



**TESIS DOCTORAL:**

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA  
EFICIENCIA DE LA EMPRESA  
PÚBLICA RESPECTO LA EMPRESA  
PRIVADA**

**APLICADO A EMPRESAS HOTELERAS  
EN ESPAÑA**

Realizado por Magda Cayón Costa

magda.cayon@uab.es

Director: Dr. Joaquim Vergés i Jaime

Departamento de Economía de la Empresa

Universidad Autònoma de Barcelona

Enero 2007

*a Jana y Roger*

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar quisiera dar mi más sincero agradecimiento a mi director de tesis, Dr. Joaquim Vergés i Jaime, por su apuesta y confianza inicial, por su rigor, seriedad y prontitud de sus comentarios y revisiones a lo largo de todo el proceso, y sobretodo por la transmisión constante de conocimiento, apoyo y estímulo tan necesario en un proyecto de este tipo.

En el ámbito profesional, agradezco de forma especial, la colaboración de las dos principales empresas de este estudio por la información que me han facilitado, sin la cual hubiera sido imposible este proyecto; y a Ramón Orobítg por su aportación de información en esas numerosas y esclarecedoras charlas sobre el complejo mundo hotelero.

En el ámbito personal, la finalización de esta tesis doctoral se debe en gran parte al apoyo incondicional, y a la gran paciencia de mis padres, Toni y Maria; y al ánimo recibido de mi marido, José Maria.

## **INDICE DE CONTENIDOS**

### **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

1.1. Objetivo de la investigación y planteamiento del problema.....	2
1.2. Relevancia y justificación del estudio.....	4
1.3. Marco teórico.....	6
1.4. Estado de la cuestión sobre la eficiencia relativa de las empresas públicas.....	10
1.5. Preguntas de investigación.....	19

### **CAPÍTULO 2: LA INDUSTRIA TURÍSTICA Y LA ACTIVIDAD HOTELERA EN ESPAÑA**

2.1 Breve historia de la industria turística en el estado español.....	24
2.2 Análisis de la principal competencia turística internacional en la actualidad....	29
2.3 Descripción de la situación de la actividad hotelera en España en la actualidad.....	32
2.3.1 Demanda hotelera española.....	36
2.3.2 Oferta hotelera española.....	40
2.4 Principales conclusiones sobre la industria turística y la actividad hotelera en España .....	46
2.5 Paradores respecto al conjunto de la actividad hotelera en España.....	47

### **CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA**

3.1 Opciones metodológicas para la medición de la eficiencia.....	50
3.2 Desarrollo del modelo aplicado a la medición de la eficiencia absoluta.....	51
3.2.1 Nivel de aproximación a la eficiencia a través de indicadores de resultados económicos.....	52
3.2.2 Nivel de aproximación a la eficiencia a través de indicadores de productividad.....	53
3.2.3 Modelo de análisis de los cambios en los indicadores de resultados económicos que vienen explicados por los indicadores de productividad.....	55
3.3 Desarrollo del modelo aplicado a la comparativa entre empresas.....	57

3.4 Elementos tomados de la Teoría de la Agencia para la identificación de los cambios organizativos.....	59
---	----

**CAPÍTULO 4: EFICIENCIA ECONÓMICA DE LA EMPRESA PÚBLICA PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.” Y SU RELACIÓN CON LOS CAMBIOS DE ESTATUS ORGANIZATIVO**

4.1 Descripción del caso objeto de estudio: Paradores de Turismo de España, S.A.....	62
4.1.1 Breve historia de la empresa.....	62
4.1.2 Actividad económica.....	63
4.1.3 Estructura organizativa.....	66
4.1.4 Momentos de cambio organizativo.....	68
4.2 Aplicación del modelo .....	75
4.2.1 Unidad de análisis y obtención de datos.....	75
4.2.2 Resultados obtenidos en la aproximación a la eficiencia a través de los indicadores de resultados económicos.....	76
4.2.3 Resultados obtenidos en la aproximación a la eficiencia a través de los índices de productividad.....	80
4.2.4 Análisis explicativo: relación entre las aproximaciones anteriores a través de un modelo explicativo que conecta los indicadores de resultados económicos y los de productividad.....	84
4.2.5 Incidencia de los factores externos en las variaciones de eficiencia observadas.....	88
4.3 Conclusiones del análisis dinámico de los cambios en la eficiencia respecto a los cambios organizativos de Paradores.....	90

**CAPÍTULO 5: ESTUDIO COMPARATIVO DE LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA PÚBLICA RESPECTO LAS EMPRESAS HOTELERAS PRIVADAS.**

5.1 Selección de la muestra y fuentes de información.....	94
5.2 Breve descripción de las empresas privadas seleccionadas.....	103
5.3 Comparación de la eficiencia de la empresa pública respecto a la empresa privada en base a los indicadores de resultados económicos.....	106
5.3.1 Análisis comparativo de la tasa de margen de Paradores respecto la tasa de margen promedio de todas las empresas privadas estudiadas.....	106

5.3.2	Análisis comparativo de la tasa de margen de Paradores respecto las empresas privadas cuyo capital cotiza en el mercado bursátil.....	107
5.3.3	Análisis comparativo de la tasa de margen de Paradores respecto las empresas cuyo capital privado no cotiza en el mercado bursátil.....	108
5.3.4	Análisis comparativo de la tasa de margen de Paradores respecto las empresas privadas familiares.....	110
5.3.5	Análisis comparativo de las tasas de margen de las empresas privadas: las que cotizan en Bolsa, las que no cotizan y las familiares.....	113
5.3.6	Principales conclusiones del análisis comparativo de las tasas de margen.....	114
5.4	Comparación de la eficiencia de la empresa pública respecto a la empresa privada en base a los indicadores de productividad.....	115
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>		<b>122</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>128</b>

## **ANEXOS**

1. Tratamiento de los datos de Paradores de Turismo de España S.A.
2. Descripción de las empresas privadas seleccionadas.
3. Tratamiento de los datos de las empresas privadas seleccionadas.
4. Datos comparativos de la empresa pública Paradores y las empresas privadas seleccionadas.
5. Datos comparativos de la empresa pública Paradores y la empresa privada “A”.

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Gráfico 1. Mapa mundial.....	30
Gráfico 2. Movimiento de turistas en los países mediterráneos.....	31
Gráfico 3. Peso del turismo en el PIB de la economía española.....	32
Gráfico 4. Evolución de las entradas de turistas por tipo de alojamiento.....	35
Gráfico 5. Motivo de visita a España en 2004 por los extranjeros.....	36
Gráfico 6. Procedencia del turista en 2004.....	37
Gráfico 7. Perfil socioeconómico del turista extranjero.....	38
Gráfico 8. Frecuencia de visitas a España.....	38
Tabla 1. Llegadas de turistas por CCAA.....	39
Gráfico 9. Evolución de los destinos preferentes de España.....	40
Gráfico 10. Número de establecimientos hoteleros por CCAA.....	41
Gráfico 11. Distribución hotelera española por categorías.....	41
Gráfico 12. Valor añadido de la actividad hotelera sobre el PIB en España.....	42
Gráfico 13. Peso del empleo hotelero en el empleo total de la economía española.....	43
Tabla 2. Número de establecimientos por cadena hotelera española.....	44
Gráfico 14. Organigrama de la empresa Paradores de Turismo de España, S.A.....	67
Tabla 3. Esquema de las principales implicaciones de los cambios organizativos experimentados por Paradores en el período 1985-2004.....	73
Tabla 4. Evolución numérica de la tasa de rentabilidad y su descomposición factorial de la empresa Paradores durante del período 1985-2004 .....	76
Gráfico 15. Evolución gráfica de la tasa de rentabilidad y de la tasa de margen de la empresa Paradores durante el período 1985-2004 .....	76
Tabla 5. Promedios y principales medidas estadísticas de la tasa de rentabilidad y su descomposición factorial de la empresa Paradores para los períodos 1985-1990, 1991-1996, 1997-2000 y 2001-2004 .....	77

Tabla 6. Índices de precios utilizados en el estudio.....	81
Tabla 7. Evolución numérica del índice de productividad global y del índice de productividad parcial aparente del trabajo de la empresa Paradores durante el período 1992-2004.....	82
Gráfico 16 y 17. Evoluciones gráficas de l índice de productividad global y del índice de productividad parcial aparente del trabajo de la empresa Paradores durante el período 1992-2004.....	82
Tabla 8. Promedios y principales medidas estadísticas del índice de productividad global y parcial aparente del trabajo de la empresa Paradores para los períodos 1991-1996, 1997-2000 y 2001-2004.....	84
Tabla 9. Principales ratios fruto de la descomposición de la tasa de margen en función del índice de productividad parcial aparente del trabajo de la empresa Paradores para los períodos 1991-1996, 1997-2000 y 2001-2004.....	85
Tabla 10. Relación de las principales magnitudes explicativas de la tasa de rentabilidad en relación al índice de productividad parcial aparente del trabajo de la empresa Paradores para la diferencia entre el segundo y el tercer período.....	86
Tabla 11. Relación de las principales magnitudes explicativas de la tasa de rentabilidad en relación al índice de productividad parcial aparente del trabajo de la empresa Paradores para la diferencia entre el tercer y cuarto período.....	86
Tabla 12. Principales ratios fruto de la descomposición de la tasa de margen en función del índice de productividad global de la empresa Paradores para los períodos 1991-1996, 1997-2000 y 2001-2004.....	87
Tabla 13. Relación de las principales magnitudes explicativas de la tasa de rentabilidad en relación al índice de productividad global de la empresa Paradores para la diferencia entre el segundo y el tercer período.....	87
Tabla 14. Relación de las principales magnitudes explicativas de la tasa de rentabilidad en relación al índice de productividad global de la empresa Paradores para la diferencia entre el tercer y cuarto período.....	88
Tabla 15. Caracterización comparativa de las empresas seleccionadas.....	105
Tabla 16. Evolución numérica de las tasas de margen de Paradores y del global de las empresas privadas.....	106
Gráfico 18. Evolución gráfica de las tasas de margen de Paradores y del global de las empresas privadas.....	106
Tabla 17. Evolución numérica de las tasas de margen de Paradores y de las empresas que cotizan en Bolsa.....	107

Gráfico 19. Evolución gráfica de las tasas de margen de Paradores y de las empresas que cotizan en Bolsa.....	107
Tabla 18. Datos estadísticos de la comparativa entre las tasas de margen de Paradores y de las empresas que cotizan en Bolsa.....	108
Tabla 19. Evolución numérica de las tasas de margen de Paradores y de las empresas que NO cotizan en Bolsa.....	108
Gráfico 20. Evolución gráfica de las tasas de margen de Paradores y de las empresas que NO cotizan en Bolsa.....	109
Tabla 20. Evolución numérica rectificada de las tasas de margen de Paradores y del promedio de las empresas que NO cotizan en Bolsa.....	109
Gráfico 21. Evolución gráfica rectificada de las tasas de margen de Paradores y de las empresas que NO cotizan en Bolsa.....	109
Tabla 21. Datos estadísticos de la comparativa entre las tasas de margen de Paradores y de las empresas que NO cotizan en Bolsa.....	110
Tabla 22. Evolución numérica de las tasas de margen de Paradores y de las empresas familiares.....	110
Gráfico 22. Evolución gráfica de las tasas de margen de Paradores y de las empresas familiares.....	111
Tabla 23. Datos estadísticos de la comparativa entre las tasas de margen de Paradores y las empresas familiares.....	111
Tabla 24. Evolución numérica de las tasas de margen de Paradores, de las empresas que cotizan en Bolsa y de las familiares.....	111
Gráfico 23. Evolución gráfica de las tasas de margen de Paradores, de las empresas que cotizan en Bolsa y de las familiares.....	112
Tabla 25. Evolución numérica de las tasas de margen de las empresas que cotizan en Bolsa, de las que no cotizan y de las familiares.....	113
Gráfico 24. Evolución gráfica de las tasas de margen de las empresas que cotizan en Bolsa, de las que no cotizan y de las familiares.....	113
Tabla 26. Datos estadísticos de la comparativa entre las tasas de margen de las empresas que cotizan en Bolsa, de las que no cotizan y de las familiares.....	113
Tabla 27. Datos del índice de productividad global de Paradores respecto la empresa “A” en el período 2000-2004.....	116
Gráfico 25. Evolución del índice de productividad global de Paradores respecto la empresa “A” en el período 2000-2004.....	116

Tabla 28. Datos del índice de productividad global de Paradores respecto la empresa “A” en el período 2000-2004 según Törnquist.....117

Tabla 29. Datos del índice de productividad parcial aparente del trabajo de Paradores respecto la empresa “A” en el período 2000-2004.....117

Gráfico 26. Evolución del índice de productividad parcial aparente del trabajo de Paradores respecto la empresa “A” en el período 2000-2004.....117

Tabla 30. Datos comparativos de las tasas de margen de Paradores y de la empresa privada “A” en el período 2000-2004.....118

Gráfico 27. Evolución de las tasas de margen de Paradores y de la empresa privada “A” en el período 2000-2004.....118

# **CAPÍTULO 1:**

## **INTRODUCCIÓN**

El objetivo de este capítulo es centrar el tema de estudio dentro de la economía de la empresa actual, planteando el problema y los objetivos perseguidos, y justificando la relevancia del trabajo para la comunidad científica; todo ello con la finalidad de dar respuesta a las preguntas de investigación planteadas.

El resultado está recogido en los siguientes puntos:

- 1.1 Objetivo de la investigación y planteamiento del problema
- 1.2 Justificación del estudio
- 1.3 Marco teórico
- 1.4 Estado de la cuestión sobre la eficiencia relativa de las empresas públicas
- 1.5 Preguntas de investigación

## 1.1 OBJETIVO LA INVESTIGACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El objetivo general de esta tesis doctoral es, por una parte, *evaluar la eficiencia relativa de la empresa pública Paradores de Turismo de España, S.A. durante el período de 1985 a 2004, y verificar si las variaciones de eficiencia están relacionadas con los cambios organizativos experimentados en la empresa en ese período*; y, por otra parte, *realizar una evaluación comparativa de la eficiencia de dicha empresa pública respecto la eficiencia de empresas hoteleras privadas con diferentes estructuras de propiedad*, para poder determinar los factores que contribuyen a las diferencias en los niveles de eficiencia observados.

La literatura de temas de gestión y la evidencia empírica publicada han llevado a cuestionar la gestión empresarial de las empresas públicas, por las propias características, influencias, y relaciones que se establecen alrededor de dichas empresas. Lo cual explica la existencia de proposiciones que defienden que las empresas públicas son por naturaleza menos eficientes que las empresas privadas, argumento que se ha utilizado frecuentemente para justificar las políticas de privatización que han llevado a cabo diferentes países.

Sin embargo, la evidencia empírica en este sentido no es concluyente: junto a investigaciones que muestran efectivamente una menor eficiencia productiva de las empresas públicas respecto a las empresas privadas (p.e. Dewenter and Malatesta, 2000), encontramos, también, estudios en los que no se evidencia una menor eficiencia por el hecho de ser empresas públicas (p.e. Boubakri and Cosset, 1999) o incluso casos en las que éstas presentan un mayor nivel de eficiencia que empresas privadas comparables (p.e. Vergés, 2003).

Por tanto, queda claro que la cuestión de si es por naturaleza más eficiente la empresa privada que la empresa pública sigue abierta, y corresponde a la comunidad científica seguir aportando evidencias empíricas sobre estudios comparativos de eficiencia de las empresas públicas y privadas, pero sobretodo analizando las diferencias observadas en cuanto a los factores que inciden sobre dicha eficiencia, los cuales nos pueden ayudar a explicar el por qué de las diferencias de eficiencia observadas entre empresas con diferente tipo de propiedad. Aportaciones de este tipo son las que nos pueden permitir apoyar, refutar, o matizar las teorías defendidas hasta el momento.

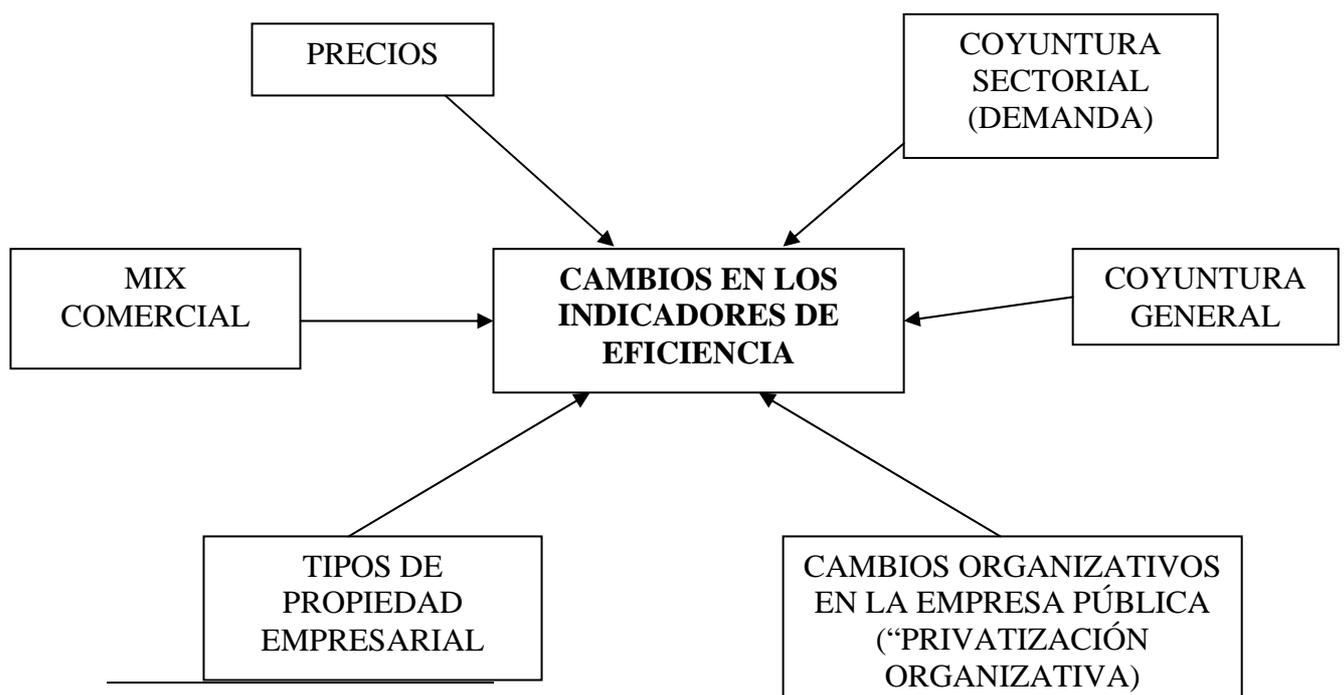
Por otra parte, existen también trabajos que muestran una mejora significativa de eficiencia en empresas públicas a las que se les ha aplicado una estructura jurídica y organizativa, y unas técnicas de gestión paralelas a las de las empresas privadas. Este tipo de cambios son los que

en la literatura académica se les suele hacer referencia como “privatización organizativa”<sup>1</sup>, o como “comercialización” (Bozec and Dia, 2003) de las empresas públicas. Todos ellos conceptos basados en las condiciones jurídicas, de funcionamiento, organización y de comercialización típicas de las empresas privadas. Casos típicos de este tipo de “privatización organizativa” son: el Post Office Británico, RTVE, Paradores en 1991, el servicio de Correos español a finales del 2000, y las empresas canadienses a mediados del los '80.

