir a diferentes fuentes para tener una idea global de los mismos (véase apartado V.3 *Eficiencia* de este mismo epígrafe).

En este contexto, cabe mencionar que debido a la estructura de RLA hay determinadas actividades de soporte (servicios jurídicos, control interno, contratación y comunicación) que son desarrolladas por APPA. Este hecho tiene sentido desde una perspectiva de eficiencia de los recursos, pero cabe destacar los siguientes aspectos relevantes:

- Las funciones relativas a Transparencia y Control Interno, centradas en las validaciones de todas las facturas y contratos que depende directamente del Director Gerente de RLA.

Este aspecto es un área de mejora en relación a su organización funcional ya que, para asegurar la independencia del área de Transparencia y Control Interno, esta área debería responder directamente al Consejo de Administración de RLA, y en última instancia a la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, que debería llevar a cabo un control de su entidad dependiente.

- En relación con las funciones relacionadas con la contratación, estas son asumidas por el área de Transparencia y Control Interno, común para RLA y APPA. En este contexto, teniendo en cuenta el número de expedientes que gestiona RLA en un año natural, no tiene sentido que se disponga de un departamento de contratación propio, pero cabe destacar que las responsabilidades de contratación deberían ser asumidas por un área específica y no derivados a la función de Transparencia y Control Interno.

## 2. Control interno

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

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

Componentes COSO <sup>1</sup>	Aspectos analizados
<p><i>Ambiente de control:</i></p> <p>Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se estructuran las actividades del negocio: Tal y como se ha explicado en el epígrafe anterior, RLA tiene identificados los procesos que desarrolla y las actividades concretas que componen cada una de las áreas.</li> <li>• Se asigna autoridad y responsabilidad: RLA dispone de un organigrama actualizado que permite la asignación de puestos a nivel funcional y organizativo. Como área de mejora se identifica la ausencia de un organigrama nominal que permita la asunción formal de responsabilidades, así como unos manuales con las definiciones de puestos y responsabilidades, que permitan a cada empleado conocer sus funciones, evitando duplicidades o falta de asignación de tareas.</li> <li>• Se comparten y comunican los valores y creencias: RLA no dispone de información acerca de su misión, visión y principios. No se ha identificado a nivel individual ni a nivel grupo (Agencia Pública de Puertos de Andalucía, APPA) la existencia de un código ético que recoja los valores y las pautas de conducta.</li> </ul> <p>En este apartado se han identificado áreas de mejora que se detallan en el epígrafe VI. Conclusiones y recomendaciones.</p>
<p><i>Evaluación de riesgos:</i></p> <p>Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para</p>	<p>Actualmente RLA no mantiene una visión de riesgos integrada en su gestión. No obstante, se ha identificado que RLA cuenta con un análisis de sus debilidades y amenazas, fortalezas y oportunidades (análisis DAFO, incluido en el Anexo 3); así como un análisis CAME en base al cual se analiza cómo corregir las debilidades,</p>

---

determinar la forma en que tales riesgos deben ser mitigados.

afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Este punto puede ser considerado como el inicio de un sistema de control de riesgos.

---

1 COSO es una metodología internacional que permite el desarrollo y evaluación del control interno de una entidad para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones. COSO – Control Interno se basa en cinco componentes y en 17 principios que representan los conceptos fundamentales para el establecimiento de un efectivo Sistema de Control Interno

---

En este apartado se han identificado áreas de mejora que se detallan en el epígrafe VI. Conclusiones y recomendaciones.

---

*Actividades de control:*

Son las políticas y procedimientos que se diseñan e implementan para ayudar a asegurar que se ejecutan correctamente las acciones establecidas para gestionar los riesgos identificados.

- Documentación de procesos/subprocesos, políticas y procedimientos: En la actualidad RLA tiene documentadas algunas políticas y procedimientos relacionados con:
  - Registro y seguimiento de contratos - comercialización
  - Fianzas
  - Precios de referencia
  - Facturación y contabilidad
  - Seguimiento y control de cobros y pagos
  - Viajes y desplazamientos
  - Tesorería
  - Contratación menor
- No obstante, RLA no dispone de flujogramas de los procesos y subprocesos, ni de manuales y procedimientos relevantes que acompañen la comprensión de los flujogramas.
- Matrices de riesgos y controles: RLA no dispone de matrices de riesgos y controles. Estos documentos son de gran utilidad para identificar de manera esquemática: objetivos; aspectos que ponen en riesgos la consecución de los mismos; actividades de control asociadas a cada uno de los riesgos, en las que se identifican los responsables de su ejecución, periodicidad, tipología, sistemas o aplicaciones informáticas de las que dependen y el soporte documental.

En este apartado se han identificado áreas de mejora que se detallan en el epígrafe VI. Conclusiones y recomendaciones.

---

---

*Información y comunicación:*

Los sistemas de información y comunicación son las herramientas que hacen posible que la información relevante de procesos, riesgos y controles sea captada, procesada, registrada y comunicada en forma y plazo para permitir a todos los niveles de la organización hacer frente a sus responsabilidades.

Mapa de sistemas: RLA no dispone de un mapa de sistemas que permita identificar, a través de una representación gráfica, los pasos y actores de un modelo de negocio desde un nivel tecnológico. Es una herramienta para identificar todas las interacciones entre los sistemas y aplicaciones de TI por donde circula la información que hace posible el desarrollo de los procesos y objetivos.

---

*Supervisión y monitorización:*

La supervisión es el conjunto de evaluaciones internas, externas o de ambos tipos, realizadas para asegurar que el sistema de control interno funciona eficazmente; es decir, que los controles definidos son suficientes, están correctamente diseñados e implementados y que operan de forma efectiva.

En el trabajo realizado solo hemos tenido acceso a la medición de objetivos en base al Programa de Actuación, Inversión y Financiación (PAIF). De estos documentos se extrae que RLA solo mide la consecución de los objetivos relacionados con la mejora de intermodalidad y multimodalidad de redes logísticas en operación. Esta medición se realiza en base al número de metros cuadrados – actuaciones (m<sup>2</sup> de mantenimiento, conservación y vigilancia, m<sup>2</sup> construidos para usos logísticos, m<sup>2</sup> de gestión administrativa y comercial) y en base al monto de las partidas presupuestarias asignadas.

En relación a la supervisión y monitorización a nivel grupo: actualmente APPA y RLA tienen delegadas parte de sus funciones entre sí, la supervisión y monitorización de APPA a RLA se realiza a través del Consejo de Administración y de la posición del Director Gerente de RLA que a su vez es el responsable de la Dirección de Áreas Logísticas y Transportes de APPA. En este sentido, se considera necesario establecer un mecanismo de reporte periódico en el que se informe a APPA el estado de control y gestión de los principales riesgos de RLA y el impacto de los mismos en APPA. Hay que tener en cuenta que APPA ha delegado parte de las funciones operativas, pero sigue manteniendo las responsabilidades públicas asociadas.

En este apartado se han identificado áreas de mejora que se detallan en el epígrafe VI. Conclusiones y recomendaciones.

---



### 3. Instrumentalización de las cesiones y aportaciones de inmovilizado

En la nota 1 y 4.b) de sus cuentas anuales, RLA explica que desarrolla sus actividades en terrenos y construcciones de distinta tipología, propiedad y régimen de cesión:

Terreno	Tipología
- Terrenos Parcela B-2 – Sevilla	Propiedad Agencia Pública de Puertos de Andalucía (APPA) Cesión de la gestión y explotación a RLA
- Parcela 3 del subsector III – Sevilla	Propiedad RLA Aportación en concepto de ampliación de capital por la Dirección General de Patrimonio de Andalucía
- Sector 2 de Guadarranque - Algeciras	Propiedad RLA Aportación en concepto de ampliación de capital por APPA a Zal Bahía de Algeciras, S.A. - Absorbida por RLA
- Terrenos El Fresno - Edificios El Fresno	Propiedad Agencia Pública de Puertos de Andalucía (APPA) Cesión de la gestión y explotación a Zal Bahía de Algeciras, S.A. - Absorbida por RLA
- Terrenos Centro de Transporte de Mercancías de Córdoba	Propiedad Agencia Pública de Puertos de Andalucía (APPA) Cesión de la gestión y explotación a Parque Logístico de Córdoba, S.A. - Absorbida por RLA
- Área de Málaga	Propiedad Excmo. Ayuntamiento de Málaga Cesión de la gestión y explotación a RLA

Adicionalmente, tal y como se detalla en sus cuentas anuales, RLA también desarrolla sus propios activos fijos a través de distintas fórmulas de financiación: subvenciones de capital o financiación privada.

Actualmente, las distintas formas a través de las cuales instrumentaliza la explotación de las áreas logísticas (cesiones, aportaciones, desarrollo propio) y las distintas vías de financiación de los desarrollos (propia, a través de APPA, subvenciones de capital, subvenciones asociadas a bienes cedidos por la Administración sin contraprestación, financiación privada y fondos FEDER, entre otros), dificultan la trazabilidad entre la propiedad inicial y final de los terrenos y construcciones (es decir, la propiedad final de los derechos de gestión y explotación de los mismos), y el aspecto más relevante en términos financieros y presupuestarios, la designación de los fondos específicos a los proyectos concretos. Esta situación podría dificultar la justificación del empleo de los fondos recibidos derivando en un aumento de la carga burocrática, posible rendición de cuentas, tensiones entre las entidades, o incluso en la reclamación de la reintegración de fondos.

Sobre los aspectos resaltados en el párrafo anterior, se plantean opciones de mejora en el apartado VI. Conclusiones y recomendaciones.