En este sentido es relevante estudiar una empresa pública no monopolista como Paradores de Turismo de España, S.A.; una empresa aparentemente rentable, ya que, en una primera aproximación, sus cuentas de resultados muestran que ha obtenido resultados contables positivos en los últimos años. Un caso, pues, que parece estar en contradicción con el mencionado paradigma económico habitual que asocia la empresa pública con empresa con resultados negativos debidos a su ineficiencia. Paradigma que a su vez recibe el apoyo de los principales argumentos de la teoría de los derechos de la propiedad (a la cual me referiré en el punto 1.3).

En definitiva, se propone aquí un estudio en dos vertientes claras:

1. Descriptiva: describir una realidad poco conocida: análisis de la eficiencia de la empresa pública versus la empresa privada en la actividad hotelera española
2. Explicativa : determinar los principales factores que condicionan las diferencias niveles de eficiencia observadas –tanto en comparaciones verticales (cross time) como horizontales (cross section)- partiendo del siguiente esquema de relaciones generales:



<sup>1</sup> Vergés, J. (2002): “Las privatizaciones de empresas públicas”, [http://selene.uab.es/jverges/privatizaciones\(I\).pdf](http://selene.uab.es/jverges/privatizaciones(I).pdf)

## 1.2 RELEVANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

Existen diferentes razones por las que he escogido una línea de investigación que se centra en el análisis de la eficiencia de las empresas dentro de la actividad turística, y que me ha llevado a elaborar la presente tesis doctoral:

1. La evaluación de la eficiencia, y los factores que explican sus cambios y diferencias, es una cuestión relevante en el mundo académico tanto para la empresa pública como para la empresa privada.
2. El debate abierto en torno a la menor eficiencia de las empresas públicas respecto a las privadas presenta resultados no concluyentes, como se ha indicado y se verá más adelante.
3. La falta relativa de investigaciones, especialmente en España, en relación a temas sobre empresas y actividades turísticas, y más concretamente sobre la gestión hotelera, respecto al resto de sectores industriales y de servicios.

En cuanto a la evaluación de la gestión de una empresa (análisis cross time) es una cuestión clave para sus propietarios, tanto en empresas públicas como en empresas privadas (Vergés, J. 2004). Dicha evaluación resulta plenamente significativa cuando se realiza a un doble nivel: el de la eficacia y el de la eficiencia. En relación al primer término, se entiende que una empresa es más eficaz en la medida que satisface mejor las necesidades y/o expectativas de la demanda. En relación al segundo término, se entiende que una empresa es más eficiente cuando para producir lo mismo incurre en costes menores, o con los mismos costes produce más. Por tanto, la eficacia la podemos asociar a la calidad (y, eventualmente, a la cobertura territorial y de gama de productos), y la eficiencia está asociada a los costes unitarios y a la productividad. Pero de hecho, no son conceptos independientes, ya que en general están inversamente relacionados. Se podría encontrar algún caso en que se mejora la calidad por la mejora en el proceso sin coste adicional, pero normalmente, aumentar la calidad en los productos o servicios, implica –ceteris paribus- un incremento en los costes unitarios, y, en consecuencia, una disminución en los indicadores de la eficiencia. Por tanto, vemos que son conceptos muy relacionados, lo que hace que la evaluación de la eficiencia ‘real’ no sea una tarea simple.

Para la evaluación de la gestión, un aspecto importante es analizar las diferentes formas de gestión, a través de los diferentes tipos de relación de agencia que se establecen en las empresas, y más aún, a través del tipo de control que se haga a esa gestión junto con los incentivos que se establezcan.

En cuanto a la abierta cuestión que presenta la evidencia empírica sobre la eficiencia de las empresas públicas respecto las privadas, como ya se verá con más detalle en el siguiente punto, hay trabajos que defienden que la empresa pública es menos eficiente casi por definición, en base a suponer unas características propias para este tipo de empresas, como: dispersión extrema de los propietarios, falta de control de gestión, elección política y no profesional de los cargos directivos, sumisión de dichas empresas a objetivos sociales, políticos o macroeconómicos del gobierno. Pero, por el contrario, hay también trabajos empíricos que constatan que esto no es necesariamente así.

En cuanto a la industria turística española representa un sector importante para la economía del país: en base a los datos de la OMT<sup>2</sup> del 2002, en España dicho sector representa el 12% del PIB, y por entrada de turistas es el 2º país por detrás de Francia. No deja de sorprender que en un país que tradicionalmente es conocido a nivel internacional como uno de los primeros destinos turísticos, se constata un vacío académico y científico en este campo. En los últimos años, podemos encontrar investigaciones científicas tratando diferentes temas relacionados con los negocios que engloba la industria turística, pero no en la línea del presente trabajo; por lo que esta tesis pretende ser un primer paso para formar parte de esta comunidad científica dedicada al sector que en un futuro esperemos se consolide. De hecho no es de extrañar que exista este retraso a nivel académico, ya que las definiciones y estadísticas serias y homogéneas que existen en las instituciones internacionales son relativamente recientes.

Por último está la motivación personal en cuanto al tema de investigación elegido en su momento. Surgió en los inicios de mis colaboraciones docentes con la Escuela Universitaria de Turismo y Dirección Hotelera de la UAB. La preparación de las clases me obligó a profundizar en los diferentes negocios que engloba la industria turística, lo cual me fascinó básicamente por lo inédito del sector, con características muy propias y diferenciadas de otros sectores. Dentro de este sector me ha interesado centrarme en las empresas hoteleras, por ser la actividad de apoyo más importante a la industria turística.

Con todo ello se puede concluir que la aportación que pretende esta tesis doctoral tiene tres vertientes:

1. Aportar evidencia sobre las medidas que pueden mejorar la eficiencia de las empresas según su tipo de propiedad.

---

<sup>2</sup> OMT: Organización Mundial del Turismo

2. Aplicación a la actividad hotelera técnicas de análisis de eficiencia utilizadas en otros sectores con su correspondiente adaptación.

3. Proporcionar de herramientas de evaluación y comparación a los empresarios del sector para analizar su gestión en términos de eficiencia perdurables en el tiempo. Este tipo de indicadores son inexistentes concretamente para la industria hotelera, de hecho los estudios sectoriales que podemos encontrar publicados en los últimos años, ofrecen estadísticas de datos genéricos sobre las principales macro magnitudes de este tipo de empresas en términos de ocupación, facturación, etc., pero no en términos de variables que evalúen la gestión.

### 1.3 MARCO TEÓRICO

Actualmente la mayor parte de las corporaciones que componen la red empresarial de un país (en gran parte sociedades anónimas) presentan una clara separación entre la gestión y la propiedad, básicamente debido a sus estrategias de crecimiento, sea a través de la expansión del propio negocio (proyección internacional), o de la expansión hacia otros negocios. Esta separación se produce tanto en las empresas privadas –donde los propietarios son los accionistas, y los gestores el consejo de administración y, más concretamente los directivos- como en las empresas públicas –donde la diferencia con las privadas está en la propiedad que en este caso es ejercida por la Administración Pública, es decir por un gobierno.

El crecimiento de las sociedades anónimas, al que me he referido, provoca que se haga imprescindible delegar responsabilidades –a los departamentos, divisiones, empresas filiales, delegaciones territoriales, unidades estratégicas de negocio, etc.- con la problemática que esto suscita. En este sentido, es la Teoría de la Agencia la que nos presenta un modelo que pretende explicar los comportamientos y relaciones que caracterizan precisamente estas situaciones en las que se da una separación entre la gestión y la propiedad-titularidad en la empresa.

El referente teórico que tomamos como punto de partida es, pues, la Teoría de la Agencia (Jensen, M.C. & Meckling, W.H., 1976), que nos plantea que cuando una persona denominada ‘principal’, delega en otra, denominada ‘agente’, ciertas responsabilidades, se establece una relación de agencia que viene caracterizada principalmente por:

1. El ‘principal’ otorga un determinado grado de autonomía de decisiones al ‘agente’
2. La asimetría de información entre principal y agente. En general, el agente tiene mayor conocimiento operativo de la unidad que dirige (unidad subordinada), y el principal posee mayor información estratégica sobre lo que se persigue con dicha unidad.

3. El conflicto de intereses entre ‘principal’ y ‘agente’. El principal está interesado en maximizar los resultados de la unidad subordinada, y el agente está interesado en maximizar su renta monetaria.

Esta relación de agencia que se establece entre el ‘principal’ y el ‘agente’ (Vergés, J., 2004) provoca unos costes de agencia *potenciales* que son: los costes de agencia de “eficiencia” y los costes de agencia de “fianza”. Los costes de agencia de “eficiencia” provienen de la pérdida de eficiencia derivada de la delegación del ‘principal’ sobre el ‘agente’ y la consecuente asimetría de información y no concordancia de intereses. Los costes de agencia de ‘fianza’ provienen de la limitación de autonomía que el ‘principal’ ejerce sobre el ‘agente’; el hecho de que el ‘principal’ se reserve ciertas decisiones provoca efectos negativos sobre la eficiencia de la subordinación como son, el no aprovechamiento de determinadas oportunidades que ofrece el entorno, y la falta de agilidad en la toma de decisiones.

Estos costes de agencia *potenciales* se pueden reducir con un sistema de control (supervisión) y de incentivos eficaz. Un sistema de control e incentivos genera dos tipos de costes: los costes de control y los costes de propio incentivo económico pagado al agente (en nuestro caso, el gestor de la empresa). Los costes de control son los derivados de establecer algún tipo de control periódico sobre la gestión del ‘agente’ con la finalidad de minimizar los costes de agencia de “eficiencia”; y el coste de incentivo económico es un complemento del coste de control con la intención de que el ‘agente’ tienda a actuar más estrechamente de acuerdo con los intereses del ‘principal’ (normalmente suele ser un incentivo económico sobre los resultados obtenidos con su gestión), y orientado también a disminuir el coste de agencia de “fianza”.

Si el sistema de control e incentivos implantado en la empresa es eficaz los costes de agencia *potenciales* se ven reducidos, de manera que los costes de agencia efectivos que debe soportar la empresa en realidad son menores que los potenciales. Estos costes de agencia efectivos o residuales serán los costes de agencia “de eficiencia” más los costes de agencia de “fianza” menos la reducción experimentada por la eficacia del sistema de control e incentivos. Si a esto se le añade el efecto especialización, es decir, la mejora de eficiencia que permite la especialización profesional directiva que adquiere el ‘agente’ gracias a la delegación de funciones del ‘principal’ al ‘agente’ (que aporta valores positivos), se obtienen los costes de agencia netos.

Desde esta perspectiva puede decirse que hay un consenso lo suficientemente general en la literatura sobre Control de Gestión, en que las condiciones básicas que favorecen la máxima eficiencia de una empresa -o lo que es lo mismo: las condiciones que hacen que los costes de

agencia netos sean los mínimos posibles- pueden resumirse en la combinación de los siguientes tres elementos:

- Fijación al agente de unos objetivos cuantitativos para cada periodo (control *ex – ante*)
- Establecimiento de un sistema de control periódico adecuado sobre la gestión del agente.
- Establecimiento de un sistema de incentivos para el agente, normalmente en función de los resultados.

Tanto la “Teoría de la Agencia” como la literatura académica sobre el “Control de Gestión” parten de la clara determinación del principal y del agente. En realidad esto se postula respecto a la empresa privada, pero no está tan claramente definido en la empresa pública, es decir, el principal inmediato o efectivo (quien ejerce los derechos de propiedad sobre la empresa) puede estar muy difuso (Parlamento, Gobierno, Ministerio, agencias gubernamentales, etc). En este contexto encontramos la denominada “Teoría de los derechos de propiedad” que sostiene que las empresas públicas serán por naturaleza menos eficientes que las empresas privadas, debido a que cuando los derechos sobre el beneficio que genera la empresa está claro a quien corresponden, la empresa funcionará mejor que cuando la asignación de estos derechos sea incierta; porque sin un propietario (‘principal’) claro, nadie estará interesado en controlar (supervisar) la empresa. Apoyándose en ésta proposición, hay autores que mantienen la tesis de que el tipo de propiedad afectará necesariamente a la eficiencia de la empresa, ya que los sistemas de control y de incentivos (del principal sobre el agente), serán diferentes, más eficaces en la empresa privada que en la empresa pública (Cuervo, et al. 1999). Algunos autores argumentan incluso –llevando al extremo el supuesto de ‘principal *atomizado*’ de la Teoría de los Derechos de la Propiedad- que dichos sistemas de control e incentivos son inexistentes en la empresa pública por la falta, de hecho, de principal (un supuesto difícil de aceptar, en base a la observación empírica). Vamos a analizar lo anterior desde dos enfoques distintos:

1. En primer lugar, los que sustentan estas afirmaciones se basan en la hipótesis de que la EP tiene un ‘principal *atomizado*’ representado por el conjunto de ciudadanos-propietarios, y que por lo tanto, ninguno de ellos estará interesado en dedicar tiempo al control (supervisión) de la empresa pública. Pero de hecho, estamos frente a una hipótesis extremadamente irreal, ya que en el momento que contrastamos con la realidad vemos que entre los ciudadanos y la EP existen los poderes públicos que ejercen como titulares de los derechos de la propiedad de los primeros: principalmente el Gobierno, y las agencias gubernamentales especializadas (*holding* o entidad de control de EP). Por tanto, la relación de agencia no se establece directamente entre ciudadano y gestor de la EP, sino que es una cadena de relaciones de agencia, por ejemplo: ciudadano-parlamentarios, parlamentarios-

gobierno, gobierno-EP; de las cuales la relevante en cuanto al Control de Gestión es la que se establece entre la EP y la representación gubernamental.

2. En segundo lugar, la afirmación de la ineficiencia de la EP frente a la EPR, que muchas veces se basa en constatar determinados casos que operan con pérdidas contables, debería contemplar más aspectos, como por ejemplo, la utilización de la EP como instrumento de política económica (Vergés, J. 2004)

De hecho a lo largo de la historia y en diferentes países se ha venido utilizando la EP como instrumento de política económica en diferentes aspectos y según las necesidades de los Gobiernos (Vergés, J. 1982):

- Fijando la política de precios y salarios de una EP concreta
- Obligando a la EP a aplicar precios políticos (precios por debajo de los costes de máxima eficiencia con cargo a impuestos)
- Fijando objetivos de inversión a la EP
- Restringiendo importaciones a la EP
- Restringiendo las reducciones de plantilla
- “Salvando” empresas privadas en crisis
- Imponiendo determinadas decisiones estratégicas a la EP
- Imponiendo ubicaciones de las EP en zonas deprimidas

Lo que provocará inevitablemente en la mayoría de los casos unos resultados contables menores a los que cabría esperar si la empresa no tuviera que cumplir estos objetivos extraproductivos. Lo que nos lleva a cuestionar si resultados negativos en una EP se puede asimilar a ineficiencia, tal y como se suele hacer en el caso de una EPR.

La EP a parte de ser un centro productivo o de servicios puede estar contribuyendo al bienestar social en cualquiera de los aspectos anteriormente citados, con lo cual sería miope analizar la eficiencia sólo desde el punto de vista contable en aquellos casos concretos en los cuales las EP se utilizan efectivamente como instrumento para objetivos políticos y/o sociales del gobierno.

La teoría contractual de la empresa, ligada a la teoría de los derechos de propiedad y a la teoría de los costes de transacción considera a la empresa como un conjunto de contratos bilaterales, y no de relaciones de autoridad. Veamos hasta qué punto nos puede resultar útil.

El derecho a la propiedad privada es uno de los elementos fundamentales en los que se basa el sistema de economía de mercado. Los propietarios de los inputs de producción podrían cederlos directamente a los consumidores sin la intermediación de la empresa.

Esta teoría contractual aparece cuando los propietarios de los factores de producción en virtud de un arreglo contractual se los ceden a un agente central cuya función es dirigir y controlar el

proceso de producción, sustituyéndose así la «mano invisible» del mercado por la “mano visible” del empresario.

A diferencia de la perspectiva de la teoría de la firma, que considera a la empresa como una caja negra, bajo la perspectiva contractual la empresa se concibe como un sistema de caja «transparente» en la que se efectúa una superposición de factores productivos organizados técnicamente, tras la cual existe una organización de personas que sustentan la propiedad de los mismos, que lo que buscan es perfilar cómo deben regularse las interdependencias entre agentes vinculados con un nexo contractual para que, en diferentes ámbitos de información y cooperación, alcancen resultados eficientes (Salas, V. 1987).

Por ello, el resultado empresarial no sólo depende de la forma de explotación de unas posibilidades físicas, dada una tecnología y un nivel de conocimientos, sino que también depende del sistema de contratos y de derechos de propiedad bajo el que opere la empresa. Aquí reside el interés de esta investigación: comparar los resultados obtenidos por empresas dedicadas a la misma actividad pero con estructuras de propiedad distintas.

La Teoría de los Derechos de Propiedad, como teoría deductiva que es, hay que ir contrastándola con las observaciones reales e investigaciones empíricas.

En este sentido podemos anticipar que la empresa pública objeto de este estudio, Paradores de Turismo de España, S.A., es una empresa que, de una primera aproximación al análisis de sus cuentas, aparece como saneada y rentable (obteniendo resultados contables positivos de forma estable) a pesar de que como empresa pública se le ha establecido dos principales objetivos extraproductivos:

1. Recuperación y mantenimiento del patrimonio nacional: a través de los edificios emblemáticos (castillos, antiguos conventos, etc) y de la restauración de las obras de arte ubicadas en dichos edificios (pinturas, esculturas, tapices, etc)
2. Impulsar la actividad comercial y turística de la zona donde están ubicados algunos de los establecimientos (zonas rurales con pocos recursos en algunos casos, zonas poco turísticas, etc.)

## **1.4 ESTADO DE LA CUESTIÓN SOBRE LA EFICIENCIA RELATIVA DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS**

En el presente trabajo se pretende estudiar la eficiencia en la empresa pública, compararla con la empresa privada, y ello aplicado a la actividad hotelera en España. Por

tanto, se presenta la evidencia empírica existente en función de los diferentes conceptos tratados:

1. Evidencia empírica sobre eficiencia comparativa empresa pública-empresa privada
2. Evidencia empírica sobre eficiencia en la actividad hotelera

### *1. EVIDENCIA EMPÍRICA SOBRE EFICIENCIA COMPARATIVA EMPRESA PÚBLICA-EMPRESA PRIVADA.*

Las investigaciones sobre eficiencia comparativa empresa pública-empresa privada forman parte del campo de la evaluación de eficiencia comparativa en general: entre dos períodos de una empresa, entre empresas del mismo sector de países distintos, etc.

En los últimos años predominan los trabajos que utilizan una metodología de modelos frontera como por ejemplo: Hailu and Veeman (2001), Maudos, J.; Pastor J.M. y Pérez, F. (2002), Woodbury, K., Dollery, B. y Rao, P. (2003), Fare, R.; Grosskopf, S., Seldon, B.J. and Tremblay V.J. (2004). Las diferentes opciones metodológicas se abordan en el capítulo 3.

Es numerosa la literatura que se puede encontrar en referencia a la comparación de los niveles de eficiencia de la empresa pública respecto los de la empresa privada. Algunos ejemplos más destacados son los siguientes:

✿ Borcharding, T.E.; Pommerehne, W.W.; Schneider, F. (1982): Las principales conclusiones son que: A) en los estudios citados, las empresas públicas tienen unos costes más elevados. B) de más de 50 estudios, tan sólo 3 indican mayor eficiencia en las públicas que en las privadas, y sólo 5 estudios presentan no diferencias entre unas y otras. En resumen, la producción privada es más barata pero si se da una suficiente competencia entre los productores públicos y privados las diferencias en términos de costes unitarios resultan insignificantes. Con lo que se aprecia que no es tanto la diferencia de propiedad sino la falta de competencia la causa de menor eficiencia que a menudo se observa en la empresa pública.

✿ Millward, R.; Parker, D.M. (1983): La principal conclusión es que no hay una evidencia sistemática de que las empresas públicas sean menos eficientes en términos de coste que las empresas privadas. Una diferencia clara que sí se constata es que cuando una empresa disfruta de una situación de monopolio en un área geográfica, los precios de la empresa privada están fijados más en proporción a los respectivos costes marginales de los diferentes bienes y servicios que vende, y que, en las mismas condiciones, una empresa pública opera con unos precios más bajos y un nivel de producto superior.

✿ Parker, D. and Hartley, K. (1991): este trabajo presenta los resultados de un estudio de 10 departamentos gubernamentales que se han privatizado en el Reino Unido, el objetivo del estudio es analizar como han influido los cambios organizativos en la *performance* de dichas empresas, a través de los ratios financieros estándares. Las principales conclusiones las podemos resumir en 5 puntos básicos: 1) Los ratios financieros no aportan un grupo consistente de resultados estadísticamente significativos para ninguna de las organizaciones objeto de estudio. 2) Dependiendo de las medidas tomadas se pueden presentar desviaciones en un sentido u otro. 3) Dependiendo del momento de la privatización y del contexto en que se ha llevado a cabo los resultados solo podían mejorar debido a la mala situación económica de las empresas y del mercado. 4) Los cambios organizacionales de las compañías no garantizan la mejora de la *performance* desde un punto de vista financiero. 5) La mejora en la *performance* parece ser el resultado de un grupo complejo de factores, y no simplemente debido a cambios de la propiedad del capital.

✿ Vininig, A. and Boardman, A. (1992): recopilan 87 trabajos divididos en 10 sectores y clasifican las conclusiones en tres tipos: “empresa pública más eficiente”, “no hay diferencia”, y “privada más eficiente”, llegando a la conclusión que los pocos estudios relevantes sugieren mayor eficiencia en la empresa privada.

✿ Sirkorsi, D. (1993): tomando como referencia el caso claramente exitoso de las empresas públicas en Singapur, argumenta que los comportamientos y las causas que apuntan diferentes autores en sus estudios referidos a EEUU y Gran Bretaña, no coinciden con los comportamientos y las causas de las empresas públicas en economías de mercado muy desarrolladas surasiáticas. Con lo que introduce el componente de área sociocultural como elemento de influencia en los estudios de eficiencia comparativa.

✿ Prior et al. (1993): utilizan la función frontera y la tasa de cambio del índice de productividad global para el análisis comparativo sectorial durante los primeros años de los '80. Obteniendo como resultados que la productividad de las empresas públicas es mayor en 5 sectores y menor en 6.

✿ Ehrlich et al. (1994) : este artículo estudia el impacto de la propiedad pública en la tasa de crecimiento de la productividad y en la tasa de disminución de coste de 23 compañías aéreas internacionales en el período 1973-1983. La conclusión es que la propiedad pública puede disminuir la tasa de crecimiento de la productividad anual a largo plazo sobre un 1.6-2.0% y el ratio de coste en un 1.7-1.9%, además el factor de la propiedad no se ve afectado por el grado de competitividad.

➤ Megginson et al. (1994): en su estudio comparan ratios financieros y operacionales durante los 3 años anteriores y posteriores a la privatización de 61 empresas de 18 países y 32 sectores durante el período 1961-1989. Las conclusiones son que en el período post-privatización se incrementan las ventas, la eficiencia operativa<sup>3</sup>, la rentabilidad, la inversión en capital y el pago de dividendos, en cambio disminuye el apalancamiento. Además no se evidencia que haya disminución de la ocupación después de la privatización, pero si hay cambios significativos en los puestos directivos.

➤ Argimón et al. (1999): compara empresas no financieras a través del índice de productividad del trabajo, de donde deduce que la eficiencia productiva en las empresas públicas es inferior, y que las condiciones competitivas del mercado influyen en la eficiencia relativa.

➤ Dewenter and Malatesta (2000): hacen un análisis de la rentabilidad, de la intensidad del trabajo, y de los niveles de deuda de 500 empresas públicas no estadounidenses comparando con 500 empresas privadas durante 1975, 1985, y 1995. En este estudio llegan a la conclusión que las empresas privadas son significativamente más rentables que las públicas; las privadas tienen menor nivel de deuda y menor intensidad del trabajo en los procesos productivos.

➤ D'Souza and Megginson (2000): Examinan los cambios en la *performance* en los períodos pre y post privatización de 17 compañías de telecomunicaciones nacionales privatizadas a través de la oferta de acciones durante el período 1981-1994. Los resultados fueron que la rentabilidad, las ventas, la eficiencia operativa, la inversión en capital, el número de líneas de acceso y el salario promedio por trabajador se incrementan significativamente después de la privatización, y el apalancamiento disminuye significativamente.

➤ LaPorta et al. (2000) usando datos de 92 países, examinan como la estructura de propiedad de los bancos impacta en el desarrollo del sistema financiero, en el crecimiento económico y en el crecimiento de la productividad, encontrando que la propiedad pública restringe los crecimientos antes mencionados y retarda el desarrollo del sistema financiero, sobretodo en los países más pobres.

➤ Laurin and Bozec (2000) compara la productividad y la rentabilidad antes y después de la privatización en las dos mayores líneas férreas de la empresa pública

---

<sup>3</sup> La eficiencia operativa la miden a través de la eficiencia de las ventas (ventas/ n° de trabajadores) y a través de la eficiencia del beneficio (beneficio neto/n° trabajadores).

canadiense nacional. La productividad se dobló en la época privatizada, en la que también se gasta más en investigación y se contrata menos personal

✦ Wallsten (2000) en su trabajo analiza a través de un análisis econométrico los efectos de las reformas en telecomunicaciones en el desarrollo de los países, lo aplica a 30 países africanos y latinoamericanos desde 1984 hasta 1997, explorando los efectos de la privatización, la competencia y la regulación en la gestión de las telecomunicaciones. Las principales conclusiones son que la competencia está significativamente asociada con un incremento del acceso per cápita y una disminución del coste, que la privatización sola sin ir acompañada de regulación no es de mucha ayuda, es decir que aumentar la competencia con privatizaciones junto con regulación es la mejor apuesta para un país.

✦ Bortolotti, B et al. (2001). En este artículo se evalúa la gestión financiera y operativa de 31 compañías nacionales de telecomunicaciones en 25 países que están total y parcialmente privatizadas durante 1981-1998 usando las comparaciones convencionales pre y post privatización. Los resultados apuntan que la rentabilidad, el output, la eficiencia operativa y la inversión en capital aumenta significativamente después de la privatización mientras que la ocupación y el endeudamiento disminuye significativamente.

✦ Megginson and Netter (2001) publican el mejor recopilatorio encontrado en cuanto a la comparativa de eficiencia entre empresa privada y pública, y en cuanto a la privatización de empresas públicas en diferentes economías y tipos de negocio. En referencia a los artículos de eficiencia comparativa entre empresa pública y privada, la mayoría de artículos seleccionados por los autores se constata una mayor eficiencia en las empresas privadas, y en los trabajos en que las diferencias de eficiencia entre empresas públicas y privadas son insignificantes es debido a que operan en mercados competitivos, lo cual nos ratifica una vez más lo que ya nos decía Leibenstein en 1966, cuanto más competitivo es un mercado mayores grados de eficiencia presenta.. A pesar de todo, los diferentes trabajos coinciden en que las diferencias de eficiencia no sólo se deben explicar por las diferencias en la estructura de la propiedad sino que existen otros factores que pueden influir en el crecimiento de la productividad, como son , los cambios técnicos exógenos, las condiciones de mercado y el hecho de que las empresas públicas tengan objetivos extraproductivos, lo que dificulta la interpretación de los resultados.

✦ Estaché, A. et al (2002) se plantean que influencia tuvieron los procesos de privatización de las compañías férreas en Argentina y Brasil, en la eficiencia de

dichas empresas, a través de los principales ratios económicos y el índice de productividad global. La conclusión de este trabajo es que dichas compañías son más eficientes después de la privatización, pero los autores hacen énfasis en que hay que tener en cuenta los precios fluctuantes de determinados inputs como es el fuel. De hecho, los resultados muestran que para ambos países los años posteriores a las privatizaciones los incrementos en el índice de productividad total se deben en mayor grado al incremento de los output que al incremento de los inputs.

➤ Vergés, J. (2003): en su estudio compara para un solo año una empresa pública y una empresa privada de transporte marítimo utilizando la tasa de rentabilidad, tasa de margen, e índices de productividad. Los resultados obtenidos reflejan que la productividad global es mejor medida de la eficiencia que la tasa de rentabilidad, y que la productividad de la empresa privada es menor que la de la pública.

➤ Letza, Smallman and Xiuping Sun (2004): evalúan los argumentos teóricos y empíricos existentes sobre la privatización, llegando a la conclusión de que el argumento de privatizar como vehículo para ganar eficiencia es un mito, la eficiencia no es sólo una cuestión relacionada con la propiedad sino que requiere una compleja interacción de variables sociales y comerciales.

➤ Bitros, G.C. and Tizonas, E.G. (2004). Es un estudio comparativo de eficiencia de empresas privadas y públicas griegas en el período 1979-1988 a través de sistemas de ecuaciones de coste y demanda del input, cuyos coeficientes se estiman a través de técnicas de regresión estándares. El resultado es que las públicas son claramente en todos los aspectos menos eficientes.

➤ Metin Karadag, A. et al (2005): este artículo calcula el cambio experimentado en la productividad global (TFP) del sector público y privado en la industria manufacturera turca de las provincias seleccionadas para el período 1990-1998, a través de la metodología DEA. Los resultados muestran que no hay mejora en TFP para el sector privado, mientras que la productividad en el sector público ha incrementado un 1% en promedio.

➤ Bonaccorsi di Patti and Hardy, D.C. (2005): este artículo analiza los efectos que la privatización de los bancos públicos se ha producido en Pakistán en el período 1981-2002 (dividiéndolo en tres períodos: 1981-1992 pre-privatización, 1993-1997 post-privatización y 1998-2002 período post otras reformas), empleando diferentes estimaciones a las funciones de beneficio y costes. Los resultados obtenidos por los autores indican que los bancos privatizados incrementan su eficiencia en los años inmediatamente posteriores a dicha privatización, pero en los años siguientes sólo

uno mantiene niveles de eficiencia superiores, los demás con el paso de los años sus niveles de eficiencia se asemejan a los bancos públicos.

En cualquier caso, sí que puede decirse que sobre la eficiencia comparativa empresa pública-empresa privada parece haber un acuerdo bastante general en que (Vergés, 2003):

1. Los estudios empíricos generales (no sectoriales) muestran que hay tanto empresas públicas que operan con beneficios similares a las privadas, como casos –comparativamente más numerosos que en el sector privado- de gestión con pérdidas, ocasionales o continuadas.
2. En muchos de estos últimos casos se deduce que existen costes de intervención (o de obligaciones de servicio impuestas por la Administración) no compensados financieramente por esta a la EP; pero normalmente se desconoce su importe, por lo que es difícil de interpretar adecuadamente los resultados que aparecen en las cuentas de la empresa en cuestión, como indicador de su eficiencia económica.
3. Los estudios comparativos sectoriales (EP versus empresas privadas que producen bienes y servicios similares) muestran que hay tanto casos en que los indicadores de eficiencia (tasa de beneficios, costes unitarios, productividad...) son más favorables para la empresa privada, como casos en que no se aprecian diferencias, y casos en que son más favorables las cifras de la empresa pública. No obstante, hay un cierto predominio de los primeros casos.
4. No parece ser el tipo de propiedad –pública o privada- el factor más determinante del mayor o menor grado de eficiencia productiva, sino el nivel de competencia con el que se enfrenta la empresa en el mercado. O, en cualquier caso, es el binomio grado de competencia/ tipo de propiedad el elemento más determinante.
5. Corroborando la anterior, se observa que en caso de situaciones monopolísticas, la empresa privada también tiende a presentar un nivel de eficiencia productiva inferior al óptimo (ineficiencia X).
6. No obstante, aunque las condiciones sean de competencia entre empresas privadas, también se dan a veces situaciones de ineficiencia desde una perspectiva macroeconómica, en forma de despilfarro de recursos. Principalmente: 1) en los casos de reestructuraciones sectoriales (a menudo subvencionadas por el estado, directa o indirectamente) como consecuencia de

excesos de capacidad instalada, y 2) con relación a la mayor parte de los gastos publicitarios de las empresas competidoras (en la medida que no es una publicidad informativa sino persuasiva)

Como se ha visto, desde la perspectiva de la eficiencia comparativa resulta básica la distinción entre empresa pública en un entorno competitivo y empresa pública en un entorno monopolístico. Pero los propios estudios comparativos sugieren la conveniencia de una segunda distinción: empresa pública pyme (nivel local) y empresa pública grande (nivel estatal), ya que las conclusiones parecen en general ser diferentes y, probablemente, también son diferentes las causas explicativas de que en ciertos casos la gestión sea comparativamente ineficiente. La mayor parte de los estudios hechos son sobre pymes en entornos monopolísticos, y también sobre pymes en entornos competitivos. Pero, de hecho, no existe prácticamente ningún trabajo sobre grandes empresas públicas en entorno monopolísticos, por razones obvias (si una empresa pública tiene el monopolio a nivel estatal no existirá empresa privada con la que compararse, máxime se podría considerar una empresa monopolista de la misma actividad correspondiente a otro país), y no hay muchos estudios de empresas públicas grandes en entornos competitivos. Es en este último grupo donde se ubica este trabajo, con el que se pretende aportar evidencia empírica a la poca existente.

En resumen y teniendo en cuenta la evidencia empírica referenciada no se puede afirmar genéricamente que la empresa privada presente niveles de eficiencia superiores a la empresa pública, ya que hay muchos factores que influyen en dicha eficiencia, por lo tanto es relevante aportar más evidencia empírica y poder así contribuir a la explicación de los factores influyentes en las diferencias de eficiencia que presenta empresas con estructuras de propiedad distintas.

## *2. EVIDENCIA EMPÍRICA SOBRE EFICIENCIA EN LA ACTIVIDAD HOTELERA.*

En cuanto a trabajos científicos más específicos y recientes sobre el estudio de la eficiencia en la industria turística nos encontramos con numerosos artículos más relacionados con la eficiencia técnica de actividades que no con la eficiencia económica en empresas turísticas. Tal es el caso de estudios sobre la eficiencia en las escaladas a montañas, en la utilización de energía eléctrica, en el rendimiento de determinados equipos de diferentes deportes (sobre todo en EEUU), etc.