En referencia al análisis de modelos de gestión de activos fijos generalmente adoptados en entidades con actividades de similar naturaleza a RLA, un método común, que optimiza la gestión y explotación de los activos fijos, es a través del desarrollo de una estructura sobre la cual la sociedad matriz conserve la propiedad y todos los derechos y obligaciones del inmovilizado, y la sociedad participada la que, a través de un contrato de gestión, realice todas las labores y actividades. Esta fórmula ayuda a preservar la integridad de la propiedad de los activos fijos, aporta mayor transparencia en los procesos de contratación y contribuye a tener una trazabilidad directa de la asignación de fondos.

Algunos ejemplos de este modo de gestión podemos verlos en empresas relevantes del sector como:

- Bogaris Industrial: Su actividad se centra en la promoción “llave en mano” para clientes industriales y logísticos, engloba la adquisición de terrenos, el desarrollo urbanístico de los mismos, el diseño, redacción y tramitación de los proyectos de edificación, la construcción a medida de las instalaciones y su posterior cesión en régimen de arrendamiento. Bogaris cede la gestión y explotación de las instalaciones al cliente final o a empresas especializadas como CBRE, Savills Aguirre Newman o UBS.
- Grupo Lar Inversiones Inmobiliarias: Se dedica a la promoción, gestión e inversión en distintos productos inmobiliarios de áreas logísticas (también retail y residencial). Realiza proyectos industriales de complejos cerrados, con accesos de seguridad, aparcamientos, aparcamientos para visitantes y zonas verde, así como en desarrollo de naves industriales. Cuenta con un equipo especializado, que se dedica a la búsqueda de suelos para el desarrollo de nuevos proyectos y a la gestión del portfolio. Esta última actividad la subcontrata a empresas líderes en el sector de la gestión inmobiliaria o property management como Gentalia, Prologis o Savills Aguirre Newman.
- Cimalsa: Es una empresa pública de la Generalidad de Cataluña adscrita al Departamento de Territorio y Sostenibilidad, encargada de la promoción, el desarrollo y la gestión de infraestructuras y centrales para el transporte de mercancías y la logística. En este caso se observa que dicha empresa mantiene funciones de promoción y gestión de las áreas logísticas, si bien ambas actividades se encuentran desarrolladas por el mismo ente a través de departamentos distintos. Dentro de Cimalsa no existe otra sociedad mercantil que se ocupe de la gestión y explotación de las áreas logísticas y adicionalmente tenga competencias para el desarrollo de suelo y promoción inmobiliaria, como en el caso de RLA y APPA.

En este contexto, tanto RLA como el grupo al que pertenece deberían evaluar la posibilidad de aprobar unas instrucciones básicas en las que se formalicen las distintas opciones de instrumentalización y en base a qué se optará por una opción u otra. Véase epígrafe VI. Conclusiones y recomendaciones.

## V.2 Eficacia

### 1. Cumplimiento de los objetivos y efectos

#### a) *Análisis de coherencia.*

Para el correcto análisis de la coherencia de los objetivos de RLA se parte de la definición que se fija en sus estatutos y en su PAIF.

Partiendo de los objetivos que aparecen en sus estatutos, *“la realización y desarrollo de las actividades encaminadas a la promoción, gestión y prestación de servicios en materia de áreas logísticas, transporte de mercancías e infraestructuras del transporte, incluidos el de viajeros, así como a la promoción, construcción, comercialización, administración y gestión de los suelos, obras, instalaciones y servicios que componen las áreas logísticas de Andalucía”*, se identifican dos enfoques; uno, centrado en la promoción, gestión y prestación de servicios; y otro, dirigido a la construcción, comercialización y gestión de suelos.

Con relación al primero, aparece identificado dentro de una de sus actividades principales según sus estatutos y forma parte de la operativa de RLA según se ha contrastado en el desarrollo del trabajo.

Sobre el segundo, se observa que la alineación es parcial ya que, si bien la entidad puede construir y gestionar suelos e instalaciones, estas actividades se encuentran ejecutadas, en su mayoría, por APPA, como hemos interpretado en el entendimiento in situ de la Entidad.

La siguiente tabla muestra la coherencia entre los objetivos, actividades y operativa de RLA.

<b>Objetivos: estatutos</b>		
Realización y desarrollo de las actividades encaminadas a la promoción, gestión y prestación de servicios en materia de áreas logísticas, transporte de mercancías e infraestructuras del transporte, incluidos el de viajeros, así como a la promoción, construcción, comercialización, administración y gestión de los suelos, obras, instalaciones y servicios que componen las áreas logísticas de Andalucía, y cualesquiera otras directa o indirectamente relacionadas con estas infraestructuras y con la logística en general, en los términos establecidos en los artículos 21 y 22 de la Ley 5/2001 de 4 de junio reguladora de las áreas de transporte de la Comunidad Autónoma de Andalucía		
<b>Actividades según estatutos</b>	<b>Actividades según operativa de RLA</b>	<b>Seguimiento PAIF</b>
Elaboración de los documentos técnicos de planeamiento urbanístico de la zona donde deban ubicarse las áreas logísticas, los centros de transporte de mercancías o el resto de las infraestructuras del transporte que pueda gestionar la Entidad, así como de los estudios y proyectos que fueran necesarios.	Se enmarca dentro de la operativa de APPA	No
Impulso de la tramitación y aprobación de los mencionados proyectos y estudios.	Se enmarca dentro de la operativa de APPA	No
Adquisición de suelo con destino a las áreas logísticas, centros de transporte de mercancías e infraestructuras del transporte a gestionar por la entidad.	Se enmarca de la operativa de RLA y APPA	No
Preparación del suelo para los asentamientos industriales, comerciales, infraestructura del transporte y de servicios, así como para la instalación de sus correspondientes equipamientos.	Se enmarca de la operativa de RLA	No
Ejecución de infraestructuras y obras de urbanización, así como la realización de cuantas operaciones técnicas, materiales o jurídicas requiera la gestión urbanística.	Se enmarca entre la operativa de RLA y APPA	Sí
Construcción de naves, locales industriales o comerciales, terminales ferroviarias, aparcamientos, zonas de servicio y demás instalaciones que estén previstas o sean compatibles con el Plan Funcional, así como su enajenación o cesión mediante arrendamiento o cualquier otro negocio jurídico para la realización de actividades relacionadas con la logística, el transporte de mercancías, infraestructuras del transporte y cualesquiera otras complementarias de las	Se enmarca entre la operativa de RLA y APPA	Sí

mismas, así como la enajenación, en su caso, de parcelas para estos mismos fines.

Gestión de la distribución, almacenaje y manipulación de mercancías, materiales, productos o componentes industriales	-	No
---	---	----

La promoción de la localización empresarial dentro de las áreas logísticas, centros de transporte de mercancías e infraestructuras del transporte mediante el fomento de actividades económicas de interés local, supramunicipal o regional.	Se enmarca entre la operativa de RLA y APPA	Sí
--	---	----

La prestación de servicios al sector de la logística y del transporte de mercancías, incluyendo la gestión de terminales ferroviarias e intermodales, aparcamientos, zonas de servicios al transporte, mantenimiento, vigilancia y gestión integral de los recintos logísticos.	Se enmarca de la operativa de RLA	Sí
---	-----------------------------------	----

En el caso de las actividades cuya operativa de RLA se considera en el cuadro anterior que “se enmarca entre la operativa de RLA y APPA”, la ejecución o no por parte de RLA depende principalmente de la vía de financiación de las mismas. Si se trata de financiación privada al uso o financiación directa de la Junta de Andalucía /Consejería, las aborda RLA; si se trata de fondos europeos u otro tipo de ayudas, que son las de mayor envergadura, las gestiona directamente APPA para luego ser cedidas o aportadas a RLA.

Respecto a este punto, tal y como se argumenta en el apartado VI. Conclusiones y recomendaciones, sería conveniente conocer qué actividades, dentro de los objetivos fijados, desarrolla cada una y bajo qué circunstancias, para evitar duplicidades o áreas fuera del ámbito de ambas.

Así, esta reorganización y adaptación de objetivos debe incluir una detallada procedimentación en lo relacionado con la adquisición, cesión y financiación de activos fijos en aras de una mayor eficiencia en ejecución y transparencia en evaluación de cumplimiento de objetivos.

*b) Grado de cumplimiento de los objetivos fijados.*

En este apartado se hace referencia al conjunto de objetivos marcados en el PAIF, en relación con las distintas áreas logísticas desarrolladas que componen el total de la red en Andalucía.

Con relación al detalle de los objetivos en el PAIF y a su seguimiento, se observa que la mayoría de los objetivos se encuentran sintetizados en distintas actuaciones para cada una de las áreas logísticas con su correspondiente asignación presupuestaria:

- Desarrollar y ampliar/explotar y gestionar el área logística de Sevilla.
- Desarrollar y ampliar/explotar y gestionar el área logística de Bahía de Algeciras.

- Desarrollar y ampliar/explotar y gestionar el área logística de Córdoba.
- Desarrollar y ampliar/explotar y gestionar el área logística de Málaga.

Esta compilación dificulta la correlación entre los objetivos y actividades fijadas en los estatutos y los aspectos clave en los RLA se dedica en su operativa habitual, aunque pueda existir concordancia entre los mismos.

RLA hace anualmente un seguimiento de estas actuaciones evaluando el porcentaje de consecución de las mismas de manera ambigua (véase VI. Conclusiones y recomendaciones).

En general, RLA reporta unos niveles elevados de grado cumplimiento de los objetivos de acuerdo con lo establecido en el PAIF. En concreto, los objetivos relacionados con la gestión y comercialización de las áreas logísticas se han ejecutado en el 100% en prácticamente la totalidad de las áreas logísticas, a excepción del Córdoba que ha alcanzado el 90%.

En este apartado se identifican áreas de mejora sobre la posibilidad de reportar más información sobre aquellos objetivos que se quedan por debajo de los niveles de ejecución previstos, véase epígrafe VI. Conclusiones y recomendaciones.