Cuando uno se centra más en la evaluación de la eficiencia económica en las empresas hoteleras vemos que tanto profesionales como académicos han intentado valorar la eficiencia en la industria hotelera y proporcionar medidas de *performance* robustas durante años. Muchos de estos trabajos utilizan ratios como la ocupación media, el ‘revpar’ (ingresos por habitación), relación entre ventas y coste salarial, y la rentabilidad de las ventas (beneficio de la explotación respecto las ventas realizadas). Ejemplos de ello es Kimes (1989) el cual nos propone un indicador de ‘management’ de los ingresos de los activos perecederos, que consiste en la óptima combinación de ratios para la aplicación del ‘yield management’<sup>4</sup>. Posteriormente, Wijeyasingue (1993) sugiere un método para calcular el nivel de ocupación que representa el punto muerto y sugiere un indicador general de eficiencia hotelera que puede utilizarse para analizar la causa de pérdidas y para llevar un mejor control del negocio. Así se van sucediendo diferentes estudios a lo largo de la década de los ’90 introduciendo diferentes ratios como el de coste laboral, los gastos de nómina respecto las ventas, el análisis coste-beneficio, etc. Pero en los últimos años y siguiendo la tónica de la literatura empresarial en general, la mayoría de artículos analizados se basan en modelos estocásticos frontera no paramétricos, más concretamente en el análisis envolvente de datos para realizar una comparativa de eficiencia entre los diferentes hoteles de una determinada cadena o grupo hotelero. Así, Morey and Dittman (1995) es, según la presente investigación el primer artículo que aplica un modelo frontera a la actividad hotelera (a pesar de ser un técnica muy desarrollada en otros campos de la investigación sobre eficiencia). Anderson et al. (1999) evalúa la eficiencia en 1994 a través de modelos frontera de 48 hoteles norteamericanos de diferentes zonas del país y de diferente tamaño. Pestana (2004) propone un análisis basado en un modelo frontera econométrico donde la función adoptada es la clásica Cobb-Douglas y se aplica a la cadena hotelera ENATUR que es la empresa pública de las Pousadas de Portugal durante 1999-2001. Pestana (2005) en este posterior artículo propone un análisis envolvente de datos (DEA) aplicado a las 43 pousadas de Portugal en el año 2001, donde obtiene, como cabía esperar, que más de la mitad de los establecimientos son ineficientes. Los resultados de este tipo de investigaciones consisten, como es sabido, en una ordenación de cada establecimiento de la cadena hotelera según su nivel de eficiencia respecto a aquellos de entre ellos que

---

<sup>4</sup> También conocido como “revenue management” se define como el proceso de entender, anticiparse y reaccionar al comportamiento del cliente, con el objetivo de maximizar las ventas. Las empresas que adquieren el “yield management” como filosofía de gestión suelen utilizar los sistemas informáticos de “yield management” que existen en el mercado para gestionar complaciendo los valores anteriores.

presentan un mayor nivel de dicha eficiencia (que son los que definen la correspondiente frontera).

Y así se suceden los trabajos desarrollados bajo estas técnicas como son: Brown and Ragsdale, 2002 (DEA-CCR<sup>5</sup> más un análisis cluster en 46 hoteles americanos); Reynolds, 2003 (DEA-CCR y modelo BCC en 38 restaurantes); Hwang and Chang, 2003 (DEA-CCR, modelo de super eficiencia y Malmquist en 45 hoteles taiwaneses); Chiang, Tsai and Wang, 2004 (DEA-CCR y modelo BCC en 25 hoteles de taipei); Sigala et al., 2005 (DEA aplicado a hoteles de 3 estrellas en Gran Bretaña identificando 6 inputs y 3 outputs como factores condicionantes de la eficiencia en el departamento de habitaciones; y Keh, Chu y Xu, 2006 (DEA donde vislumbran el importante papel que juega el marketing en las empresas de servicios, aplicado a 49 hoteles de Asia- Pacífico donde el dato más importante es que el 90% de ellos son ineficientes).

Analizando la evidencia empírica sobre la eficiencia en la actividad hotelera, se observa que la mayoría de trabajos se alejan del cometido de la presente tesis. En realidad se ocupan de medir la eficiencia relativa de un conjunto de hoteles de una misma cadena o de un mismo entorno geográfico pero sin entrar en los factores explicativos de cómo las diferencias de estatus organizativo o las diferencias de tipo de propiedad afectan a los niveles de eficiencia. También se constata la carencia de trabajos sobre la eficiencia hotelera en España.

## **1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

Partiendo de la revisión de la literatura relacionada con nuestro tema paso a precisar el objetivo general en objetivos específicos. Para ello, planteo las preguntas de investigación que se trata aquí de responder.

Básicamente están distribuidas en dos bloques:

En primera instancia el trabajo se centra en la empresa pública como objeto de estudio en donde nos planteamos lo siguiente:

- *¿Cuál es el grado de eficiencia de la empresa Paradores de Turismo de España, S.A., y como ha variado en el período de 1985-2004?*
- *¿Qué cambios organizativos se han producido en Paradores durante ese período?*

---

<sup>5</sup> El modelo DEA definido por Charnes, Coopers y Rhodes

- *¿Cuál es la incidencia que cada uno de los cambios organizativos experimentados en la empresa ha tenido sobre sus niveles de eficiencia? ¿A través de qué factores explicativos?*

Con estas preguntas se pretende determinar el grado de eficiencia absoluta que presenta una empresa pública no monopolista como es el caso de Paradores, y establecer su relación con los cambios organizativos experimentados en la empresa durante este período de tiempo, considerando a estos como cambios en las condiciones de agencia, y por tanto, en el sistema de control y de incentivos; proceso de cambio que se suele denominar “privatización organizativa”.

En segundo lugar se llevará a cabo una evaluación comparativa de la eficiencia entre la empresa pública y varias empresas privadas hoteleras con diferentes estructuras de propiedad, planteándonos lo siguiente:

- *¿Es la empresa pública Paradores de Turismo de España, S.A. menos eficiente que las empresas privadas del sector?*

Dado que esta comparación puede presentar resultados distintos atendiendo a las diferentes estructuras de propiedad que presentan las empresas privadas, nos planteamos:

- *¿Es la empresa pública Paradores de Turismo de España, S.A. menos eficiente que empresas privadas similares del mismo sector con capital flotante en bolsa (“public traded company”)?*
- *¿Es la empresa pública Paradores de Turismo de España, S.A. menos eficiente que empresas privadas similares del mismo sector con un 100% del capital familiar?*
- *¿Es la empresa pública Paradores de Turismo de España, S.A. menos eficiente que empresas privadas similares del mismo sector con capital privado no cotizado en el mercado bursátil?*
- *¿Es la empresa pública Paradores de Turismo de España, S.A. menos eficiente que empresas privadas similares del mismo sector con propiedad tipo asociación<sup>6</sup>?*
- *¿Qué factores internos o de gestión determinan las diferencias de eficiencia detectadas en la comparación entre las empresas estudiadas?*

Las preguntas planteadas en segundo lugar responden a los 5 tipos de propiedad existentes en la actualidad en las cadenas hoteleras españolas.

Con las anteriores preguntas se quiere cubrir el objetivo del análisis comparativo de eficiencia de la empresa pública con diferentes tipos de propiedad privada, para determinar hasta qué

---

<sup>6</sup> Una asociación hotelera es una entidad jurídica formada por un conjunto de hoteles que se agrupan para obtener economías de escala en términos comerciales, de servicios administrativos, y de distribución.

punto el tipo de propiedad, es decir, la diferente situación de agencia, influye en los niveles de eficiencia de las empresas estudiadas, con la finalidad última de encontrar evidencia sobre las medidas que pueden mejorar la eficiencia de las empresas según su tipo de propiedad.

Se persigue, no obstante, un objetivo complementario como producto añadido a derivar de la propia investigación aquí diseñada, que consiste en establecer indicadores de gestión útiles para el análisis del sector perdurable en el tiempo e iniciar una línea de investigación para el *management* de las empresas hoteleras.



## **CAPÍTULO 2:**

# **LA INDUSTRIA TURÍSTICA Y LA ACTIVIDAD HOTELERA EN ESPAÑA**

El objetivo de este capítulo es describir las características básicas del sector hotelero en España (evaluación y tendencia), a fin de precisar el contexto en el que se desenvuelve Paradores de Turismo y las demás empresas hoteleras que son objeto de estudio.

El resultado está recogido en los siguientes puntos:

- 2.1 Breve historia de la industria turística en el estado español
- 2.2 Análisis de la principal competencia turística internacional en la actualidad
- 2.3 Descripción de la situación de la actividad hotelera en España en la actualidad
  - 2.3.1 Demanda hotelera española
  - 2.3.2 Oferta hotelera española
- 2.4 Principales conclusiones sobre la industria turística y la actividad hotelera en España
- 2.5 Paradores respecto al conjunto de la actividad hotelera en España

## 2.1 BREVE HISTORIA DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA EN EL ESTADO ESPAÑOL

Para poder conocer y entender la situación actual del turismo y de su industria en España, debemos retroceder en el tiempo y observar como ha evolucionado la sociedad, el país y la economía. Para ello se referencia la publicación por parte de la editorial del Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.: “50 años del turismo español” en la cual se hace un análisis histórico y estructural del turismo español en los últimos años. De dicha publicación es conveniente para nuestro estudio destacar lo siguiente:

1. *Década de los años '80*. Es en este momento que se consigue una cifra de visitantes superior a los 50 millones. A su vez, y debido a la creciente importancia del turismo, la Confederación Española de Organizaciones Empresariales crea un consejo de turismo para defender mejor los principales objetivos de los empresarios turísticos. Con el objetivo de mejorar la calidad de vida del segmento de la tercera edad y favorecer la creación y mantenimiento de puestos de trabajo, se crean los programas de vacaciones especializados para este conjunto de la población, denominado INSERSO. Se realiza el Mundial de fútbol en 1982. Se trató de llegar a un acuerdo con Disney para ubicar el proyecto Eurodisney en nuestro país pero resultó fallido a favor de París. Se iniciaron las relaciones ministeriales con Japón para compartir objetivos turísticos. El gobierno emprende iniciativas para potenciar las alternativas del turismo de sol y playa, como son: el turismo juvenil y cultural, el rural, el gastronómico, el “verde”, el deportivo, etc.; pero se manifestaba una incoherencia en las políticas realizadas derivadas de la desorganización interna del ministerio y de la irregularidad de criterios con las comunidades autónomas (que gozaban de su propia ordenación turística). Se enfrían las relaciones entre el gobierno central y la Organización Mundial del Turismo con las consecuencias negativas que para España esto representa. El gobierno crea nuevas líneas de crédito para financiar las pymes relacionadas con el turismo. Se crea el Instituto Nacional de Promoción del Turismo que desarrollará las funciones de promoción turística, poco después y con la designación de un nuevo ministro (Abel Caballero) se realizan nuevos cambios: una legislación para las agencias de viajes, el *libro blanco* del turismo español (que no llegó a finalizarse), un nuevo plan de márketing turístico (que no se llevó a cabo por la falta de colaboración de las comunidades autónomas). Se consideró conveniente frenar el crecimiento de las plazas hoteleras, hasta reducirlas en algunas zonas. En

1987 y tras las primeras elecciones europeas al Parlamento Europeo se realiza un acuerdo sobre la liberalización del transporte aéreo en la CEE. Es en este año en el cual las empresas con más repercusión en el territorio dan el salto internacional dirigiéndose a Cuba. Los últimos años de la década de los '80 quedaron marcados por la ligera disminución en las cifras de entradas de turistas en España, consecuencia de la aparición de otras destinos turísticos como el Caribe, el norte de África, Yugoslavia, Checoslovaquia, etc.

2. Década de los años '90: La denominada guerra del Golfo más el grave endeudamiento europeo (provocado por las políticas financieras que buscaban un aumento del crecimiento económico) del inicio de la década, fueron las causas del final de un período expansivo de referencia en el mercado turístico mundial (que tardará dos años a llegar a España gracias a los dos acontecimientos internacionales que se producen en el país: los juegos olímpicos en Barcelona y la expo de Sevilla en 1992). Estos años en España se caracterizan por un descenso en la llegada de turistas pero no en los ingresos, y en el inicio del aumento de la competitividad a través del reto de la calidad y de la tecnificación. A ello contribuyeron en gran medida los Juegos Olímpicos en Barcelona y la Exposición Universal en Sevilla que catapultaron la imagen de España en todo el mundo. Estos dos grandes acontecimientos tuvieron sus consecuencias lógicas como son: las mejoras en infraestructuras de todo tipo de transporte, incremento de la oferta hotelera, reactivación del mercado laboral, etc. Pero al año siguiente el crecimiento y la rentabilidad económica fueron negativos, por lo que durante el período 1992-1995 se crea el Plan Futuro para estabilizar los principales indicadores, lo que se consiguió es resolver el deterioro del entorno natural y paisajístico, y la alta dependencia con los tour operadores extranjeros. A partir de 1995 se produce un aumento de la demanda turística en España fruto de:
- a) La excelente relación calidad – precio del servicio ofrecido (gracias a la devaluación de la peseta respecto al dólar y las principales divisas europeas)
  - b) La inestabilidad de destinos alternativos a España como el Magreb y los países de la Europa del este.
  - c) El encarecimiento de las zonas más distantes como el Caribe debido al incremento del precio del petróleo y del dólar.

A pesar de lo dicho, los movimientos interiores y exteriores de la población española disminuyeron, y tenemos que esperar al 1997 que experimenten otro crecimiento, año en que se consolida la industria turística española como una de las más importantes del

mundo. De 1996 a 1999 se lleva a cabo el Plan Marco de Competitividad. Este tenía como puntos destacables: la voluntad de realizar una mayor explotación de las ventajas competitivas derivadas de la economía, y promover la recuperación del crecimiento y la disminución del paro. Todo esto se llevó a cabo a través de la segmentación y diversificación de la oferta, de promover el desarrollo de nuevos productos hoteleros, de mejoras en la calidad, de potenciar la formación en el sector, de aumentar la protección al consumidor turístico, y un aumento en la inversión en I+D (consiguiendo avances tecnológicos en hotelería como: llaves magnéticas, sistemas de seguridad más eficientes, nuevos sistemas de gestión de precios “yield management”, aplicación de sistemas de distribución turística (GDS), aumento del uso de internet y del comercio electrónico, y desregularización global de muchas empresas relacionadas con la industria turística).

3. Principios del siglo XXI: Empieza el nuevo siglo con circunstancias muy poco esperanzadoras a nivel internacional. En 2001 se produce el histórico atentado de la organización terrorista islámica *Al-Qaeda* contra las torres gemelas de Nueva York y el Pentágono en Washington. Este hecho tuvo numerosas repercusiones: importante disminución de ventas en las empresas de transporte aéreo; conmoción en el turismo y en la sociedad en general; la caída bursátil semanal más fuerte desde la del crack del '29; invasión de EEUU a Afganistán; fuerte sensación de inseguridad mundial que se ve agravada por los atentados terroristas en Madrid y posteriormente en Londres. Más concretamente, en España la industria turística proporcionaba un 12 % de la ocupación total; se produce un crecimiento menos importante que en los últimos años del siglo XX; la duración de la estancia media se reduce en 1 día respecto al 1990; la oferta turística rural crece por la demanda registrada; actualización de las infraestructuras relacionadas con el turismo; mejora de la competitividad y de la eficiencia de las empresas del sector; uso de nuevos canales de comunicación (crece un 40% las reservas por Internet); en 2001 se crea la ecotasa en las Islas Baleares, impuesto que se aplica al turismo con la finalidad de captar fondos para la mejora de la calidad del entorno, el cuidado del medioambiente, y del patrimonio; en los últimos años el turismo experimenta una reducción en el número de visitantes a España, en cambio se produce un incremento en la oferta hotelera ya existente y en menor medida en nuevos establecimientos. Para España, el objetivo de estos primeros años es consolidarla como potencia turística líder a nivel mundial. Para ello se toman acciones de diversa índole: planes de promoción turística exterior; profundizar en el estudio de

inteligencia de mercados del Instituto de Estudios Turísticos (IET) para mejorar las encuestas y las estadísticas, y poder tomar decisiones más eficientes; planes de inversión en la red de Paradores; la creación de SEDETTUR para aumentar la eficiencia de la gestión técnica, apoyado por SEGITUR (Sociedad Estatal para la Gestión de la Información Turística); puesta en práctica del FOMIT (Fondo de Mejora de la Infraestructura turística) para modernizar los destinos turísticos maduros; la aplicación de los sistemas de calidad (como la “Q de calidad”) y de los planes de dinamización o excelencia turística; se crea el Consejo Español de Turismo para controlar los canales de comunicación y promoción, e incrementar la coordinación y participación entre las organizaciones públicas y privadas.

4. Turismo en la actualidad: A nadie se le escapa que la evolución del turismo está íntimamente relacionado con la propia evolución de la política, de la economía y más concretamente de la propia sociedad, con sus cambios en las necesidades, en las costumbres y en los estilos de vida. A nivel muy general, los cambios que más han afectado al turismo en los últimos años los podemos resumir en:
- a) Mejoras en las condiciones laborales, dando lugar a más tiempo de ocio.
  - b) Incorporación de la mujer en el mercado laboral, aumentando el poder adquisitivo de la familia.
  - c) Crecimiento de la esperanza de vida tanto en calidad como en cantidad, incrementando los años de vida en la tercera edad donde se dispone de más tiempo de ocio.
  - d) Incremento de las familias monoparentales debido al aumento de las separaciones y divorcios, lo que provoca el aumento de consumo de productos y servicios turísticos
  - e) La llegada masiva de la inmigración que provoca un incremento de mano de obra “barata” y un aumento en los movimientos turísticos entre el país emisor y el nuevo país de residencia.
  - f) Incremento de atentados terroristas que provocan inseguridad generalizada, por lo cual el turista ya descarta determinados destinos turísticos.
  - g) Mayor culto al cuerpo y a la salud, lo que ha provocado el desarrollo de este tipo de oferta especializada
  - h) Mayor interacción entre las diversas culturas, religiones e ideologías que provocan un interés en conocerlas.