La conclusión sobre este apartado afirma que RLA realiza un seguimiento sobre el cumplimiento de los objetivos que se detallan en el PAIF, si bien, tal y como se detalla en la tabla del apartado anterior, estos objetivos no son todos los encargados a RLA.

Estos objetivos incluidos en el PAIF responden a las actividades donde RLA aporta mayor valor como entidad, que son la gestión y comercialización, sin que el desarrollo y promoción realmente esté sometida a una medición clara en cuanto a consecución de objetivos.

También hay que tener en cuenta el área de mejora detectada en relación con la información de detalle que se facilita en el PAIF sobre el grado de cumplimiento de los objetivos en base a las distintas actuaciones realizadas, véase epígrafe VI. Conclusiones y recomendaciones.

Determinados puntos mencionados en el memorándum de planificación, como la agilidad en la tramitación de permisos o la resolución de incidencias, se han descartado para su análisis en el trabajo de campo, puesto que bien escapan a la competencia de RLA o directamente no existen, véase Anexo 1.

#### *c) Efectos conseguidos mediante la gestión de las áreas logísticas*

En relación a los efectos que RLA reporta a la ciudadanía y al tejido empresarial andaluz, cabe destacar que la sociedad no los tiene formalmente identificados ni realiza ningún seguimiento sobre la medición de estos impactos.

A pesar de ello, haciendo un análisis de la documentación disponible, como efectos de RLA se han identificado los siguientes:

Efectos
Mejorar la eficiencia del sistema de transporte andaluz
Dinamizar un desarrollo socioeconómico equilibrado a nivel local y regional
Integración territorial y sostenible del sistema logístico en términos ambientales, sociales y económico-financieros

En el análisis general realizado en los trabajos de Auditoría Operativa sobre RLA se observa que el trasfondo de sus actividades y actuaciones se centra en la consecución de estos efectos, sin embargo no dispone de un método de medición que permita concluir sobre cómo RLA está contribuyendo al logro de los mismos.

### V.3 Eficiencia

#### 1. Explotación de las áreas logísticas

Teniendo en cuenta que una de las principales actividades realizadas por RLA tiene como objetivo *“la realización y desarrollo de las actividades encaminadas a la gestión y prestación de servicios en materia de áreas logísticas”*, a continuación, se analiza el potencial cumplimiento de este objetivo en base a la información recibida.

#### Servicios prestados

RLA desempeña sus actividades en distintas áreas logísticas y terrenos. De las once áreas logísticas, cinco de ellas están en servicio y seis en desarrollo.

En servicio	En desarrollo
- Bahía de Algeciras (Fresno y San Roque)*	- Antequera
- Córdoba	- Sevilla – Majarabique
- Málaga	- Níjar
- Sevilla – La Negrilla	- Málaga – Buenavista
	- Linares, Andújar, Bailén
	- Motril

\*Se tratarán como una única área a efectos de análisis

Si se realiza un análisis comparativo entre los servicios prestados en cada una de las áreas logísticas, se identifica potencial de mejora con respecto los servicios prestados en dos de las cuatro áreas en servicio: Córdoba y Bahía de Algeciras.

Servicios	Sevilla	Málaga	Córdoba	Bahía de Algeciras
Parking	✓	✓	✓	✓
Estaciones de servicio	✓	✓	✓	✓*
Alquiler de naves	✓	✓	✓	✓*
Alquiler de oficinas y locales	✓	✓	✓	✓
Derechos de superficie	✓	✓	-	✓

\*Servicios gestionados a través de una concesión al Consorcio Zona Franca de Cádiz

En base a la información analizada se puede concluir que RLA está cubriendo, de manera directa o indirecta, más de un 90% del total de la cartera de servicios que puede prestar.

### Nivel de ocupación de los servicios

Un aspecto clave para evaluar el correcto cumplimiento del objetivo relacionado con la *gestión y prestación de servicios*, es el grado de ocupación de los servicios e instalaciones disponibles a 31 de diciembre de 2019, en base al Informe de actividad del ejercicio 2019:

Servicios	Sevilla	Málaga	Córdoba	Bahía de Algeciras	RLA
Ocupación oficinas y locales	46%	82%	-	69%	72%
Ocupación parcelas logísticas	100%	100%	35%	43%	56%
Ocupación parcelas de servicios	50%	100%	63%	73%	72%
Parking (media mensual de 2019)	73%	94%	24%	-*	NA

\* No se dispone del dato relativo a la ocupación del parking de Bahía de Algeciras debido a que se encuentra cedido en régimen de concesión.

Atendiendo a los grados de ocupación medios de cada una de las áreas, destacan algunas cifras significativamente bajas como la ocupación de parcelas logísticas en Córdoba y Algeciras (en concreto las parcelas del sector de San Roque), parcelas de servicios, oficinas y locales en Sevilla, así como la media mensual de ocupación de las plazas de parking en Córdoba.

De manera positiva, cabe recalcar que en los parking de Sevilla y Málaga han existido listas de espera de manera puntual, como recalca la Entidad en su informe de gestión.

En este punto RLA debería evaluar las causas que motivan estos bajos niveles de ocupación y establecer un plan de acción que permita paliar la situación actual. Este punto ha sido analizado en el apartado 1. *Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos* del epígrafe V.4 Economía.

## **2. Margen de beneficio de los servicios prestados**

Como punto de partida del análisis del margen de beneficio es necesario partir de la fijación de precios sobre los servicios prestados: alquiler m<sup>2</sup> de nave, alquiler m<sup>2</sup> de oficinas, alquiler m<sup>2</sup> de suelo terciario y alquiler m<sup>2</sup> suelo logístico.

En este sentido, resulta clave entender quién y cómo se determinan las tarifas. Actualmente RLA cuenta con un procedimiento definido en relación a la política para la fijación de precios, que determina con claridad los precios para cada uno de los servicios que ofrecen las distintas áreas logísticas. Este procedimiento fue aprobado en 2014, por lo que RLA debería considerar su revisión anual debido a que la fijación de las tarifas puede responder a un proceso dinámico.

En la práctica, la política de precios resulta flexible y se ofertan condiciones específicas a cada operador con el objetivo de mantener e incrementar la ocupación de las áreas logísticas mediante una adaptación posibilista de mercado. En este punto cabe añadir que RLA cuenta



con distintos informes de expertos externos que estudian los ajustes de los precios a la realidad del mercado, de cara a mantener una posición competitiva y optimizar la rentabilidad de sus actividades y de los servicios prestados.

En este sentido, estos informes externos desarrollados por consultoras fueron realizados en el momento de la comercialización, para el área logística de Sevilla y para el área logística de Málaga. Se trata del “Estudio de Mercado de Naves y Oficinas” realizado por la empresa Inerzia y del “Análisis de precios recomendados” realizado por la consultora Aguirre Newman.

Así como se detalla anteriormente, los precios de referencia analizados por las distintas consultoras para dos de las áreas logísticas, al igual que la política, no se encuentran actualizados por lo que se debería realizar este análisis de nuevo para contar con precios que se ajusten mejor a las distintas áreas, teniendo en cuenta sus peculiaridades concretas.

Las pruebas detalladas a continuación sobre coste-beneficio que reportan los servicios prestados por RLA se han realizado en base a la información extraída de la contabilidad analítica a nivel centro logístico y por tipo de operaciones.

- Ingresos de explotación / Gastos de explotación:

	Sevilla	Córdoba	Bahía de Algeciras	Málaga
Ingresos explotación / Gastos explotación (%)	157%	122%	62%	153%

En base a la información detallada en la tabla, se observa que las áreas logísticas de Sevilla, Córdoba y Málaga son autosuficientes de manera operativa, es decir, cubren sus gastos con sus ingresos. También se observa que los niveles de rentabilidad de las áreas más desarrolladas, Sevilla y Málaga, se encuentran alineados.

El área de Córdoba, a pesar de que sus ingresos por metro cuadrado a nivel unitario son mayores (ingresos por m<sup>2</sup> de nave en alquiler de 22,43 euros), no alcanza aún el nivel de rentabilidad de las áreas maduras ya que a nivel global aún tiene margen de mejora en el nivel de ocupación de los servicios.

En el caso Sevilla y Málaga los ingresos por metro cuadrado se miden con relación al suelo logístico alquilado, ya que no tienen naves propias en régimen de arrendamiento, situándose los precios en rangos similares (9,08 euros y 7,76 euros, respectivamente).

Destaca el caso del área logística de Algeciras, en el que se observa que el nivel de gastos es superior al nivel de ingresos. Este hecho viene motivado por la elevada carga de amortizaciones de inmovilizado que la cuenta de resultados de Algeciras soporta. Hay que tener en cuenta que este efecto responde a un efecto contable y no operativo.

Con el objetivo de eliminar el efecto contable de las amortizaciones, a continuación, se analizan los datos de EBITDA, su relación con el total de ventas y gastos operativos más relevantes de cada una de las áreas logísticas:

Parámetro	Sevilla	Córdoba	Bahía de Algeciras	Málaga
EBITDA 19	1.251.071	428.294	52.737	661.956
EBITDA 18	1.118.263	435.251	106.453	638.286
EBITDA / Ventas (2019)	62%	53%	5%	38%

Parámetro - Gasto	Sevilla	Córdoba	Bahía de Algeciras	Málaga
Seguridad 2018	318.939	118.490	225.757	217.268
Seguridad 2019	362.372	123.238	237.729	247.129
Seguridad por metro cuadrado 19 (€/m2)	2,57	0,96	0,56	2,19
Reparaciones 2018	140.414	31.657	215.865	97.234
Reparaciones 2019	123.344	39.750	226.379	91.481
Reparaciones por metro cuadrado (€/m2)	0,87	0,31	0,53	0,81

Se observan dos claros escenarios:

- Áreas maduras como Sevilla y Málaga, con un EBITDA con niveles por encima del resto y con unos gastos de reparación también superiores al resto, dado que las áreas más maduras requieren de un mayor gasto en conservación que el resto.

Respecto al área de Málaga cabe destacar que anualmente paga un canon por la explotación de unos terrenos propiedad del Centro de Transporte de Mercancías de Málaga CTM, por ello presenta menor EBITDA recurrente que Sevilla.

- Áreas en desarrollo como el área de Córdoba, que presenta buenos resultados operativos a pesar de su carácter embrionario; y Algeciras, que año a año mejora sus ingresos, aunque se encuentra lastrada por su elevado gasto en reparaciones y conservación. Cabe destacar que en Algeciras desde 2019 se produjo un incremento en IBI y es por ello su menor EBITDA en 2019.

### 3. Evaluación de la calidad del servicio prestado

En este punto, no se ha identificado ningún medio interno para realizar una medición de la satisfacción de los clientes y que tampoco se desarrollan acciones concretas en marketing ni publicidad.

En el contexto de la Auditoría Operativa se ha generado un cuestionario, contrastado con RLA (véase Anexo 4), en aras a medir la satisfacción de los clientes del Área Logística de Sevilla en relación a los servicios recibidos.

En este sentido, a continuación se muestran las principales conclusiones a nivel global:

- El catálogo de servicios que ofrece RLA es en gran medida considerado adecuado por parte de las entidades encuestadas. Además, en un alto porcentaje se asegura que se ajusta a sus necesidades.
- En cuanto a las instalaciones y a la ubicación de las mismas, se considera de forma global que se encuentran en buen estado de mantenimiento y conservación, a pesar de que en algunos casos se resalta que las mismas no son del todo cómodas y de calidad para las actividades logísticas.
- En el apartado de la tarifa abonada por los gastos comunes (mantenimiento, seguridad y limpieza), la media baja significativamente, afirmando algunas de las entidades que la tarifa abonada no se ajusta del todo a los servicios recibidos. Así, en la misma línea responden en lo relacionado con los precios de referencia, asegurando algunas de ellas que no se ajusta del todo a la realidad del mercado.
- El trato del personal del área, así como los plazos y procedimientos administrativos reciben una buena valoración.
- En general, no todas las entidades encuestadas recomendarían la instalación a otras empresas del sector, recibiendo el área logística en su conjunto un 4,5 sobre un total de 5 puntos.

## V.4 Economía

### 1. Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos

Centrando el análisis de la explotación de los recursos materiales en las áreas operativas de RLA, llama la atención los más de 100.000 m<sup>2</sup> que en la actualidad se encuentran sin desarrollar en Córdoba y, principalmente, los bajos niveles de ocupación del área logística de Algeciras y de Córdoba (véase en V.3 Eficiencia).

Si se analiza la situación concreta de Córdoba se puede apreciar que actualmente el grueso del área logística se encuentra en desarrollo. La primera es la que entró en servicio en 2010; en la modificación del primer Plan Funcional (2009) desarrollado por RLA, se espera alcanzar el 100% de ocupación en el horizonte de 2023.

Este nuevo Plan Funcional recoge el análisis de la baja ocupación 10 años después en relación con lo planificado, achacándose a que la inauguración coincidió con el inicio de la crisis económica, que produjo una contracción de la demanda de instalaciones logísticas generalizada. También se hace referencia a la profunda transformación que ha experimentado la logística, de la mano de la digitalización y el auge del comercio electrónico, habiendo afectado a las características de las instalaciones que demandan en la actualidad las empresas del sector, principalmente en lo que se refiere a su superficie, flexibilidad en la ordenación, tamaño de parcelas, usos y fórmulas de comercialización preferidas.

En base a la información analizada, RLA tiene aprobado un nuevo Plan Funcional con el que prevé relanzar el área logística de Córdoba para configurarlo dentro del ámbito como una ordenación más flexible y adaptada a la demanda.

Si se analiza la situación concreta de Algeciras se pueden apreciar indicios de sobredimensionamiento, ya que cuenta con terrenos y servicios infrautilizados. Dicha área logística cuenta con una buena ocupación en su sector de El Fresno, no así en San Roque. A pesar del enclave estratégico con el que cuenta el área (Puerto de Algeciras es el mayor puerto de mercancías en España y del Mediterráneo), las parcelas de uso logístico en San Roque presentan una muy baja ocupación.

Al igual que para el caso de Córdoba, RLA debería elaborar un Plan de Acción a medio plazo en el que se estudie la correlación entre la demanda de los espacios logísticos y la oferta que la RLA ofrece.

### *Búsqueda de técnicas de reducción de costes con terceros o en la organización.*

RLA busca siempre de manera intrínseca una política de reducción de costes de manera eficiente. En el próximo punto se comentará la posible unificación de puestos gerenciales relevantes, ya que en materia de capital humano es casi la única técnica posible de actuación.

Como costes subcontratados, los relevantes serían los que conciernen a materia de seguridad y reparaciones. En materia de seguridad se presenta inviable el que RLA pueda asumir dichas funciones ya que para ejercer dichos servicios necesitan permisos especiales en materia de seguridad.

## **2. Medios humanos**

La plantilla actual de Red Logística de Andalucía cuenta a 31 de diciembre de 2019 con 14 empleados, de los cuales tres pertenecen al departamento de administración central.

Según el dimensionamiento inicial realizado para la óptima gestión de las áreas logísticas, cada una debe tener tres puestos claves cubiertos: director de área, jefe de mantenimiento y oficial administrativo.

Actualmente las áreas de Córdoba y Málaga se encuentran con la posición de director de área vacante.

RLA está planteando medidas para hacer más eficientes los medios humanos con unificación de posiciones como la que tienen planificada respecto de las posiciones vacantes de director de área de Málaga y Córdoba. En ambas áreas se pretende que las funciones de director sean llevadas a cabo por los directores de Antequera y Sevilla, respectivamente.

Teniendo en cuenta la estructura actual de las áreas logísticas (director de área, jefe de mantenimiento y oficial administrativo), RLA tiene capacidad y medios humanos para centrarse en la gestión y explotación de las áreas logísticas, si bien esta estructura se

encontraría infradimensionada para realizar una correcta labor de desarrollo y control de las actividades relacionadas con los planeamientos urbanísticos y promoción.

Tal y como se ha explicado a lo largo de este informe, este hecho también pone de manifiesto la necesidad de realizar una asignación formal de las actividades asumidas por RLA y APPA, así como las funciones asumidas por cada área, departamento y responsables.

## VI. Análisis de las alegaciones

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

Alegación	Comentarios de la Empresa de auditoría a la alegación
<p><b>V.1. Sistemas y procedimientos</b>  <b>1. Procesos</b></p> <p>Se comenta que las labores relativas a transparencia u control interno, se encuentran asumidas por empleado de APPA, cuando el empleado en cuestión es de RLA y no de APPA.</p>	<p>Se admite.</p> <p>Se modifica en el informe definitivo sin tener efecto en las conclusiones.</p>
<p><b>V.1. Sistemas y procedimientos</b>  <b>1. Procesos</b></p> <p>Comenta también, que esta persona depende del Director Gerente de RLA y que debería responder directamente al Consejo de Administración de RLA y en última instancia a APPA. Al respecto indicar, que debido a que la plantilla de RLA es muy escasa, la persona que desarrolla esta labor también desarrolla labores específicas del control económico financiero. No obstante lo anterior, aunque en el organigrama esta persona depende del Jefe de Contabilidad y Finanzas, en su labor de Control Interno tiene plena autonomía, por lo que se propone que en las labores adscritas a su puesto se especifique que en lo referente a la actuaciones de Control Interno, no tendrá dependencia con órganos de gestión alguno, estando adscrita esta funciones al Consejo de Administración o Consejero Delegado.</p> <p>Recomienda que se separen las labores de Control Interno con las relacionadas de contratación. Esto ya se está realizando de manera progresiva ya que se ha incorporado nueva persona que se va a encargar de las labores de contratación.</p>	<p>No aplica realizar modificaciones en el informe definitivo.</p>
<p><b>V.1. Sistemas y procedimientos</b>  <b>2. Control Interno</b></p> <p>Estando de acuerdo con lo que se recoge sobre este punto en el punto I.2. Conclusiones y recomendaciones /Sistemas y procedimientos / Apartado c, así como en la línea de mejora expuesta, en relación a la supervisión de los sistemas de control interno hemos de informar que el departamento de control interno de APPA realiza actuaciones en RLA para verificar y revisar todos los procedimientos de gestión. En el programa para el año 2021 se recoge la actuación para RLA.</p>	<p>No aplica realizar modificaciones en el informe definitivo.</p>

## V.1. Sistemas y procedimientos

### 3. Instrumentalización de las cesiones y aportaciones de inmovilizado.

Se exponen en este apartado las diferentes formas de explotación de las parcelas que forman parte de la Red Logística. A este respecto hay que indicar, que esta variedad de soluciones ha venido motivada por el hecho de la integración en una única sociedad (Red Logística de Andalucía, S.A.) de tres entidades que gestionaban cada una un área logística (Centro de Transportes de Mercancías de Sevilla, S.A, Parque Logístico de Córdoba, S.A. y ZAL Bahía de Algeciras, S.A), así como la absorción de la gestión del Área Logística de Málaga perteneciente al Consorcio de Transportes de Mercancía de Málaga (formado por el Ayuntamiento de Málaga y la Agencia Pública de Puertos de Andalucía). Lo anterior viene motivado por el Acuerdo del Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía de fecha 27 de julio aprobando la reordenación del Sector Público Andaluz, por la que se crea Red Logística de Andalucía S.A., para unificar la gestión de todas las áreas logísticas de interés autonómico.