- i) La globalización a nivel empresarial provoca que las personas tengan que viajar mucho más por razones laborales y que gracias a la modernización de los medios de transporte las distancias no sean percibidas como un problema.

Todos estos cambios han provocado que el turismo adapte su oferta a lo que desea la demanda, y es por eso que podemos resumir que actualmente los motivos básicos de los movimientos turísticos son los siguientes: por razones laborales (ferias, congresos, negocios, etc.), por formación (estudio de idiomas, masteres, postgrados, intercambios, etc.), por acontecimientos puntuales (deportivos, lúdicos, culturales, etc.), por visitas a familiares y / o amigos, por la práctica de determinados deportes, y por gozar de la naturaleza.

Una de las tendencias que marcan claramente la evolución en los últimos años es el fenómeno conocido como globalización. Por la magnitud del tema, trataremos exclusivamente los efectos que la globalización tiene sobre la industria turística.

Los principales efectos de índole económica son el fomento de la privatización de las empresas públicas, la deslocalización de las industrias y la reducción de costes para aumentar la eficiencia y la eficacia a nivel productivo y operacional. Un ejemplo de esta afectación económica es la implantación de *resorts* en países subdesarrollados o en vías de desarrollo, donde la inversión es fundamentalmente extranjera y por tanto, los beneficios resultantes de la actividad no afectan a la riqueza del país que acoge sino que vuelven al país inversor.

En el ámbito tecnológico, el primer plano lo toma la aparición de Internet como herramienta de comunicación global. Este elemento favorece la aparición de productos turísticos de más calidad y a precios más competitivos que los ofrecidos tradicionalmente al turismo de masas. Esto es debido a la creación de mercados electrónicos donde el cliente se configura el producto o servicio a su medida. Al mismo tiempo, a través de los sistemas que planifican y favorecen la obtención de bases de datos, las empresas pueden obtener la información que les facilitará la elección y puesta en contacto con el cliente objetivo creando campañas de *márqueting* más efectivas. La relevancia de este fenómeno se evidencia con la aparición de múltiples portales electrónicos, donde se ofrecen gran cantidad de productos turísticos con la disminución de la dependencia que los turistas y las empresas mantienen con los intermediarios. El incremento en el uso de las nuevas tecnologías promueve la interacción y la comunicación entre empresas que ofrecen bienes y servicios relacionados con el turismo, favoreciendo la aparición de las cadenas de valor. Estas

cadena ayudan a las pequeñas y medianas empresas a tener más fuerza delante de las multinacionales, además de proporcionar productos más idóneos a sus usuarios. Es en este punto donde podemos tratar las empresas aéreas de bajo coste. Este tipo de empresas han fomentado la desestacionalización de los productos turísticos, dilatando la oferta a cualquier momento del año, afectando positivamente al turismo de ciudad y revitalizando zonas próximas a los aeropuertos utilizados por estas empresas. El número de usuarios de este tipo de compañías es creciente.

En el ámbito socio – político y cultural, la globalización también ha tenido sus consecuencias: la apertura de las fronteras entre países; la mejora de las relaciones internacionales; la eliminación de los aranceles; mayor diferencia entre la economía de los países ricos y la de los no tan ricos; promueve la estandarización de los productos entre países que puede conducir a la pérdida de la riqueza cultural, de las tradiciones, de la diversidad artística y en definitiva, de los atractivos de cada nación.

Para finalizar, trataremos el efecto de la globalización sobre el medio ambiente. El crecimiento desmesurado y mal planificado de instalaciones relacionadas con el turismo, y el aumento en el uso de los medios de transporte ha disparado la producción de residuos tóxicos, la emisión de gases contaminantes, y está reduciendo las reservas de suministros energéticos. En el ámbito urbanístico, también se ha producido la desaparición de zonas naturales y efectos negativos sobre flora y fauna de determinadas zonas. En determinadas zonas deprimidas se llevan a cabo prácticas no deseadas como el turismo sexual, producción y venta de narcóticos, o la caza de animales protegidos.

Por tanto, vemos que los efectos de la globalización son positivos y negativos a la vez, con lo que debemos tener esperanza que las actuaciones políticas de las diferentes naciones vayan encaminadas a potenciar los efectos positivos y minimizar o eliminar los negativos.

## **2.2 ANÁLISIS DE LA PRINCIPAL COMPETENCIA TURÍSTICA INTERNACIONAL EN LA ACTUALIDAD**

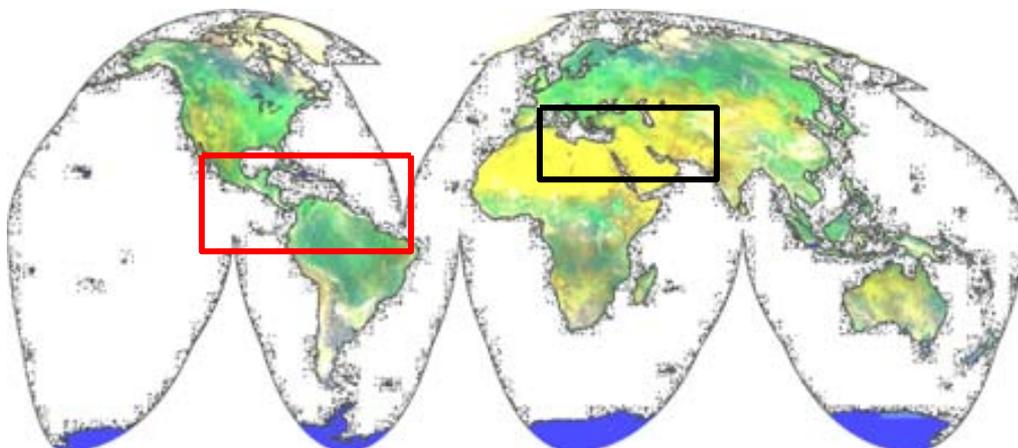
España es una gran potencia mundial por lo que se refiere a la actividad turística como demuestra el informe del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de junio de 2005. Este informe destaca que durante el 2004, España ocupó la segunda posición mundial en cuanto a

entrada de turistas (53,6 millones) con una cuota del 7,5% del total por detrás de Francia con un 10,9%. En cuanto a los ingresos procedentes del turismo, España también se sitúa en segunda posición con un 8%, tan solo superada por EEUU con un 12,3%. Cifra que no nos debe extrañar debido a que a la tradicional “etiqueta” de sol y playa, debemos añadir que estamos en el país del mundo con mayor número de lugares declarados Patrimonio de la Humanidad. En términos culturales tenemos desde la pintura rupestre en Altamira, hasta las tendencias más actuales de las artes plásticas que pueden ser admiradas en los múltiples museos españoles; desde la música folclórica diversa (según la zona) hasta los más modernos ritmos internacionales; desde la arquitectura árabe y románica, hasta lo más representativo de Gaudí, y hasta contemplar un largo etcétera de manifestaciones culturales que en estos últimos años se están promocionando y explotando turísticamente.

Con lo que constatamos que España se enfrenta a dos tipos de competencia:

1. Como destino cultural se enfrenta a una competencia mucho más amplia, podríamos decir que casi todos los países del mundo, ya que actualmente con el desarrollo de las empresas aeronáuticas y la proliferación de las compañías aéreas de bajo coste, los desplazamientos se han incrementado exponencialmente, con lo que las distancias han dejado de ser una barrera.
2. En cuanto a España como destino de sol y playa se enfrenta a países con climatología similar, recursos y oferta parecida, divisas inferiores a la española y novedad de sus productos como destinación turística. Estas zonas básicamente son el Caribe (cuadro rojo en el mapa) y los países mediterráneos (cuadro negro), dentro de este segundo grupo las destinos europeas maduras como son Francia y Italia están sufriendo una progresiva disminución del nombre de visitantes en los últimos 5 años, en contra de la evolución positiva de las economías emergentes mediterráneas.

Gáfico 1

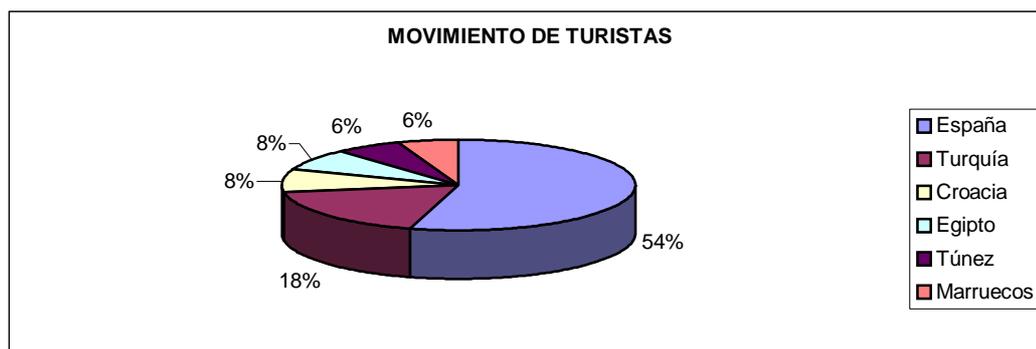


Fuente: [www.tierradelazaro.com/astro/mapamup.jpg](http://www.tierradelazaro.com/astro/mapamup.jpg)

Si nos centramos en la competencia más directa que suponen los países mediterráneos, y según el informe del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (junio 2005) podemos destacar como principales destinos competidores de la zona: Turquía, Croacia, Egipto, Túnez, y Marruecos.

Comparando el movimiento de turistas de estos países con España destacamos la superioridad de nuestro país respecto a los demás tal y como muestra el gráfico:

Gráfico 2



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe del Ministerio

Pero al mismo tiempo debemos tener en cuenta el crecimiento turístico de estos países para ejemplarizar la amenaza que representan. Según datos del informe del Ministerio vemos que Turquía crece a un ritmo del 82,3% y Croacia a un 17,5%, mientras que España lo hace a un 11,9% superando a Egipto, Túnez, y Marruecos, por lo que queda claro la calificación de destinos turísticos emergentes.

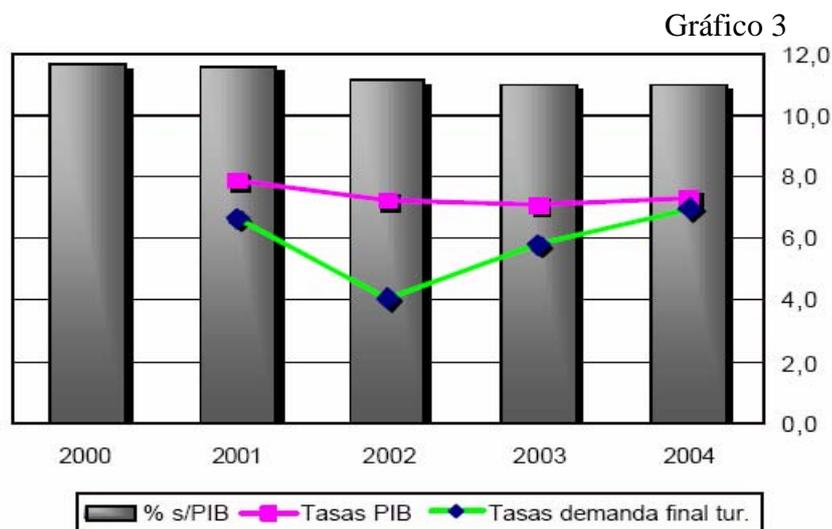
Si nos centramos en la otra zona internacional competencia a España en centro América, llegamos al Caribe (cuadro rojo en el mapa). Estos destinos han experimentado un crecimiento muy representativo de su demanda, pero en la tipología de la oferta no es muy comparable con la de la Península, ya que estamos delante de un destino únicamente de sol y playa (en el sentido más estricto) de tipo “todo incluido”. A pesar de su lejanía el principal punto fuerte de estos destinos es el precio de la divisa. Cabe destacar que en este grupo de países, Méjico y Cuba están experimentando una disminución progresiva del número de visitantes anuales (más Cuba 9,1%, que Méjico 0,5%).

En definitiva, queda claro que España es, actualmente y desde hace años, uno de los principales destinos turísticos del mundo gracias a la gran diversidad de la oferta, y a los recursos naturales y patrimoniales que posee. Por tanto, como país debe ser muy consciente de las diferentes etapas del ciclo de vida como destino turístico para su correcta planificación, ya que, según Valls y Vila (2004), un destino sostenible es aquel que adopta un conjunto de

medidas globalizadoras realizables de planificación duradera que se extiende a todas las fases del ciclo de vida y enmarca su desarrollo general en el contexto económico, sociocultural y medioambiental.

### 2.3 DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE LA ACTIVIDAD HOTELERA ESPAÑOLA EN LA ACTUALIDAD

El turismo es uno de los principales motores de la economía española tanto por el peso que tiene en el conjunto del producto interior bruto (PIB) del país como por su capacidad de generar ocupación y compensar el déficit comercial de la balanza de pagos. En el siguiente gráfico podemos ver que en los últimos años la participación de la industria turística en el PIB ha estado alrededor del 11%, porcentaje que se ha mantenido estable en las últimas décadas (en el período de 1980 a 2004 ha pasado del 9% al 11%, destacando la caída a niveles del 8% a principios de los '90), además podemos observar las tasas de variación de la demanda final turística y del PIB a precios corrientes.



Fuente: Cuenta satélite del Turismo en España. Instituto Nacional de Estadística

Analizando los datos puede decirse que, hoy en día, la base de la actividad turística española descansa primordialmente en los viajes de ocio, vacaciones, negocios, etc. que los españoles realizan dentro del propio territorio.

La elevada elasticidad renta del turismo español, en un marco de evolución positiva del ciclo de la economía, junto a factores causa-efecto como el crecimiento de la inversión inmobiliaria residencial - en la que se combinan elementos de disfrute turístico y motivaciones de inversión de las familias - son elementos cruciales en este espectacular crecimiento del turismo interno en el sistema español.

No obstante, el año 2004 merece ser destacado especialmente por la recuperación en el turismo internacional (o receptor en la terminología de la CSTE)<sup>1</sup>, alcanzándose un record histórico de visitantes internacionales hacia España, con una cifra cercana a los 54 millones de visitantes en dicho año, lo que equivale al 7% de todo el turismo mundial y al 13% del turismo hacia Europa. España se consolida así como el segundo país del mundo en cuanto a flujos de turismo internacional<sup>2</sup>

En la evolución positiva del turismo hacia España han jugado una serie de elementos de naturaleza muy diferente, desde factores imprevisibles y coyunturales (como las catástrofes naturales que han afectado a algunos destinos internacionales) hasta factores de índole estrictamente económica, como la mejora de la situación económica en mercados emisores.

También puede apuntarse el hecho de una mayor moderación en los precios de la oferta turística española, en un contexto internacional de fuerte y creciente competencia, favorecida por la mayor transparencia que están suponiendo las nuevas tecnologías de la información (Internet).

Otro fenómeno de relevancia creciente es el auge de las compañías aéreas de bajo coste, que transportaron 14 millones de viajeros hacia España en 2004, lo que supone ya el 29,2% de las llegadas por vía aérea, con un crecimiento del 33,3% respecto a 2003.

Fruto de todos estos elementos ha sido la recuperación de algunos de los mercados tradicionales del turismo español, siendo de destacar el caso del mercado alemán, que en el año 2004 presenta, por primera vez desde el año 2000, tasas positivas de crecimiento de los flujos de turistas hacia España.

A pesar de que la revisión de los datos de la balanza de pagos ha reducido la aportación neta del turismo a la economía respecto a la serie original, el turismo sigue configurándose como elemento básico para compensar, al menos en parte, los déficit de la balanza de pagos en los que ha venido incurriendo la economía española a lo largo de las últimas décadas. En el año

---

<sup>1</sup> CSTE: Cuenta Satélite del Turismo en España.

<sup>2</sup> Los datos disponibles de 2005 confirman esta recuperación, con un crecimiento de los visitantes, en el periodo de enero a noviembre, un 6,2% mayor que en igual periodo de 2004, lo que supone un nuevo máximo histórico de llegadas (Datos de FRONTUR - Ministerio de Industria, Comercio y Turismo).

2004, el saldo del turismo aportó 27,7 miles de millones de euros, lo que equivale al 46% del déficit exterior de la economía española.

Junto a esa recuperación del turismo receptor, el crecimiento económico español está animando también a un incremento de los viajes hacia el exterior. Un rasgo sin embargo importante de destacar es que el turismo emisor no implica en todos los casos una minusvaloración del PIB de la economía; de hecho, sectores como las agencias de viaje o las compañías de transporte han venido beneficiándose también de esos flujos de los españoles hacia el exterior, compensando en parte los ya mencionados retos que implica la transformación de las estructuras productivas turísticas a nivel internacional (que suponen una reducción del peso de los intermediarios y oferentes “tradicionales” del turismo).

Igualmente las nuevas tecnologías, con la reducción del papel de los intermediarios tradicionales o el auge de las líneas de bajo coste, han afectado al gasto medio de los turistas. Por último, y como aspecto menos positivo de la recuperación del turismo, cabe mencionar los riesgos potenciales que se derivan del auge del turismo residencial (sobre-explotación de los recursos turísticos). Entre 2000 y 2004, se han construido más de 1,5 millones de viviendas en las zonas turísticas del litoral español, tendencia que se ha incrementado a lo largo de 2005.

La industria turística comprende un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí como son: el transporte, los touroperadores, las agencias de viajes, el alojamiento, etc. y que duda cabe que dentro de esta industria la principal actividad de soporte es el alojamiento, el cual debe dar la respuesta adecuada a las preferencias de los turistas que visitan nuestro país.