Las diferentes situaciones en las que se encontraban los activos de las sociedades que se fusionaron, así como la existencia de alguna de ellas anteriores a la Ley 5/2001 (CTM de Sevilla) obligaron a la adaptación de las diferentes soluciones con objeto de salvaguardar los derechos y deberes de cada una de ellas a la hora de integrarse en Red Logística de Andalucía S.A., lo que ha llevado que existan terrenos patrimoniales de RLA. Una vez resuelta esta integración, el modelo está muy claro y en la línea con lo que se expone en la auditoría, si bien con alguna matización que exponemos a continuación:

- Las labores de planificación, planeamiento, desarrollo y construcción de la infraestructura básica de áreas logísticas de interés autonómico, corresponde a la Agencia Pública de Puertos de Andalucía de acuerdo con lo reflejado en el Ley 5/2001.

-La gestión, una vez realizada la infraestructura anterior, la podrá realizar bien APPA de forma directa o a través de entidades mercantiles por ella dependiente, de acuerdo con lo estipulado en el artículo 22.1 de la Ley 5/2001. Esta entidad de ella dependiente es Red Logística de Andalucía. La forma de realizar esta gestión, y tal y como se recoge en ese apartado de la ley es “ mediante concesión o a través de e las demás técnicas previstas en la legislación vigente”, tal y como se hace en la actualidad mediante los títulos que APPA tiene otorgados a RLA para la gestión de las diferentes áreas.

No aplica realizar modificaciones en el informe definitivo.

Respecto al primer punto de discrepancia, se considera apropiado analizar la posibilidad de transmitir dichos bienes a APPA, aún más teniendo en cuenta que se plantea la entrada en el accionario de otras entidades (autoridades portuarias) que podría tener derechos a una cuota alícuota según su participación.

En relación al segundo, la agilidad y rapidez que necesita la gestión logística no impide que la propiedad esté en APPA y que los desarrollos urbanísticos se gestionen por APPA, manteniendo RLA la gestión de las áreas logísticas ya que es la que tiene el *expertise* sobre funcionamiento de las mismas, tiene la relación directa con los clientes y conoce sus necesidades.

En cuanto al tercer punto, los distintos acuerdos de gestión con las autoridades portuarias y la utilización de activos se pueden llevar a cabo sin necesidad de dar entrada en el capital de RLA., que tiene implicaciones globales en cuanto al desarrollo futuro de los activos actualmente propiedad de RLA.

Respecto al cuarto punto, en el informe se exponen algunos ejemplos sobre la tipología de gestión de los activos logísticos que realizan otras entidades. A pesar de que éstas no son exactamente iguales a RLA, sí son semejantes comparativamente y refuerzan en enfoque que se plantea en el documento: propiedad, desarrollo y gestión desagregada.

Además de lo anterior, y estando de acuerdo en la recomendación de mejora realizada en relación con la elaboración de un método común para optimizar la gestión y explotación de los activos, hay que indicar que se encargó un estudio al catedrático de Derecho Administrativo de la Universidad de Sevilla, [REDACTED], al objeto de aclarar la mejor forma de proceder en este aspecto, el cual ha sido entregado y está siendo analizado para su elevación a los órganos competentes. Este informe apunta hacia la misma idea que sugiere esta auditoría en cuanto a que la gestión se realice a través de RLA y clarifica la forma de proceder con la aportación de activos.

Discrepamos en cuanto a la propuesta que se realiza en cuanto a que toda construcción y desarrollo de los terrenos de las áreas logísticas se realice por APPA por los siguientes motivos:

1. Parte de los terrenos de las áreas logísticas, debido a los motivos expuesto en este apartado, son titularidad de RLA y por tanto los mismos sólo pueden ser desarrollados por ella.
  2. Para los nuevos desarrollos, cuya titularidad de los terrenos lo ostente la Agencia Pública de Puertos de Andalucía y como ya se ha expuesto, es responsabilidad de APPA proveer de la infraestructura básica (urbanización estructurante) para el desarrollo de las áreas logísticas de interés autonómico, y mediante el correspondiente título, ceder la gestión a RLA, la cual en función de las necesidades del mercado, podrá realizar las adecuaciones de los terrenos cedidos ( adecuación técnica y/o edificaciones) en función de las demandas del mercado. Limitar esta posibilidad a RLA dificultaría la correcta explotación de los activos cedidos, ya que como estamos viendo, el mercado logística se está moviendo a una gran velocidad y requiere una adaptación rápida a sus necesidades que sólo se puede realizar mediante una gestión empresarial de los activos.
  3. Otro de los objetivos de RLA, es la servir de vehículo aglutinador de los diferentes actores en el plano de la logística. La inclusión de las diferentes autoridades portuarias de Andalucía en el accionariado de RLA para la promoción de actuaciones logística fuera de su ámbito portuario, así como de otros actores (públicos o privados), se vería seriamente comprometida.
  4. En los ejemplos que se reflejan en la auditoría, tienen condiciones diferentes a las de RLA que hace que o sean aplicables los mismos términos:
-



---

-Bogaris y CBRE, Aguirre Newman, etc.: Lo que realiza Bogaris son construcciones para UN SOLO cliente y lo que cede es su comercialización y no su gestión, ya que una vez adjudicado el bien al cliente, no se necesita más actuaciones. NO se gestiona un parque de parcelas. Una vez adjudicado no se gestiona nada más que la creación, en el caso de que fuese necesario, de una entidad de conservación cuando afecta a zonas comunes. NO es el caso de RLA que es responsable de la gestión integral del centro (Vigilancia, limpieza, mantenimiento, alumbrado, suministro, etc.) además de gestionar el suelo demanial.

-Grupo Lar: Mismo comentario que en lo anterior.

-Cimalsa: Es similar a RLA pero con la especial característica, de que tiene un único "accionista", cosa que no ocurre en RLA que cuenta con diferentes accionistas que no pertenecen a la Junta de Andalucía, además que CIMALSA una vez que promueve los centros, vende sus parcelas, y no gestiona nada.

Por lo expuesto en este apartado, no nos parece adecuado la recomendación que se realiza. Con objeto de eliminar la cautela que pone la auditoría en cuanto a "preservar la integridad de la propiedad de los activos, aportar mayor transparencia en los procesos de contratación (aunque RLA se rige por la Ley de Contratos del Sector Público)" se propone que cualquier actuación que vaya a ser realizada en los activos cedidos por APPA, deberá contar con un informe vinculante previo por parte de APPA.

---

## **V.2. Eficacia**

### **1. Cumplimiento de los objetivos y efectos.**

a) Análisis de coherencia: Se aconseja la procedimentación en lo relacionado con la adquisición, cesión y financiación de los activos, que se ya se ha comentado en el apartado anterior y con la que estamos de acuerdo, ya que como ya se ha indicado, la entidad se encuentra en pleno proceso de desarrollo de esta actuación.

No aplica realizar modificaciones en el informe definitivo.

---

## **V.2. Eficacia**

### **1. Cumplimiento de los objetivos y efectos.**

c) Efectos conseguidos mediante la gestión de las áreas logísticas: Apunta la auditoría que no existe método de medición para cuantificar la consecución de los objetivos marcados. Esto objetivos identificados por la auditoría son los siguientes:

No aplica realizar modificaciones en el informe definitivo.

- Mejorar la eficacia del sistema de transporte andaluz.

---

- Dinamizar un desarrollo socioeconómico equilibrado a nivel local y regional.

-Integración territorial y sostenible del sistema logístico en términos ambientales, sociales y económico financieros.

La medición de parámetros se considera que escapan a la función de RLA, no obstante, y tal y como se recoge en la auditoría, todas las actuaciones de RLA se centran en la consecución de los mismos mediante las siguientes actuaciones:

- Mediante la implantación de áreas logísticas e instalaciones específicas para el sector del transporte y la logística, es evidente que se mejora la eficacia del transporte, ya que todas las instalaciones, desde su diseño, se realizan para la mejora en la operativa. Además de lo anterior, se favorece la creación de clústeres de la logística y transportes que hacen ser más eficiente en la ejecución de las actividades mediante la creación de sinergias.

- Favoreciendo la implantación de empresas en entornos especializados y con ubicación estratégica, se favorece el desarrollo local y regional, así como la integración territorial.

- Garantizando en todas sus actuaciones, el acatamiento de la normativa medioambiental y favoreciendo la inclusión social mediante la inclusión en sus pliegos de contratación, aspectos relativos a estos aspectos.

El único método que tenemos y que se está realizando en la actualidad, es el análisis en la ocupación de las diferentes áreas, tanto en número de empresas instaladas como en la ocupación de las diferentes parcelas, separadas por servicios específicos (parking vehículos pesados, oficinas y locales, parcelas logísticas y parcelas de servicio). La evolución de estos parámetros, dan una idea exacta de la evolución de las diferentes áreas logísticas.

---

### **V.3. Eficacia**

#### **1. Explotación de las áreas logísticas.**

##### **Servicios Prestados**

Se identifican como área de mejora, lo siguiente:

-Algeciras: Dice que no se presta el servicio de Estación de Servicio, cuando no es así, ya que este servicio se presta por el concesionario Consorcio Zona Franca de Cádiz, el cual gestiona una estación de combustible en el sector El Fresno del Área Logística Bahía de Algeciras.

---

Se admite.

Se modifica en el informe definitivo sin tener efecto en las conclusiones.

Mismo comentario en cuanto al servicio de alquiler de naves.

El mismo es prestado por el mismo concesionarios, existiendo en sus instalaciones naves susceptibles de ser alquiladas.

En cuanto al sector San Roque de esta misma área, existe también el servicio de parking que está gestionado por una entidad particular, si bien en estos momento estamos en proceso de desalojo de las instalaciones por incumplimiento del contrato por parte del explotador.

En cuanto a la inexistencia de naves para alquilar, se debe a que no se han recibido propuesta en este sentido que indiquen que existe esta necesidades es este área. No obstante, existe superficie en este sector que permiten el desarrollo de este servicio cuando se detecte su necesidad en línea con lo comentado, de la necesidad de que RLA pueda ejecutar actuaciones de edificación o adecuación de los terrenos en función de la detección de la necesidades de los operadores.

-Córdoba: Apunta que en este área no se presta el servicio de alquiler de oficinas cuando no es así. Existen oficinas en alquiler en los altos de la nave L2. Si es cierto que no existe un edificio específico de oficinas, debido a que no se ha detectado la necesidad de este servicio en este área. Apuntar además, que se ha llegado a un acuerdo con un operador para el desarrollo de la parcela de servicios entre los que se incluirá la dotación de locales de oficinas y comerciales ( alrededor de 300 m2) para su alquiler, con lo que se dotará de este servicio al área.

En cuanto a la ausencia del servicios de derechos de superficie, es que el modelo de comercialización de este área por su especificidad recogida en el título otorgado a RLA, es que mediante contrato de arrendamiento y no de cesión de superficie.

---

### **V.3. Eficacia**

#### **1. Explotación de las áreas logísticas.**

##### **Nivel de ocupación de los servicios.**

-Córdoba: La baja ocupación de las parcelas logísticas de este área es debido a que las mismas no podían ser objeto de venta. Como bien se apunta en la auditoría, se está en pleno proceso de cambio del Plan Especial y Plan Funcional para que las mismas puedan ser enajenadas, y esta actuación ya está dando sus frutos ya que en la actualidad existen propuesta de compra de totalidad de las parcelas de

Esta alegación aporta información adicional sobre las áreas logísticas de Córdoba y Sevilla, pero no implica un cambio en la redacción del informe definitivo.

Respecto a los aspectos relacionados con el área logística de Algeciras, se admite y se aplica la modificación sobre los porcentajes de ocupación.

la fase 1. También existe propuesta de compra de la totalidad de la fase 2 haciéndose cargo el adjudicatario de la urbanización de la totalidad de la fase.

-Sevilla: Como consecuencia de la constatación de inexistencia de desarrollos en las parcelas de servicio de este área, se tramitó y se ha aprobado por el Ayuntamiento de Sevilla, el cambio del Plan Especial del área, que dotará a la misma de mayor número de parcelas logísticas ( muy demandadas) en vez de parcelas para oficinas y locales, para los que no hay demanda. Se tienen prevista obra de reurbanización para adapta a estos nuevos usos, las cuales se iniciarán en el segundo semestre del 2021.

-Algeciras: En cuanto a la ocupación de las parcelas logísticas de esta área, computando que el sector el Fresno se encuentra ocupado al 100%, la misma alcanza un porcentaje del 43,26% y no del 12 % como aparece. No obstante si debemos mejorar la ocupación de las parcelas del sector San Roque que esperamos que ocurra como consecuencia de las obras de urbanización de la zona intermodal de éste.

#### **V.4. Economía**

Se incluyen las modificaciones aplicables.

##### **1. Sobredimensionamiento/infrautilización de recursos**

Ya se ha comentado en el apartado anterior, lo referente a las ocupaciones de Algeciras y Córdoba

#### **V.4. Economía**

No aplica realizar modificaciones en el informe definitivo.

##### **2. Medio Humanos**

Indicar, como ya se ve reflejado en este informe, que las labores de planeamiento urbanístico y promoción de áreas logística, no recaen sobre RLA sino sobre APPA. Es por ello por lo que RLA no dispone de personal para la realización de esa actividad.

#### **VIII.5 Anexo 5 Personal y funciones de RLA**

Se admite.

La composición del personal en Servicios Centrales es la siguiente:

Se modifica en el informe definitivo sin tener efecto en las conclusiones.

Empleado1: Jefe de Contabilidad y Administración,

Empleado2: Técnico departamento

Empleado3: Oficial 1º Administrativo

## VII. Conclusiones y recomendaciones

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

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

### **Sistemas y procedimientos:**

De acuerdo con el trabajo realizado, se concluye que RLA está desarrollando los procesos suficientes para la consecución de los objetivos fijados en los estatutos vigentes. Cabe destacar que RLA y APPA desarrollan procesos y tareas comunes para las que se debería delimitar bien el alcance y responsabilidad que tiene cada una.

Una actividad clave que se encuentra dentro de estas circunstancias de falta de definición es la promoción y desarrollo inmobiliario. La ejecución de estas tareas por parte de la RLA o APPA depende principalmente de la vía de financiación de las mismas; si se trata de financiación privada al uso o financiación directa de la Junta de Andalucía /Consejería, las aborda RLA; si se trata de Fondos Europeos u otro tipo de ayudas, que son las de mayor envergadura, las gestiona directamente APPA para luego cederlas o aportarlas a RLA.

En relación a los procedimientos actuales de RLA, se concluye que sigue y tiene documentadas narrativas y normativa interna para el correcto desarrollo de su operativa, si bien, cabe destacar:

- d) Actualmente RLA no cuenta con una política en la que se detalle cuáles son las líneas básicas bajo las cuales se instrumentalizan las cesiones/aportaciones.
- e) RLA es un ente instrumental que, de acuerdo con los objetivos marcados en su creación y recogidos en sus estatutos, debería valorar centrar su actividad en la gestión y explotación, manteniéndose al margen de las actividades de construcción y desarrollo. Una fórmula común en el sector de inmobiliario es la creación de una estructura sobre la cual la sociedad matriz conserva la propiedad y todos los derechos y obligaciones de los activos fijos, mientras que la sociedad participada -RLA en este caso- es la que, a través de un contrato de gestión, realiza todas las labores y actividades. Esta fórmula ayuda a preservar la integridad de la propiedad de los activos fijos y contribuye a tener una trazabilidad directa de la asignación de fondos.

- f) En base al análisis realizado sobre el control interno de la entidad, se concluye que RLA gestiona sus procesos desde una visión inicial de riesgos y control interno. Se trata de una gestión de alto nivel en la que se identifican de manera preliminar sus debilidades/amenazas así como las acciones para su mitigación.

### **Economía:**

Se concluye que RLA está haciendo una buena gestión de los medios humanos y financieros, así como de los materiales ya que está trabajando para alcanzar un óptimo grado de ocupación y completar la oferta de servicios prestados en las áreas logísticas en explotación. Sin embargo, se han identificado áreas de mejora en aras a incrementar el nivel de ocupación de algunos de los servicios prestados en las áreas logísticas de Córdoba y Bahía de Algeciras. RLA tiene ya aprobada una modificación del Plan Funcional de Córdoba y está trabajando para mejorar la de Bahía de Algeciras.

### **Eficacia:**

En el trabajo realizado se ha evidenciado que RLA cuenta con una adecuada alineación entre los objetivos fijados y las actividades desarrolladas, si bien, se observa que actualmente no está realizando un seguimiento idóneo del logro de los mismos. RLA no cuenta con un proceso de establecimiento de metas en relación a los objetivos, ni tiene establecidos indicadores suficientes que permitan una evaluación de cómo la Sociedad está desempeñando sus actividades para poder lograr los objetivos fijados.

En las conclusiones alcanzadas sobre los objetivos de RLA también cabe destacar que la sociedad tiene que plantearse la conveniencia de centrar sus esfuerzos en las actividades propias de la gestión y la explotación de las áreas logísticas, dando pie a la Agencia Pública de Puertos de Andalucía a que se ocupe de las actividades encaminadas a la promoción, construcción, administración y gestión de los suelos, obras, instalaciones. Este hecho contribuiría a la diferenciación clara de actividades facilitando el entendimiento de la correlación entre propiedad/cesión de los activos fijos, imputaciones de costes, asignación de fondos, y demás aspectos de riesgo que genera la gestión de proyectos de construcción y promoción de suelo y obras.

En relación a los efectos que RLA reporta a la ciudadanía y al tejido empresarial andaluz, cabe destacar que la sociedad no los tiene formalmente identificados ni realiza ningún seguimiento sobre la medición de estos impactos.

### **Eficiencia:**

De acuerdo con los resultados expuestos, en relación a la eficiencia se concluye que Red Logística de Andalucía está realizando una buena gestión y explotación de las áreas de

logísticas desarrolladas. Actualmente todas las áreas constan de cuentas de resultados saneadas que contribuyen al auto sostenimiento de la sociedad.

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

De acuerdo con el objeto, el alcance y la metodología utilizada en este informe, detallados en la introducción, y a la vista de los resultados de los análisis realizados durante este trabajo de auditoría operativa y puestos de manifiesto, se considera necesario acometer las siguientes recomendaciones.

Área clave	Recomendaciones
Sistemas y procedimientos: Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una vez analizadas las circunstancias actuales de RLA, se recomienda que se realice una evaluación del alcance de las funciones que actualmente tiene asumidas RLA y APPA para garantizar que no existen duplicidades, zonas grises o actividades sin cubrir. En concreto se deberían definir claramente las actividades de promoción y desarrollo inmobiliario, así como el acceso a las diferentes vías de financiación.</li> <li>- En este contexto, teniendo en cuenta la relevancia que las vías de financiación tienen en términos de riesgos financieros y riesgos de cumplimiento, RLA debería desarrollar un procedimiento que marque las líneas básicas, así como los principales riesgos, actividades de control, responsabilidades y funciones de cada área y departamento.</li> <li>- Actualmente RLA no cuenta con una política en la que se detalle cuáles son las líneas básicas bajo las cuales se instrumentalizan las cesiones/aportaciones, por lo que se debería evaluar la posibilidad de aprobar unas instrucciones básicas en las que se formalicen las distintas opciones de instrumentalización y en base a qué se optará por una opción u otra.</li> <li>- En relación con el modo de cesión y aportación de los activos fijos entre RLA y APPA, ambas entidades deberían evaluar si los diversos métodos actualmente llevados a cabo son los más adecuados para garantizar la óptima gestión de los recursos y establecer una política clara y continuista.</li> </ul>

En relación con el análisis de modelos de gestión de activos fijos generalmente adoptados en entidades con actividades de similar naturaleza a RLA, un método común, que optimiza la gestión y explotación de los activos fijos, es a través del desarrollo de una estructura sobre la cual la sociedad matriz conserve la propiedad y todos los derechos y obligaciones del inmovilizado, y la sociedad participada la que, a través de un contrato de gestión, realice todas las labores y actividades. Esta fórmula ayuda a preservar la integridad de la propiedad de los activos fijos, aporta mayor transparencia en los procesos de contratación y contribuye a tener una trazabilidad directa de la asignación de fondos.