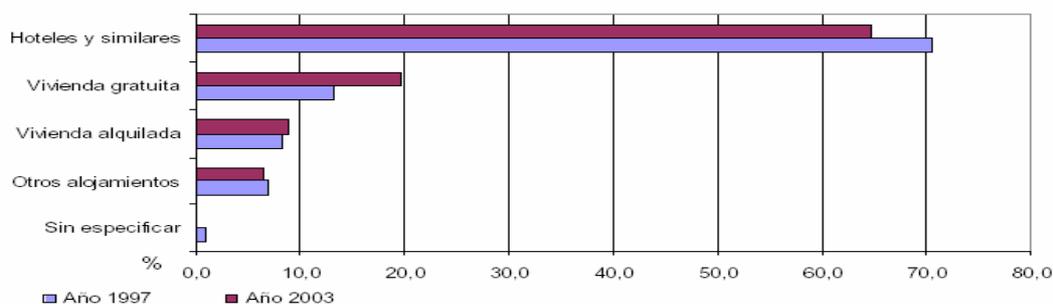
Si analizamos el tipo de alojamiento que utilizan los turistas cuando visitan nuestro país obtenemos los siguientes datos:

Gráfico 4

ENTRADAS DE TURISTAS POR TIPO DE ALOJAMIENTO UTILIZADO

	Año 1997	Año 2003
<b>TOTAL</b>	<b>39.552.720</b>	<b>52.477.553</b>
Hoteles y similares	27.896.366	33.967.883
Vivienda gratuita	5.218.335	10.293.492
Vivienda alquilada	3.331.569	4.681.367
Otros alojamientos	2.720.711	3.402.048
Sin especificar	385.739	132.764

Fuente: Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur). Instituto de Estudios Turísticos.



Fuente: Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur). Instituto de Estudios Turísticos.

Durante 2004, el tipo de alojamiento mayoritariamente empleado por los turistas que viajaron a España fue el hotelero, al que acudieron 34,2 millones de turistas, el 63,9% del total. El resto optó mayoritariamente por la segunda vivienda (20%) y en menor medida por la vivienda alquilada y otros alojamientos.

Por lo que vemos la actividad hotelera es la principal elección por los turistas en nuestro país en un 65% aproximadamente, aunque sí se aprecia un retroceso en los últimos años a favor de la vivienda gratuita (de propiedad o de familiares) y de la vivienda alquilada debido básicamente al “boom” inmobiliario y a los tipos de interés que han favorecido los productos crediticios bancarios.

Con todos los resultados anteriores queda evidente que es en este tipo de actividad donde la competitividad de un país “se la juega”, en el sentido que un turista satisfecho en su hospedaje es altamente probable que repita destino.

La actividad hotelera ha desarrollado importantes transformaciones tecnológicas en los últimos años (que repercuten directamente sobre la calidad y consecuentemente sobre la competitividad) como es la idea de “hotel inteligente”: control de accesos (tarjetas magnéticas), seguridad (alarmas y sistemas contra incendios), procesos de administración (*back-office*) y sistemas de gestión (*yield management*), para citar algunos ejemplos.

A continuación se da una visión global de la estructura de la actividad hotelera en España analizando por un lado la demanda hotelera española y la oferta hotelera que ofrece nuestro país.

### 2.3.1 Demanda hotelera española

En este apartado se hace una descripción de las variables que mejor definen las principales características de los turistas que nos visitan. Lo primero que conviene destacar es que según los datos de la encuesta de movimientos turísticos en frontera (FRONTUR), en 2004, entraron en el país 85,5 millones de visitantes de los cuales el 62,5% eran turistas (personas que realizan una estancia en un entorno diferente al suyo habitual por un período de tiempo consecutivo inferior al año y superior a un día) y el resto fueron excursionistas (visitante que no realiza ninguna pernoctación). Por lo que nos centraremos en los turistas que son la mayoría y además utilizan el hospedaje, que es el objeto de este estudio.

#### MOTIVO DE VISITA

Si analizamos el motivo por el cual los turistas visitan nuestro país vemos que en un 82% es por ocio/vacaciones y dentro de este mayoritariamente la motivación es el descanso en el campo o en la playa (ver gráfico siguiente) seguido del ocio cultural, el cual se ha incrementado en los últimos años.

Gráfico 5



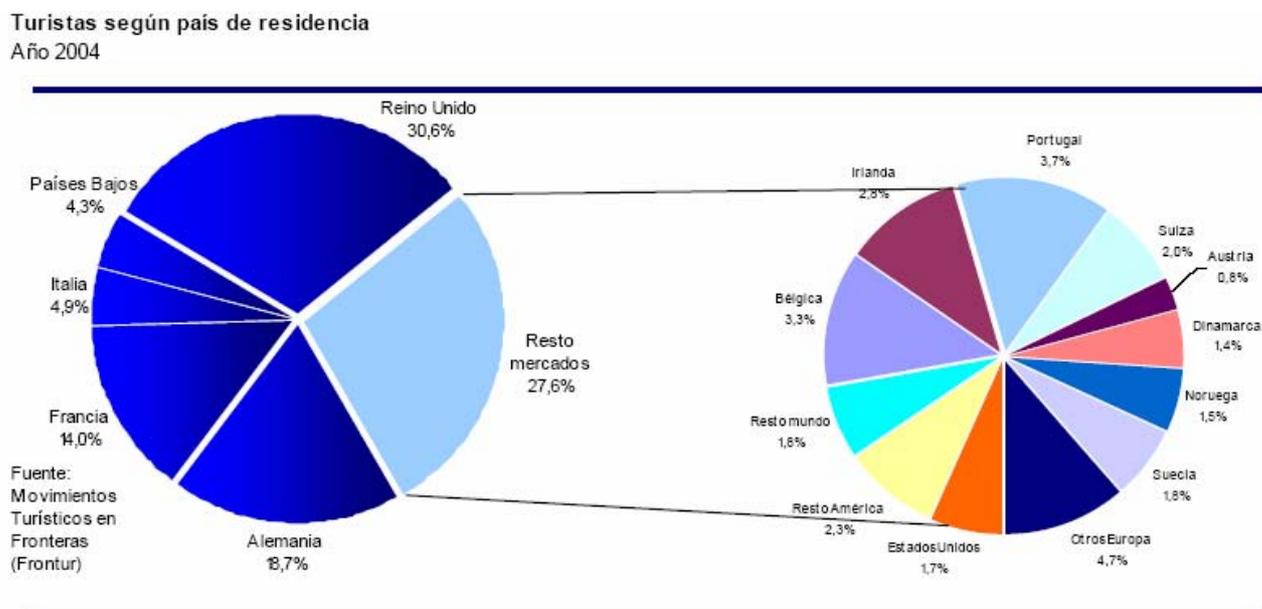
Fuente: Movimientos Turísticos en Fronteras (Frontur). IET.

Por tanto, la imagen de España para los turistas continúa siendo mayoritariamente de un destino de descanso. En este aspecto cabe destacar que desde 1997 se ha experimentado una leve y paulatina disminución de este porcentaje pasando del 88% en 1997 al 82% en 2004, a favor del motivo personal (familiar, salud, compras).

### PROCEDENCIA DEL TURISTA

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) el 40% de las plazas hoteleras están ocupadas por turismo interior, es decir, por españoles. Para analizar la procedencia del 60% restante se presenta el siguiente gráfico:

Gráfico 6



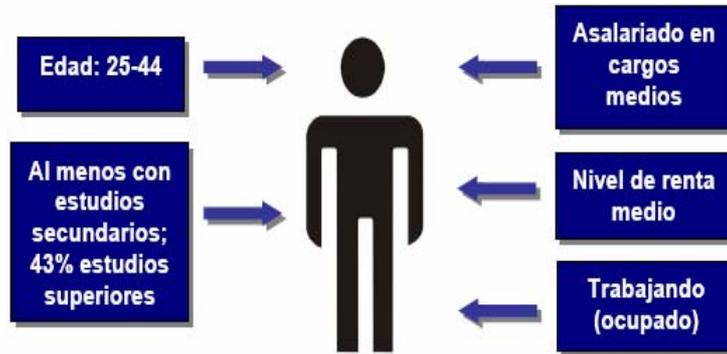
El cual nos muestra que mayoritariamente visitan nuestro país turistas procedentes de la Unión Europea, y más concretamente: ingleses (31%), alemanes (19%) y franceses (14%), y en menor proporción italianos y belgas-holandeses. Si se observa la evolución de estas cifras en los últimos diez años podemos afirmar que desde mediados de los años '90 se mantienen aproximadamente las mismas cifras: los ingleses tienen el liderazgo (representando entre el 26% en 1997 y el 31% en 2004) seguidos de los alemanes (representando entre el 25% en 1997 y el 19% en 2004) y de los franceses (representando entre el 12% en 1997 y el 14% en 2004)

### TIPOLOGÍA DEL TURISTA

Para describir el tipo de turista extranjero que nos visita, diremos que reúne las siguientes características:

Gráfico 7

**Perfil socioeconómico de los turistas internacionales**  
Año 2004



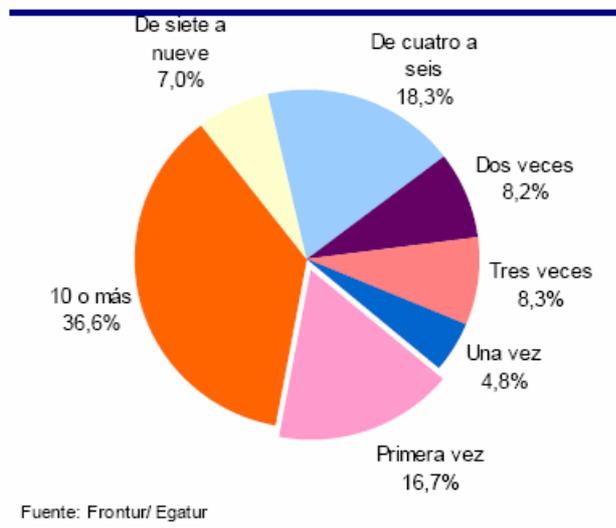
Fuente. Frontur

En resumen, una persona joven con estudios y con un nivel de renta medio.

Por otro lado, y para evaluar la fidelidad o indirectamente el grado de satisfacción de los visitantes se muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 8

**Turistas según número de visitas anteriores**  
Año 2004



El cual nos indica que mayoritariamente los turistas no sólo repiten sino que más de la mitad ha visitado nuestro país en más de 4 ocasiones. Esto parece un signo claro de satisfacción de los turistas hacia los productos y servicios ofrecidos en nuestro país. En cuanto a la tendencia, se debe comentar que las estancias tienden a ser cada vez más cortas, es decir se tiende a reducir el número de pernoctaciones.

### VIA DE ACCESO

La vía de acceso líder indiscutible escogida por nuestros visitantes es la aérea, de forma que 3 de cada 4 turistas llegan en avión, quedando el 25% restante repartido en carretera (23%) y en escasa importancia la vía marítima y el ferrocarril.

### ESTACIONALIDAD

A pesar de la disminución de la estacionalidad que se está produciendo en los últimos años (p.e. las entradas de turistas durante el primer y último trimestre del 2004 han aumentado un 5,4% y un 10% respectivamente), las llegadas de turistas se concentran en el tercer trimestre (junio-septiembre) llegando a representar casi un 40% del total del año.

### DESTINO DEL TURISTA

Como demuestra la tabla que se presenta los destinos preferidos por los visitantes de nuestro país son en primer lugar el litoral catalán y las islas, Baleares y Canarias, seguidos a gran distancia del litoral andaluz, el litoral valenciano, la comunidad de Madrid y la cornisa Cantábrica.

Tabla 1

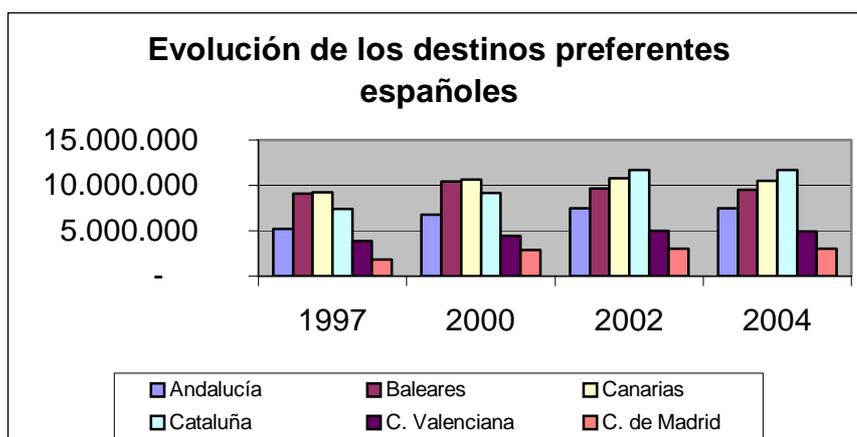
Evolución de las llegadas según comunidad autónoma de destino principal. Año 2004

	Año 2004	% Total	% 2004/ 2003
<b>TOTAL</b>	<b>63.598.827</b>	<b>100,0</b>	<b>3,4</b>
<b>Litoral mediterráneo</b>	<b>25.974.912</b>	<b>48,5</b>	<b>5,6</b>
Cataluña	12.757.124	23,8	9,2
C. Valenciana	4.885.722	9,1	-3
Murcia (Región de)	702.925	1,3	35,5
Andalucía	7.629.141	14,2	1,9
<b>Archipiélagos</b>	<b>19.914.896</b>	<b>37,2</b>	<b>-5</b>
Madrid (C. de)	3.378.234	6,3	10,9
Cornisa Cantábrica	2.123.256	4,0	2,8
CCAA Interiores	2.207.529	4,1	4,7

Fuente: Frontur

Esta situación del año 2004 ha sido más o menos regular en los últimos años a excepción de Cataluña que hasta el 2002 era el tercer destino por número de visitantes, y a partir de ese mismo año se sitúa en la cabeza como región preferida por los turistas. Baleares, Cataluña, y Andalucía reúnen un total de 800.832 plazas que representa un 56% del total nacional.

Gráfico 9



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

Es interesante añadir que la distribución geográfica de los turistas según su forma de organización en el año 2004 presenta algunas particularidades dignas de mención. Así, mientras que en los dos archipiélagos predominan claramente los turistas con paquete turístico –el 69,3% de los turistas con destino a Baleares y el 79,3% en Canarias lo habían contratado-, en el resto de los destinos nacionales los turistas con paquete turístico no superan el 29% de sus llegadas en el conjunto del año.

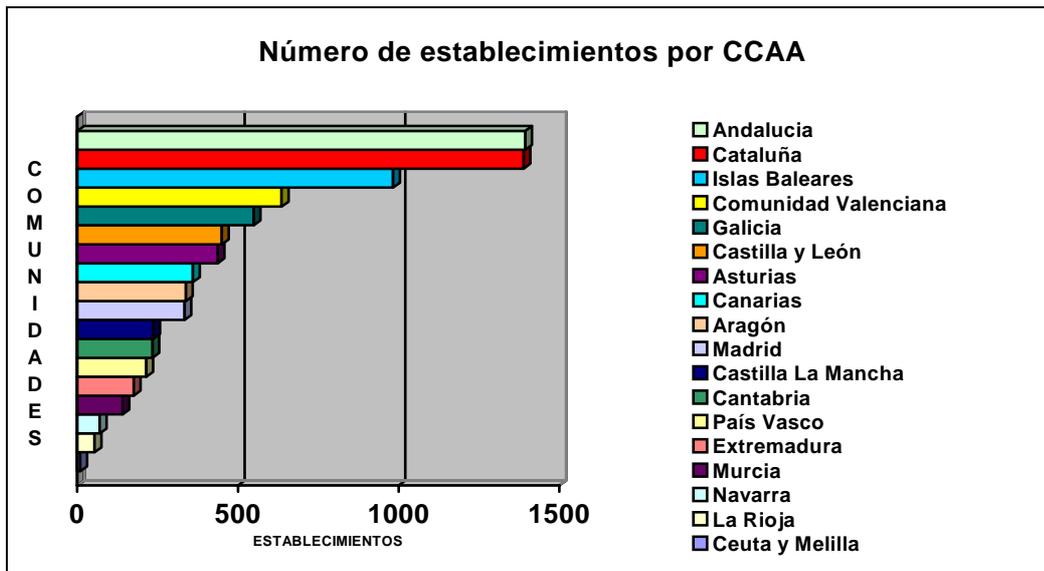
Por otra parte, la contratación de paquetes turísticos condiciona en gran medida el tipo de alojamiento utilizado durante la estancia, ya que estos productos suelen incluir el alojamiento en hoteles o establecimientos similares. Esto explica que en el año 2004, el 92,9% de los turistas que habían contratado paquetes turísticos se alojaron en establecimientos hoteleros o similares, mientras que el 42,7% de los que vinieron sin haber contratado estos productos se alojaron en hoteles.

### 2.3.2 Oferta hotelera española

A principios de 2006 la oferta hotelera de España está compuesta por 7996<sup>3</sup> establecimientos hoteleros que ofrecen un total de 1.446.743 plazas. El reparto de este conjunto de hoteles por comunidades autónomas es el siguiente:

<sup>3</sup> Según los datos de [www.todohotel.com](http://www.todohotel.com) en enero de 2006.

Gráfico 10

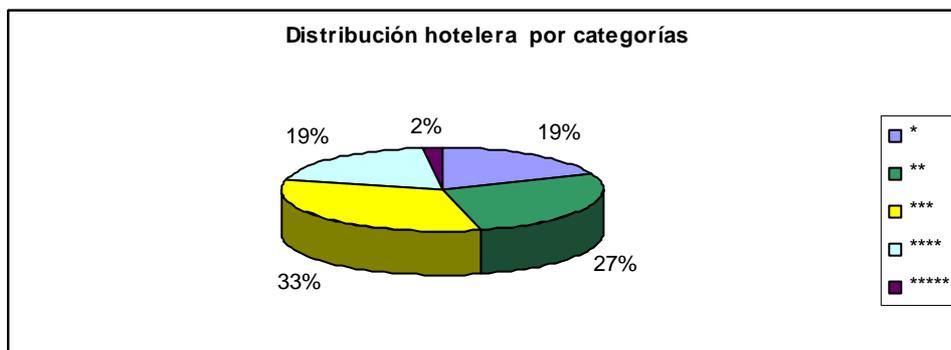


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Todohotel

Los resultados indican que el 50% de los hoteles de nuestro país se concentran en Andalucía, Cataluña, y las Islas Baleares. Andalucía que era el tercer destino preferido es la que posee más número de establecimientos debido a su gran extensión geográfica. Por tanto, se constata que las CCAA con más hoteles son las situadas en el litoral mediterráneo y los dos archipiélagos. Estos últimos son los que tienen un mayor número de plazas hoteleras por habitante, ya que son regiones pequeñas que su actividad principal es el turismo.

En España la clasificación de los hoteles por categorías es por el sistema de estrellas doradas que las comunidades autónomas conceden en función de las características técnicas de los establecimientos, concretamente se otorgan de una a cinco, siendo esta última la categoría de mayor nivel. La distribución por categorías del total de establecimientos españoles en la actualidad es la siguiente:

Gráfico 11



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Todohotel.

Puede apreciarse que la categoría media (\*\*\*) es la predominante, seguida muy de cerca de la inferior (\*\*) y destaca la pequeña proporción de los hoteles de lujo. Si analizamos estas categorías con más profundidad y las distribuimos según el tamaño de los establecimientos (determinando 4 grupos. 0-50 habitaciones, 50-100 hab., 100-200 hab., y más de 200 hab.) llegamos a las siguientes conclusiones.

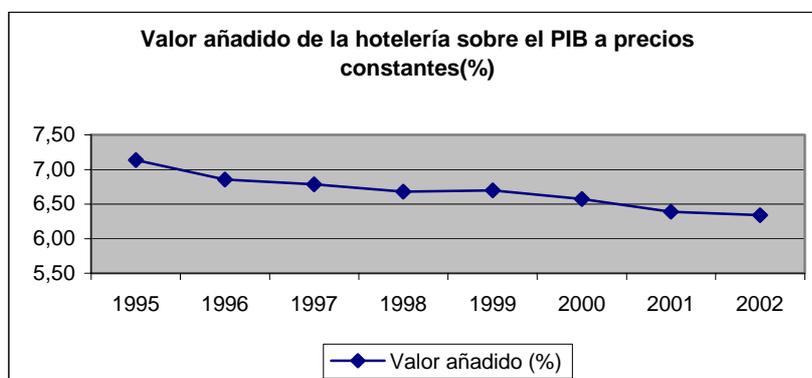
1. Establecimientos de 1 estrella: el 90,8% tienen menos de 50 habitaciones, debido principalmente a la incorporación en los últimos años de hostales a esta categoría.
2. Establecimientos de 2 estrellas: al igual que el anterior, la mayoría de hoteles de esta categoría tienen menos de 50 habitaciones, concretamente el 78,5%.
3. Establecimientos de 3 estrellas: esta categoría muestra una gran heterogeneidad en el tamaño.
4. Establecimientos de 4 estrellas: en este grupo predominan los hoteles de más de 100 habitaciones (56,5%) debido a una prestación mayor de servicios.
5. Establecimientos de 5 estrellas: la complejidad del servicio y los precios elevados de esta categoría propician que haya un menor número de pequeños hoteles y que estén ubicados en edificios singulares. Predominan los hoteles de más de 100 habitaciones en un 68%.

Por lo que se puede concluir que en los establecimientos de nuestro país existe una proporción directa entre el número de estrellas y el tamaño, es decir, a mayor categoría más capacidad disponen los hoteles.

Por último, y no por ello lo menos importante, se cierra este apartado describiendo el peso que la actividad hotelera tiene sobre las principales magnitudes de la economía española.

Empezamos viendo la evolución<sup>4</sup> del valor añadido bruto a precios constantes de la hotelería sobre el PIB en la economía española,

Gráfico 12



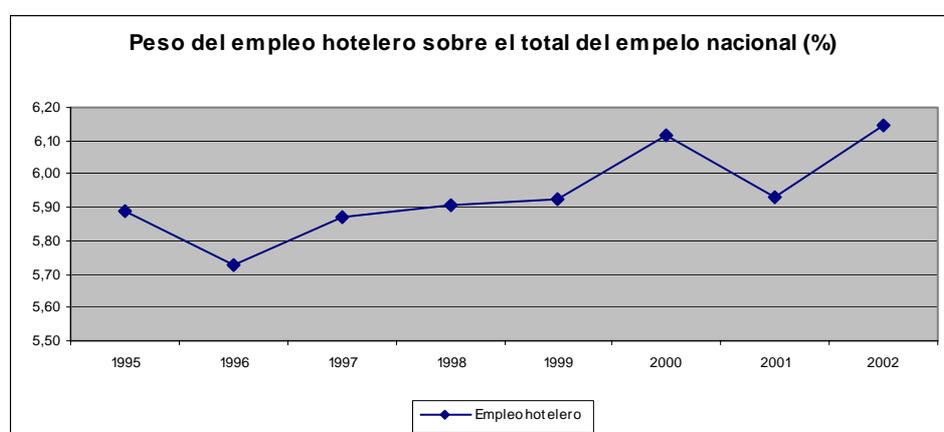
Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales Nacionales

<sup>4</sup> Los datos de los años 2003 y 2004 aún no están disponibles en las Cuentas Anuales Nacionales

En los últimos años ha sufrido una leve disminución, pero es importante destacar que la actividad hotelera en nuestro país representa más de un 6% del producto interior bruto (PIB). Si tenemos en cuenta lo que se ha dicho con anterioridad, que el turismo en general representa un 11% del PIB, se puede deducir claramente que **más de la mitad del valor que genera la industria turística lo aportan los establecimientos hoteleros**. Por lo que queda indiscutible la importancia de esta actividad dentro de la industria turística.

Por último, se analiza la repercusión que la actividad hotelera tiene sobre el empleo global nacional,

Gráfico 13



Fuente: Elaboración propia a partir de las Cuentas Anuales Nacionales

La evolución del **empleo generado en la hotelería** respecto al global ha sido positiva llegando en los últimos años a representar **un 6,15% del empleo total** en nuestro país.

En cuanto a la distribución y tipología del parque hotelero español, el 65% de los establecimientos hoteleros españoles pertenecen a cadenas hoteleras, siendo el resto hoteles independientes. Por tanto, nos centramos en este tipo de empresas ya que configuran las dos terceras partes de este tipo de negocio.

En España existen 357 cadenas hoteleras de las 600 que se encuentran en todo el mundo, entendiéndose por cadena hotelera el conjunto de hoteles bajo una misma definición jurídica. Atendiendo al tamaño de estas cadenas hoteleras se observa lo siguiente:

Tabla 2

Nº de establecimientos	Nº de cadenas hoteleras	Peso relativo
De 1 a 5	189	53%
De 5 a 10	87	24,3%
De 10 a 20	40	11%
De 20 a 40	24	7%
De 40 a 60	7	2%
De 60 a 80	1	0,3%
De 80 a 100	2	0,5%
De 100 a 150	2	0,5%
De más de 150	5	1,4%
<b>TOTAL</b>	<b>357</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos ofrecidos por Todohotel

El 77% de las cadenas hoteleras tienen menos de 10 establecimientos, y que el 88% menos de 20, por tanto sólo un 11,7% tiene más de 20 hoteles. En conclusión, se puede afirmar que tres cuartas partes de las cadenas hoteleras españolas son de tamaño reducido (menos de 10 establecimientos).

El volumen de negocio del sector se situó en 2004 en 9.330 millones de euros representando un incremento del 4,6% respecto al año anterior, aumento sustentado fundamentalmente en la demanda nacional. Es importante destacar que a pesar que los hoteles vacacionales (sol y playa) sigue absorbiendo más de las dos terceras partes de la facturación global (6280 millones de euros), son los hoteles urbanos los que experimentan año tras año un mejor comportamiento impulsado básicamente por el favorable comportamiento del turismo de negocios y la celebración de eventos. Una tendencia que se observa es que el número de plazas en hostales disminuye a favor del incremento de las plazas hoteleras. Por otro lado, los hoteles de cuatro y cinco estrellas experimentan un fuerte incremento mientras que los establecimientos de categorías inferiores presentan un estancamiento.

A pesar de la tendencia de ligero aumento de la concentración, con el cierre de algunas pequeñas empresas y el dinamismo mostrado por las principales cadenas en cuanto a la apertura de establecimientos, el sector sigue caracterizándose por una gran atomización. Las cinco primeras cadenas Sol Melià, Riu Hotels, Iberostar, NH Hoteles, y Paradores reunieron en 2004 una cuota del 22,6% de la facturación total, mientras que si se considera a los diez mayores operadores, la participación conjunta se elevó hasta el 32,6%.

Es oportuno destacar que las diferentes cadenas hoteleras operantes en nuestro país no suelen ser propietarias de todos los establecimientos que llevan su marca, es más, hay diferentes

regímenes bajo los que se pueden mantener los establecimientos de una misma cadena.

Concretamente existen cuatro posibles fórmulas:

1. Hotel en régimen de propiedad: el propietario del edificio lleva la explotación y la gestión de la actividad hotelera.
2. Hotel en régimen de alquiler: el propietario del edificio cobra un alquiler a quien va a llevar el negocio, y el personal puede ser del propietario del inmueble o de la cadena en cuestión.
3. Hotel en régimen de gestión: el propietario del edificio pone todos los recursos y cede la gestión a otro a cambio de un canon y / o un porcentaje sobre los beneficios. El que gestiona sólo aporta la dirección del negocio y el “know-how”
4. Hotel en régimen de franquicia: el franquiciado pone todos los recursos bajo su plena responsabilidad y el franquiciador cede la marca a cambio de un *royalty*.

A lo anterior se debe añadir que normalmente las cadenas hoteleras tienen establecimientos de los cuatro tipos mencionados, además en estas mismas cadenas y bajo una única denominación social de grupo coexisten diferentes personalidades jurídicas con diferentes accionarios, etc., con lo que se destaca la gran complejidad de análisis que requiere esta actividad.

Existen numerosas formas de clasificar dichas cadenas, como por ejemplo en función de la tipología de servicios, de la personalidad jurídica, etc., pero para este estudio la clasificación idónea es según la estructura de la propiedad que presentan. Haciendo una revisión exhaustiva de las 357 cadenas hoteleras se pueden clasificar en cinco grupos:

1. Cadenas hoteleras con capital flotante en el mercado bursátil: en la actualidad sólo hay dos, Sol Meliá y NH Hoteles
2. Cadenas hoteleras familiares: empresas en las que la propiedad recae en una familia, como por ejemplo, HUSA Hoteles, Hoteles Barceló, Catalonia Hoteles, H10 Hoteles, y Fiesta Hoteles.
3. Cadenas hoteleras de capital privado que no cotizan en el mercado de valores, como por ejemplo, AC Hoteles, Hesperia Hoteles, Princess Hoteles, Hotetur Club S.L., Riu S.A. y Iberostar.
4. Asociaciones de hoteles independientes para gozar de sinergias de comercialización, investigación y desarrollo, y consultoría, como por ejemplo, Hotusa, Rusticae, Serchotel, Gourmet Hoteles, HAI, y Casonas Asturianas.

## 2.4 PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE LA INDUSTRIA TURÍSTICA Y LA ACTIVIDAD HOTELERA EN ESPAÑA

A continuación se presentan las principales conclusiones de todo lo expuesto anteriormente.

1. En la década de los años '80, el gobierno emprende iniciativas para potenciar las alternativas del turismo de sol y playa, pero muchas de ellas no se consiguen materializar debido a una mala organización. Sí que se inician campañas de comercialización del país a nivel internacional.
2. La década de los '90 empieza con una crisis generalizada, que en España se retarda hasta pasados los juegos olímpicos de Barcelona y la Expo de Sevilla, pero a partir de 1996 se inicia una clara recuperación de la competitividad consolidándose como uno de los destinos más importantes del mundo debido básicamente a innovación y desarrollo de las empresas turísticas, a la diversificación del producto turístico español ofrecido, y a la revolución tecnológica.
3. Los primeros años del siglo XXI se caracterizan por una inseguridad y desconfianza general provocada básicamente por los diferentes atentados terroristas y por los conflictos bélicos existentes. España inicia acciones para consolidar la competitividad del país debido a la amenaza que representan los destinos internacionales emergentes.
4. España se consolida, en la actualidad, como el segundo país del mundo tanto en lo que se refiere a entradas de turistas como a ingresos por turismo.
5. Las dos terceras partes del turismo que nos visita se hospeda en hoteles y similares.
6. El turismo en España representa el 11% del PIB y de este porcentaje más de la mitad se debe a la actividad hotelera. Además esta actividad está ocupando al 6,15% del total de la población empleada española.
7. El turismo receptor extranjero, que representa el 60% de la ocupación hotelera, proviene mayoritariamente de la Unión Europea, principalmente de Reino Unido, Alemania, y Francia.
8. España es aún percibida como un destino de Ocio/vacaciones/descanso en un 82% de los visitantes.
9. España es un destino que los turistas repiten varias veces, con lo que se deduce que el grado de satisfacción es elevado. La mayoría vienen en avión y básicamente entre junio y septiembre, aunque la desestacionalización haya aumentado en los últimos años.

10. Los principales destinos dentro del país son Cataluña, Islas Baleares, e Islas Canarias, seguidos del litoral andaluz. Por tanto, es lógico que en estas Comunidades Autónomas sea donde se concentra el mayor número de plazas hoteleras.
11. El 60% de los establecimientos son de 2 y 3 estrellas (categoría media), y sólo el 2% de los mismos es de categoría alta.
12. Los hoteles de gama alta experimentan un incremento en los últimos años, mientras que los de categorías inferiores se estancan.
13. Se constata una relación directa entre categoría y tamaño, es decir, a mayor categoría mayor número de habitaciones.
14. El 65% de los hoteles pertenecen a cadenas hoteleras, la mayoría de las cuales son de reducido tamaño (menos de 10 establecimientos), y la mayoría de cadenas hoteleras presentan una gran complejidad en referencia a la estructura de propiedad.
15. La facturación hotelera fue de 9330 millones de euros en 2004, de los cuales 6280 millones procedían de hoteles vacacionales y el resto de hoteles urbanos, pero a pesar de estas cifras el aumento experimentado en los establecimientos de ciudad es mayor.
16. Las cinco primeras cadenas Sol Melià, Riu Hotels, Iberostar, NH Hoteles, y Paradores reunieron en 2004 una cuota del 22,6% de la facturación total, mientras que si se considera a los diez mayores operadores, la participación conjunta se elevó hasta el 32,6%.

## **2.5 PARADORES RESPECTO AL CONJUNTO DE LA ACTIVIDAD HOTELERA EN ESPAÑA**

La empresa pública objeto de estudio de esta tesis, Paradores de Turismo de España, S.A., es una empresa no monopolista con el 100% del capital en manos del Estado. Su actividad principal consiste en ofrecer un alojamiento original y una restauración de alta calidad a sus clientes. El alojamiento ofrecido es, en gran parte, en establecimientos históricos –castillos, conventos y edificios emblemáticos- lo que aporta una originalidad especial en su oferta. Debido a la particularidad de sus edificios el número de plazas por parador es bastante reducido, lo que hace más acogedora la estancia. En cuanto a la restauración, la política de empresa establece que la oferta debe estar íntimamente ligada a los productos y platos típicos de la zona geográfica en donde esté situado el parador, incorporando la máxima calidad en el servicio, desde la selección de los proveedores de los productos frescos hasta la elección de la

vajilla-cristalería-cubertería presentados en la mesa, pasando por la selección de los mejores profesionales en cocina y sala, los cuales a su vez se vestirán con los trajes regionales. Esta particularidad en el servicio ofrecido otorga a Paradores una diferenciación clara entre todas las cadenas hoteleras en nuestro país.

En el mercado español de la actividad hotelera hay un número muy elevado de pequeños establecimientos independientes, de hecho es un mercado básicamente formado de pequeñas cadenas o hoteles independientes -77% del total de establecimientos en nuestro país-, pero a pesar de ello el volumen de facturación y el número de personal contratado en este mercado está fundamentalmente concentrado en 5 cadenas hoteleras. Paradores se encuentra entre ellas en diferentes indicadores como son la facturación y la plantilla, en el que se encuentra en la quinta posición<sup>5</sup> tras Sol Melià, Riu Hoteles, Iberostar, y NH Hoteles. Se cierra aquí esta descripción de “Paradores de Turismo de España, S.A” dado que en el próximo apartado 4.1 se desarrolla un análisis pormenorizado.

---

<sup>5</sup> Según el estudio ‘SECTORES’ elaborado por DBK . <http://www.dbk.es>

# **CAPÍTULO 3:**

## **METODOLOGÍA**

El objetivo de este capítulo es presentar las diferentes opciones metodológicas existentes para la medida de la eficiencia económica y desarrollar la opción escogida en la presente tesis doctoral.

Los apartados que se tratan son:

- 3.1 Opciones metodológicas para la medición de la eficiencia
- 3.2 Desarrollo del modelo aplicado a la medición de la eficiencia absoluta
  - 3.2.1 Nivel de aproximación a la eficiencia a través de indicadores de resultados económicos
  - 3.2.2 Nivel de aproximación a la eficiencia a través de indicadores de productividad
  - 3.2.3 Modelo de análisis de los cambios en los indicadores de resultados económicos que vienen explicados por los indicadores de productividad
- 3.3 Desarrollo del modelo aplicado a la comparativa entre empresas
- 3.4 Elementos tomados de la Teoría de la Agencia para la identificación de los cambios organizativos.