---

Sistemas y procedimientos:  
Control Interno

- RLA debería avanzar en el desarrollo un modelo de riesgos y control interno integrado, implantando una sistemática de análisis, evaluación y gestión de riesgos dentro de la organización en la que se identifiquen debilidades, amenazas y aspectos que ponen en riesgo la consecución de sus objetivos (mapa de riesgos).
  - Como área de mejora se recomienda valorar el desarrollo de flujogramas, matrices de riesgos y controles, que permitan la comprensión de los procesos, la identificación de actividades de control clave que mitiguen los riesgos a los que RLA se encuentra expuesta.
- 

Economía: medios  
materiales,  
nivel de  
ocupación/demanda de los  
servicios prestados

- RLA debería continuar trabajando en mejorar el nivel de ocupación de algunos de los servicios prestados en las áreas logísticas de Córdoba y Bahía de Algeciras.
- 

Eficacia: objetivos

- Un adecuado cumplimiento de los objetivos requiere de una apropiada identificación de las actividades y procesos que llevan a su logro. RLA y APPA deberían diferenciar claramente qué actividades, dentro de los objetivos fijados, desarrolla cada una y bajo qué circunstancias.
  - Como área de mejora se identifica la necesidad de reportar información más precisa sobre las razones por las que el
-



---

cumplimiento de determinados objetivos ha quedado por debajo de los niveles de ejecución previstos.

- RLA debería disponer de un sistema de KPIs (Key Process Indicators), que permitan medir el desempeño de las actividades realizadas, así como de un proceso de establecimiento de metas concretas en relación a los objetivos.

---

Eficacia: efectos

- RLA debería identificar formalmente cuáles son los impactos y efectos que pretende lograr con el desarrollo de su actividad. También debería establecer un procedimiento para evaluarlos y cuantificarlos.
-

## VIII. Anexos

## VIII.1. Anexo 1 Pruebas planificadas – Pruebas ejecutadas

Prueba	Acometida	No acometida	
		Falta información	Irrelevante para el informe
<b>a) Pruebas para el análisis de la Economía</b>			
- Evaluación del dimensionamiento de los medios humanos por actividad:	✓		
• N.º de empleados/técnicos a nivel áreas logísticas	✓		
• N.º de empleados/técnicos a nivel servicios ofrecidos por áreas logísticas		✓	
• N.º de empleados/técnicos por hectáreas en las áreas logísticas		✓	
- Análisis de los costes de personal por servicio ofrecido	✓		
- Análisis de las cuentas de explotación por servicio ofrecido - evolución de los costes de personal	✓		
- Análisis de los tiempos de ejecución de los servicios prestados		✓	
- Sistema de fijación y evaluación de objetivos de desarrollo personal		✓	
- Procedimiento de contratación de empleados			✓
- Análisis del porcentaje de cobertura de los costes de las subvenciones concedidas			✓
- Comparativa/Benchmarking de precios y catálogo de los servicios prestados		✓	
- Análisis de las cuentas de explotación por actividad - evolución de los medios económico-financieros	✓		
- Número de actividades comerciales al año		✓	
- Evolución de las ventas y prestaciones de servicios	✓		
- Análisis de los costes de amortización, mantenimiento, alquiler, etc.	✓		
- Análisis de la conveniencia de la descentralización y del dimensionamiento del espacio		✓	
- Análisis de la tipología de gastos exteriores	✓		
- Análisis de las cuentas de explotación por actividad - evolución de los costes de servicios exteriores imputables	✓		
- Procedimiento de aprovisionamientos y contratación	✓		
<b>b) Pruebas para el análisis de la Eficiencia</b>			

- Grado de ocupación de terrenos e instalaciones	✓	
- Comparativa/Benchmarking de los niveles de ocupación de las áreas		✓
- Coste unitario de puesta en marcha de los distintos servicios ofrecidos.		✓
- Inventariado sobre el estado el inmovilizado	✓	
- Cuantificación y justificación en la apertura / mejoras de nodos logísticos		✓
- Grado de edificación/desarrollo de los distintos terrenos	✓	
- Catálogo de servicios ofertados	✓	
- Porcentaje de uso de los distintos servicios por áreas logísticas	✓	
- Contratos con terceros proveedores de servicios	✓	
- Métodos evaluación satisfacción cliente	✓	
- Número, alcance y estado de las obras de ampliación de áreas logísticas	✓	
- Actuaciones de publicidad y marketing ejecutadas, coste de las mismas		✓
- Planes estratégicos para cada promoción ejecutada		✓
- Porcentaje de ocupación de las oficinas equipadas vs ocupación media de la zona donde está implantada el área logística	✓	
- Lista de demandantes de los espacios ofertados de oficinas		✓
- Seguimiento y control de impagados		✓
- Control de la solvencia de los arrendadores		✓
- Actuaciones de promoción realizadas y coste de las mismas		✓
<b>c) Pruebas para el análisis de la Eficacia</b>		
- Ocupación áreas logísticas	✓	
- Cumplimiento de previsiones respecto del PAIF		✓
- Medición de los efectos reportados a la ciudadanía y al tejido empresarial de Andalucía		✓
- Conocimiento sobre la titularidad de los terrenos contiguos a las áreas logísticas y posibilidad de expansión de las mismas si fuera necesario		✓
- Equipos y medios de seguridad contratados	✓	
- Listado de servicios unitarios en áreas logísticas	✓	
- Servicios que la competencia ofrezca y RLA no		✓
- Oferta de servicios principales y accesorios y publicidad de los mismos	✓	
- Entendimiento de los servicios ofrecidos en su operativa diaria	✓	

- Medición del tiempo que transcurre entre la ejecución de una nave y su venta a un tercero		✓
- Agilidad en la tramitación de permisos		✓
- Procedimiento ágil para la resolución de incidencias		✓
- Inversiones ejecutadas respecto del PAIF		✓
- Grado de ocupación de oficinas	✓	
- Gasto en mantenimiento dedicado exclusivamente al mantenimiento de las oficinas-euro por m2		✓
- Certificaciones obtenidas por terceros de eficiencia del equipamiento en las oficinas		✓

## VIII.2. Anexo 2 Definición de precios de referencia

### 1. Área Logística de Córdoba

Concepto	Precio €/mes
Alquiler m2 nave	3,5
Alquiler m2 oficinas	5,6
Alquiler Suelo log. Y S. Tte *	0,83
Alquiler m2 suelo terciario	1

\* Corresponde con 10 €/m2/año

### 2. Área Logística de Sevilla

Concepto	Precio €/mes
Alquiler m2 nave	3,5
Alquiler m2 ofic. Admon	6,5
Locales CAT	6,5
Expositor Nave CAT	3,5

### 3. Área Logística Bahía de Algeciras

Concepto	Precio €/mes
Alquiler m2 nave	3,5
Alquiler m2 ofic.	15
Alquiler, G. Com y serv	11
Teléfono	1
Internet	1
Limpieza	1
Mobiliario	1
Alquiler Suelo Terciario m2/año	12,5
Alquiler Suelo Logístico m2/año	10
Venta Suelo Logístico m2	130

#### 4. Área Logística de Málaga

<b>Concepto</b>	<b>Precio €/mes</b>
<b>Alquiler m2 oficina</b>	<b>6,50</b>
<b>Alquiler m2 local comercial</b>	<b>7,50</b>
<b>Alquiler m2 nave logística</b>	<b>3,50</b>
<b>Alquiler m2 nave servicio</b>	<b>4,50</b>

### VIII.3. Anexo 3 Análisis DAFO-CAME

#### *Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)*

Se trata de la metodología de diagnóstico utilizada para analizar la información obtenida a través de las dos herramientas citadas. Este análisis consiste en volcar en una matriz de datos, la información relevante obtenida a través de la documentación y de los cuestionarios.

El Análisis DAFO es una matriz dos por dos que conjuga el estudio de las fortalezas y debilidades de RLA (factores internos) con el estudio de oportunidades y amenazas de su entorno o contexto (factores externos), con el fin de definir una estrategia de desarrollo.

La información obtenida se ha clasificado según los siguientes factores:

**Fortalezas.** Aspectos positivos internos que permiten aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas. Ej.: recursos considerados valiosos o una cualidad que haga a RLA competitiva frente a otros.

**Oportunidades.** Aspectos determinados por el entorno, no controlables, pero que representan la posibilidad de una mejora de los resultados de RLA, si se saben aprovechar. Ej.: cambios tecnológicos o sociales que se puedan aprovechar de forma positiva.

**Debilidades.** Aspectos negativos internos que pueden impedir a la población objeto de la intervención defenderse de las amenazas o no aprovechar las oportunidades. Su existencia demuestra que existen márgenes de mejora en las que la intervención puede trabajar. Un ejemplo de debilidad puede ser una dotación de recursos ineficiente para el desarrollo de una tarea.

**Amenazas.** Problemas, obstáculos o limitaciones ambientales de carácter externo, que no son controlables, y que pueden impedir o limitar el desarrollo de una intervención. Vienen determinadas por el entorno. Ej.: cambios en la legislación fuera del ámbito de competencia de referencia que sean desfavorables.

FACTORES INTERNOS	
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>F1. Experiencia sólida en el sector.                      F2. Cualificación y alta especialización del personal.                      F3. Marca reconocida en el mercado.                      F4. El concepto de Red.</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>D1. Ausencia de Planificación estratégica.                      D2. Dotación de recursos no ajustada a la demanda de actividad.                      D3. Servicios horizontales saturados que ralentizan la actividad del Área.                      D4. Desmotivación, conformismo, resistencia al cambio.                      D5. Problemas de coordinación de la Agencia con los Centros Directivos de la Consejería de la que depende. Disfuncionalidad provocada por la desaparición de un órgano coordinador en la Consejería que daba coherencia a las actuaciones de las actividades que dependen de dicha Consejería.</p>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>O1. Gran potencial logístico Alta demanda de suelo logístico.                      O2. Potencial del sector portuario y logístico, estratégicos para el desarrollo socio-económico tanto local como regional, con proyección internacional.                      O3. Relevancia de las áreas logísticas en la economía global.                      O4. Proyectos europeos y estatales con repercusión en el sector logístico y del transporte con importantes y positivas implicaciones en la actividad logística de la Agencia.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1. La evolución creciente hacia la rigidez en el funcionamiento de la entidad, perdiendo el sentido de la gestión ágil y eficaz por la que fue creada por la Administración.                      A2. La imagen comparada de agentes públicos y privados que puedan responder con mayor agilidad ante las necesidades del sector logístico, respecto a la agencias públicas.</p>
FACTORES EXTERNOS	

*Análisis Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar (CAME)*

Seleccionados los factores del análisis DAFO por relevancia, se realiza un Análisis CAME, aquellas estrategias que maximizan el potencial de las fortalezas y oportunidades, y minimizan el impacto de las debilidades y amenazas. Las acciones diseñadas para:

- Corregir debilidades aprovechando alguna oportunidad.
- Afrontar las amenazas evitando que aumenten las debilidades.
- Mantener las fortalezas haciendo frente a las amenazas.
- Explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades.

**A. Acciones para Corregir Debilidades (CD) aprovechando alguna oportunidad.**

1. *Ausencia de Planificación estratégica.*
  - a. Diseño de un plan estratégico, con objetivos claros e indicadores de cumplimiento, revisable y que permita aunar esfuerzos.
2. *Dotación de recursos no ajustada a la demanda de actividad.*
  - a. Definición del catálogo de puestos y análisis de cargas de trabajo.
  - b. Ejecutar un plan de cobertura de puestos de trabajo en base al catálogo de puestos definido.
  - c. Destinar recursos específicos del área de contratación al área de Transporte para mejorar el cumplimiento de objetivos.
3. *Mejora de la Integración de la Dirección de Áreas Logísticas y Transporte en la Agencia*
  - a. Plan de mejora de la integración de la Dirección de Áreas Logísticas y Transporte en la Agencia.
  - b. Destinar recursos específicos del Área de contratación al Área de Transportes para mejorar el cumplimiento de objetivos.
4. *Desmotivación, conformismo, resistencia al cambio.*
  - a. Diseñar un plan de incentivos salariales y sociales.
  - b. Implantar un sistema de evaluación del desempeño.
  - c. Formación y planes de carrera con criterios claros de ascenso.
5. *Problemas de coordinación de la Agencia con los Centros Directivos de la Consejería de la que depende.*
  - a. Establecer unos procedimientos de comunicación directos con la Dirección General de Movilidad (Centro Directivo del que depende orgánicamente la Agencia) para una mejor coordinación.

**B. Acciones para Afrontar las Amenazas (AA) evitando que aumenten las debilidades.**

1. *La evolución creciente hacia la rigidez en el funcionamiento de la entidad, perdiendo el sentido de la gestión ágil y eficaz por la que fue creada por la Administración.*
  - a. Fomentar un modelo empresarial flexible que se adapte a las necesidades cambiantes del sector, y que cuente con el marco legal y las herramientas adecuados para una gestión.
2. *La imagen comparada de agentes públicos y privados que puedan responder con mayor agilidad ante las necesidades del sector logístico, respecto a APPA/RLA.*
  - a. Diseñar un Plan de Comunicación que consiga la máxima difusión entre los diferentes agentes del sector logístico a nivel regional y nacional, para transmitir los valores de la Agencia y las actuaciones en marcha.

**C. Acciones para Mantener las Fortalezas (MF) haciendo frente a las amenazas.**

1. *Experiencia sólida en el sector.*
  - a. Ser referente para el sector logístico en cuanto a ser capaces de aglutinar intereses que faciliten la implantación de nuevas actividades. Ser cadena de



transmisión de las necesidades del sector. Diseñar un Plan para una permanente interlocución con el sector.

2. *Cualificación y Alta especialización del personal.*

- a. Organizar comités de expertos, que permita maximizar el potencial de los recursos humanos de la Agencia por la Consejería.

3. *Marca reconocida en el mercado.*

- a. Liderar la organización de un clúster de la logística en Andalucía y establecer una estrategia para posicionar la marca a nivel nacional.

**D. Acciones para Explotar las Fortalezas (EF) aprovechando las oportunidades.**

1. *El concepto de Red.*

- a. Continuar con el plan de implantación de la Red de áreas logísticas, con criterios de equilibrio territorial, facilitando la implantación de operadores y aprovechando el potencial logístico de nuestra región.
- b. Potenciar la marca Red Logística de Andalucía y favorecer la integración de los diferentes actores que operan en el sector.

2. *Experiencia sólida en el sector.*

- a. Mejorar la acción comercial en la actividad de áreas logísticas aprovechando los proyectos europeos y estatales.
- b. Potenciar la imagen de la Agencia como impulsora e integradora de una estrategia logística para Andalucía.

3. *Alta especialización del personal.*

- a. Mejorar la especialización con una mayor inversión en formación y desarrollo.

#### VIII.4. Anexo 4 Cuestionario de satisfacción

A continuación, se adjunta el cuestionario de satisfacción y evaluación que se remitió a una muestra de 10 empresas instaladas en el área Logística de Sevilla – La Negrilla. En este sentido, se han recibido 6 respuestas de un total de 10 que se enviaron, lo que supone una muestra representativa de la mencionada área logística.

##### **CUESTIONARIO A EMPRESAS.**

##### **Red Logística de Andalucía. Sevilla – La Negrilla**

Como parte de la Auditoría Operativa que desde Deloitte se está realizando a la Red Logística de Andalucía, se pide la colaboración de las distintas entidades y operadores instalados en el área Logística de Sevilla – La Negrilla, de cara a contar con una visión clara y de primera mano de los distintos servicios ofertados.

*Seleccione solo la opción que mejor le representa, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más elevada.*

<b>PREGUNTA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Considera adecuado el catálogo de servicios que ofrece el área logística?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cree que los servicios ofrecidos por el área se ajustan a las necesidades de las entidades del sector logístico y de transportes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad y comodidad de las instalaciones y zonas comunes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ubicación y facilidades de acceso al área logística.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estado de conservación y mantenimiento del área logística.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera que la tarifa abonada por gastos comunes se ajusta a los servicios recibidos (mantenimiento, seguridad, limpieza, etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cómo califica la atención y el trato del personal del área logística (administración, control de acceso, etc.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Considera correctos los plazos, procedimientos y tiempos para la realización de algún trámite administrativo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cree que los precios de referencia en el área logística se ajustan a la realidad del mercado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Recomendaría la instalación en el área logística a otros empresarios del sector logístico y de transportes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Cree que, a nivel global, su estancia en el área logística supera a la que tendría en otro lugar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Valoración global de su estancia en el área logística de Sevilla – La Negrilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## VIII.5. Anexo 5 Personal y funciones de RLA

<b>Algeciras</b>	<b>Categorías laborales</b>
Empleado 1	Director de área
Empleado 2	Oficial 1º Administrativo
Empleado 3	Responsable de mantenimiento
<b>Córdoba</b>	
Empleado 1	Oficial 1º Administrativo
Empleado 2	Responsable de mantenimiento
<b>Sevilla</b>	
Empleado 1	Director de área
Empleado 2	Oficial 1º Administrativo
Empleado 3	Responsable de mantenimiento
<b>Málaga</b>	
Empleado 1	Oficial 1º Administrativo
Empleado 2	Responsable de mantenimiento
<b>Servicios centrales</b>	
Empleado 1	Jefe de Contabilidad y Administración
Empleado 2	Técnico departamento
Empleado 3	Oficial 1º Administrativo

# Deloitte.

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

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



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

**Conformidad expediente – 2019/556630 (SGT 100/19)**  
**“Servicio de Auditoría Operativa del Sector Público Instrumental de la Junta de Andalucía”.**  
**Lote 7: Logística – Entidad Red Logística de Andalucía**

Muy Señores nuestros:

En relación con el expediente contractual 2019/556630 (SGT/100/19) “*Servicio de Auditoría Operativa del Sector Público Instrumental de la Junta de Andalucía*” LOTE 7: Logística – Entidad Red Logística de Andalucía indicamos que:

- Una vez recibida la conformidad en fecha 4 de marzo de 2021 al informe definitivo,
- se ha procedido a poner a disposición, de la Intervención General de la Junta de Andalucía, con fecha 14 de mayo de 2021, los papeles de trabajo que soportan la auditoría realizada, con sujeción a las indicaciones previstas en los Pliegos.
- Una vez recepcionada la documentación, el citado Centro Directivo ha realizado los procedimientos administrativos de revisión y de calidad pertinentes, dándose la conformidad a los papeles de trabajo en fecha 21 de junio de 2021.

Tras haber concluido satisfactoriamente los trámites anteriormente descritos, por la presente, la empresa Deloitte Advisory S.L., adjudicataria del Lote 7 da por definitivos los trabajos de auditoría realizados sobre la entidad Red Logística de Andalucía.

En Madrid, a 6 de julio de 2021,

D. Enrique Egea Herrero

Socio Director de los trabajos.

██████████ ██████████  
██████████