### 3.1 OPCIONES METODOLÓGICAS PARA LA MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA

Para la evaluación de la eficiencia de la empresa o cualquier organización económica, el estado de la cuestión metodológica constata que hay tres visiones bajo las que se mide la eficiencia. Estos enfoques evalúan la eficiencia a través de:

1. Indicadores de resultados económicos: utilizando principalmente los ratios de rentabilidad y de margen de contribución
2. Indicadores de coste medio<sup>1</sup>: el coste medio es, en principio, el indicador más lógico para evaluar la competitividad de una empresa, al tiempo que es un buen indicador para medir la eficiencia productiva con la que opera una determinada empresa, especialmente si el coste medio se calcula a precios constantes.
3. Indicadores de productividad, los más próximos, técnicamente, al concepto económico de eficiencia. En estos se pueden distinguir diferentes opciones (Prior, D.; Vergés, J.; Vilardell, I. 1993):
  - a. Opciones básicas:
    - El índice de productividad total de los factores o índice global de productividad
    - Los índices de productividad parcial (fundamentalmente del factor trabajo)
    - Aproximaciones econométricas que utilizan una función de producción, de beneficio o de coste y que permiten, además de medir, descomponer o explicar las diferencias de eficiencia en términos de unos factores determinantes
  - b. Opciones que utilizan una función de producción frontera.
    - Modelos paramétricos: consideran la frontera como una función paramétrica de los inputs y parten de una forma particular de función (Cobb-Douglas, CES, etc.).
    - Modelos no paramétricos: no imponen ninguna forma previamente definida a la función: análisis envolvente de datos (DEA)

En este trabajo se ha optado por un modelo donde se evalúa la eficiencia a través tanto de indicadores económicos como de indicadores de productividad, basándose en 4 premisas:

1. La posibilidad de relacionar cuantitativamente ambos tipos de indicadores (ver más adelante 3.2.3).
2. Este modelo ofrece un esquema explicativo rico, especialmente adecuado para un enfoque de estudio de casos en profundidad de empresas, como es la presente investigación.

---

<sup>1</sup> Vergés, Joaquim (2002): “Resultados económicos de las empresas públicas en comparación con las empresas privadas” Documento de trabajo para el tema 5 UAB

3. Y está en línea con el hecho de que el interés académico por la relación entre productividad y los aspectos financieros está creciendo, aunque lentamente. Althin, Färe y Grosskopf (1996) examinan esta conexión para las farmacias suecas, Waters y Street (1998) lo hacen para el sector público australiano, Lee, Park y Kim (1999) para la distribución de gas en el contexto internacional, y Grifell-Tatjé y Lovell (1999-2000) para la banca española y la distribución de electricidad estadounidense, respectivamente.
4. Asumir las conclusiones del trabajo de Mika Hannula (2002), donde analiza la eficiencia en una empresa a través de varios índices parciales de productividad y del índice global, en el cual concluía que si los resultados deben ser accesibles e interpretables no solo por especialistas, es aconsejable no utilizar metodologías complejas (que siempre son de más difícil interpretación) si se comprueba que dan resultados muy similares a técnicas más directas.

### **3.2 DESARROLLO DEL MODELO APLICADO A LA MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA ABSOLUTA**

Tal y como se comentaba en el capítulo 2, la actividad hotelera tiene unas características muy particulares que la hacen distinta a otros colectivos de empresas. Es muy difícil llegar a conclusiones sobre la eficiencia o productividad en la industria hotelera sin considerar el mix y la naturaleza de los servicios que proporciona la empresa a analizar. Teniendo en cuenta esto, en el presente trabajo se ha optado por un modelo basado en indicadores económicos y en índices de productividad para medir la eficiencia, tanto en la aplicación *cross-time* (para la empresa pública Paradores) como en la parte del estudio comparativo entre cadenas hoteleras de distinta propiedad a lo largo del período 1997-2004

Concretamente se ha optado por la siguiente estrategia:

- Una primera aproximación a la eficiencia a través de indicadores de resultados económicos, concretamente la tasa de rentabilidad operativa sobre recursos totales y la tasa de margen operativo
- Una segunda aproximación a la eficiencia a través de indicadores de productividad, como son el índice de productividad global y el índice de productividad parcial aparente del trabajo.

- Relacionar ambas aproximaciones, a base de utilizar un modelo explicativo que conecta los primeros indicadores de eficiencia en base a resultados económicos y los segundos basados en la productividad.

### 3.2.1 Nivel de aproximación a la eficiencia a través de indicadores de resultados económicos

#### 1. TASA DE RENTABILIDAD OPERATIVA SOBRE LOS RECURSOS TOTALES:

$$r = \frac{BE}{RT} \quad [ 1 ]$$

Este indicador se define como el beneficio operativo de la explotación<sup>2</sup> (BE) dividido entre los recursos totales promedios del año (RT) entendiendo por tales la suma de los recursos propios (capital, reservas y resultado) y del exigible financiero (deudas financieras). Definida así, la tasa de rentabilidad mide lo que ha ganado la empresa con su actividad respecto los fondos de los que dispone no derivados del crédito comercial.

Una vez obtenida la tasa de rentabilidad desglosamos este resultado según el siguiente modelo de descomposición en factores:

$$r = \frac{BE}{IE} \cdot \frac{IE}{AT} \cdot \frac{AT}{RT} \quad [ 2 ]$$

donde IE son los ingresos de la explotación; AT es el activo total de la empresa; y BE/IE es la tasa de margen operativo. Con lo que la rentabilidad queda expresada como producto de estos tres ratios: el margen (m), el índice de productividad parcial aparente del capital (IPPAC) y el índice de apalancamiento comercial (IAC):

$$r = m \cdot IPPAC \cdot IAC$$

donde  $IPPAC = \frac{IE}{AT}$  [ 3 ]

es el cociente entre los ingresos de la explotación y el activo total. El cual nos da información sobre lo que ingresa anualmente la empresa respecto la inversión hecha en capital,

y donde  $IAC = \frac{AT}{RT}$  [ 4 ]

es el cociente entre el activo total y los recursos totales. A partir del cual obtendremos

<sup>2</sup> En el sentido habitual del término, es decir, el beneficio ordinario proveniente de la actividad propia de la empresa.

indirectamente datos sobre el papel que juega el exigible comercial en la financiación de las inversiones de la empresa.

2. **TASA DE MARGEN OPERATIVO:** el primer componente de la fórmula anterior:

$$m = \frac{BE}{IE} \quad [ 5 ]$$

Mide, en definitiva, lo que gana la empresa con su actividad respecto lo que ingresa a través de las ventas o facturación neta derivada de dicha actividad, por lo que podemos considerarlo mejor indicador de la eficiencia que la propia rentabilidad.

### 3.2.2. Nivel de aproximación a la eficiencia a través de indicadores de productividad

1. **ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD GLOBAL (IPG):**

El índice de productividad elemental indica la cantidad de producto que se obtiene respecto a la cantidad de factor productivo utilizado, ambos medidos en unidades físicas. Cuando esto lo aplicamos a empresas que obtienen un solo producto y utilizan un solo factor, no existe problema alguno en calcular el cociente entre ambas magnitudes. Pero en el caso habitual de trasladar el concepto anterior a empresas que producen distintos productos y utilizan para ello distintos factores, que por otra parte son la mayoría de empresas, un cierto tipo de agregación de productos y factores es necesario. Para ello partimos de la expresión generalmente aceptada siguiente:

$$IPG_t = \frac{\sum_i q_{it} \cdot \alpha_{ix}}{\sum_j f_{jt} \cdot \lambda_{jx}} \quad t = 1, 2, 3 \dots \quad [ 6.1 ]$$

Donde el índice de productividad global para un período (t) determinado viene expresado en función de un cociente entre la suma de los (i) outputs producidos/vendidos en dicho período ( $q_{it}$ ) ponderados con unos determinados pesos ( $\alpha_{ix}$ ), y la suma de los inputs ( $f_{jt}$ ) consumidos/utilizados en el mismo ejercicio, ponderados con unos determinados pesos ( $\lambda_{jx}$ ). Como elementos de ponderación de los outputs se toman aquí –siguiendo la tendencia habitual- los precios de cada output observados para un año específico ( $p_{ix}$ ) tomado como referencia (el año x):

$$\sum_i q_{it} \cdot p_{ix} \equiv \sum_i q_{it} \cdot p_{it} \cdot \frac{p_{ix}}{p_{it}} \equiv \sum_i q_{it} \cdot p_{it} \cdot \frac{1}{ip_{it}} \quad [ 6.2 ]$$

donde  $ivp_{it}$  es el índice de variación de los precios del output  $i$  para el año  $t$  con relación al año  $x$ .

Paralelamente, como elementos de ponderación de los inputs se toman los precios de compra o contratación de cada input observados en el mismo año de referencia,  $k_{jx}$

$$\Pi_t = IPG_t = \frac{\sum_i (q_{it} \cdot p_{ix})}{\sum_j (f_{jt} \cdot k_{jx})} = \frac{\sum_i q_{it} \cdot p_{it} \cdot \frac{p_{ix}}{p_{it}}}{\sum_j f_{jt} \cdot k_{jt} \cdot \frac{k_{jx}}{k_{jt}}} \equiv \frac{\sum_i q_{it} \cdot p_{it} \cdot \frac{1}{ivp_{it}}}{\sum_j f_{jt} \cdot k_{jt} \cdot \frac{1}{ivk_{jt}}} \quad [ 6.3 ]$$

donde el  $ivk_{jt}$  es el índice de variación de los precios del input  $j$  para el año  $t$  con relación al año  $x$ .

Este IPG se puede desglosar en sus dos factores explicativos básicos, como son: la productividad propiamente dicha que refleja el conjunto de relaciones producto/factor, y la composición (“mix”) del producto global (Prior et al., 1993).

Por otra parte, se determinaran las respectivas la tasa de variación anual de dicho índice<sup>3</sup>:

$$\Pi_t^\wedge = \ln \frac{IPG_t}{IPG_{t-1}} = \ln \frac{\sum_i q_{it} \cdot p_{ix}}{\sum_i q_{i,t-1} \cdot p_{ix}} - \ln \frac{\sum_j f_{jt} \cdot k_{jx}}{\sum_j f_{j,t-1} \cdot k_{jx}} \equiv \ln \sum \left( \frac{q_{it}}{q_{i,t-1}} \right) \cdot v_i^0 - \ln \sum \left( \frac{f_{jt}}{f_{j,t-1}} \right) \cdot a_j^0 \quad [ 7 ]$$

donde  $v_i^0$  son los coeficientes que indican la importancia relativa de los outputs ‘i’ con relación a los outputs totales, en el año base, y  $a_j^0$  son los coeficientes que indican la importancia relativa de los inputs ‘j’ en relación a los inputs totales, en el año base.

## 2. *ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD PARCIAL APARENTE DEL TRABAJO (IPPAT):*

Para la medición del IPPAT se utiliza diversas variantes, aquí se ha optado por la siguiente: el numerador del IPG (valor asociado al output global del año correspondiente), dividido por el número de trabajadores del año en cuestión ( $T_t$ ):

$$IPPAT_t = \frac{\sum_i (q_{it} \cdot p_{ix})}{T_t} \quad [ 8 ]$$

La aplicación de tal indicador muestra, por tanto, la evolución del output total por trabajador, o si se prefiere, del nivel de actividad por trabajador en términos reales; es decir, eliminando el efecto de la variación de los precios en el tiempo.

Con total paralelismo con el IPG, para este indicador también se determinará la tasa de variación:

<sup>3</sup> Véase el documento ‘Indicadores y técnicas para el análisis comparativo de la eficiencia’ versión julio 2006: <http://selene.uab.es/Jverges>

$$IPPAT_t^{\wedge} = \ln \sum \left( \frac{q_{it}}{q_{i,t-1}} \right) \cdot v_i^0 - \ln \frac{T_t}{T_{t-1}} \quad [ 9 ]$$

### 3.2.3. Modelo de análisis de los cambios en los indicadores de resultados económicos que vienen explicados por los indicadores de productividad

En este tercer paso se utiliza una descomposición factorial a través de la cual se establece la relación entre los indicadores financieros y los de productividad<sup>4</sup>, lo que da lugar a dos modelos:

1. Relación entre rentabilidad y productividad parcial aparente del trabajo (IPPAT)
2. Relación entre rentabilidad y productividad global (IPG).

#### PRIMER MODELO: RENTABILIDAD - IPPAT

Se parte de la definición que anteriormente se plantea de rentabilidad [1] pero se desarrolla otra descomposición distinta a la inicial,

$$r = \frac{BE}{RT} \equiv \frac{BE}{IE} \cdot \frac{IE}{RT} \equiv \left( 1 - \frac{CE}{IE} \right) \cdot \frac{IE}{RT} \equiv \left( 1 - \frac{CP}{IE} \cdot \frac{CR}{IE} \right) \cdot \frac{IE}{RT} \quad [ 10 ]$$

Donde se obtiene que la rentabilidad de la empresa nos viene explicada por la tasa de margen, expresión entre paréntesis, y por la productividad parcial del capital invertido (IE/RT). En este caso, la tasa de margen se ha descompuesto en los costes de explotación y estos a su vez en costes de personal (CP) y costes restantes (CR). Uno de los componentes de la tasa de margen (CP/IE) se puede descomponer tal y como sigue:

$$\frac{CP}{IE} = \frac{T \cdot cpe}{IE^x \cdot ivp} = \frac{T}{IE^x} \cdot \frac{1}{ivp} \cdot cpe \quad \text{para cada año del período de estudio} \quad [ 11 ]$$

donde  $IE^x = \sum q_i \cdot p_i^x$  y donde la relación de los costes de personal respecto los ingresos viene explicada por la inversa del índice de productividad parcial del trabajo ( $T/IE^x$ ), por el índice promedio de variación de precios para los ingresos (ivp)

$\frac{1}{ivp} = \sum_i v_i^0 \cdot \frac{1}{ivp_i}$  donde ‘v’ es el peso de los diferentes outputs; y por los costes anuales por persona empleada (cpe).

<sup>4</sup> Los modelos propuestos se encuentran explicados en detalle en: Vergés, J. (2003): “Evaluación de la eficiencia comparativa entre empresas, atendiendo tanto a resultados financieros como a los niveles de productividad: la empresa pública Transmediterránea versus la empresa privada “Europa Ferrys””, *Documento de trabajo*, Departamento de Economía de la empresa, UAB, en : <http://selene.uab.es/Jverges/EficComp.pdf>

En conclusión y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las expresiones [ 10 ] y [ 11 ] se obtiene la siguiente expresión:

$$r = \left( 1 - \left[ \frac{1}{IPPAT} \cdot \frac{1}{ivp} \cdot cpe \right] - \frac{CR}{IE} \right) \cdot \frac{IE}{RT} \quad [ 12 ]$$

modelo en el que la rentabilidad viene explicada por la productividad parcial aparente del trabajo (IPPAT), por la variación promedia de los precios de facturación (ivp), por el coste medio por empleado (cpe), por el rendimiento comercial del capital invertido (o productividad parcial del capital, IE/RT), y por la parte de los ingresos que se destina a cubrir otros costes que no sean los de personal (CR/IE):

### SEGUNDO MODELO: RENTABILIDAD - IPG

Se parte ahora de la descomposición de la rentabilidad en dos componentes de la expresión [10]: tasa de margen y productividad parcial del capital invertido:

$$r = \left( 1 - \frac{CE}{IE} \right) \cdot \frac{IE}{RT}$$

Donde, atendiendo a las expresiones [ 6.2 ] y [ 11 ], se puede descomponer el ratio CE/IE de la siguiente forma:

$$\frac{CE}{IE} \equiv \frac{CE^x}{IE^x} \cdot \frac{IE^x}{IE} \cdot \frac{CE}{CE^x} \equiv \frac{1}{IPG} \cdot \frac{ivk}{ivp} \text{ para cada año del período de estudio} \quad [ 13 ]$$

donde  $CE^x = \sum f_j \cdot k_j^x$  y donde ivk es el índice promedio de variación de precios de los factores (con un significado y definición paralelos a los de ivp)  $ivk = \sum_j a_j^0 \cdot ivk_j$

Y el resultado obtenido es un modelo explicativo de la rentabilidad en función del índice de productividad global, de la relación entre la variación de los precios de adquisición y la de los precios de facturación (ivk/ivp), y la productividad parcial del capital invertido (IE/RT):

$$r = \left( 1 - \left[ \frac{1}{IPG} \cdot \frac{ivk}{ivp} \right] \right) \cdot \frac{IE}{RT} \quad [ 14 ]$$

Puede resultar más útil, sin embargo, limitar el modelo explicativo anterior a la tasa de margen. Así:

$$m = 1 - \frac{CE}{IE} \equiv 1 - \frac{1}{IPG} \cdot \frac{ivk}{ivp} \quad [ 14 a ]$$

### **3.3 DESARROLLO DEL MODELO APLICADO A LA COMPARATIVA DE EMPRESAS**

La metodología empleada para comparar los niveles de eficiencia entre empresas de diferente estructura de propiedad (capítulo 5; cross section) es formalmente similar que la descrita hasta aquí (y que posteriormente se aplica para el análisis de la empresa pública Paradores: capítulo 4; cross time), si bien incorporando ciertas diferencias propias del análisis comparativo horizontal.

#### *INDICADORES ECONÓMICOS*

Como se ha argumentado con anterioridad se puede afirmar que de los dos indicadores económicos seleccionados, la tasa de rentabilidad y la tasa de margen, el más adecuado como aproximación económica a la eficiencia es la tasa de margen; por lo tanto es el indicador al que se le dará preferencia en las conclusiones. La comparativa de la tasa de margen de las empresas estudiadas se ha efectuado a diferentes niveles:

1. Análisis comparativo de la media temporal de la tasa de margen de Paradores respecto a la media temporal de la tasa de margen global del conjunto de todas las empresas privadas seleccionadas; esta última calculada a través de los ingresos y de los costes agregados de las empresas que forman dicha muestra<sup>5</sup>, que a su vez equivale a la media ponderada de las tasas de margen. Finalmente, se comprueba la robustez de los resultados a través de la prueba t para la diferencia de medias de muestras no emparejadas.
2. Análisis comparativo de la media temporal de la tasa de margen de Paradores con la media temporal de la tasa de margen de cada uno de los diferentes grupos formados según la estructura de la propiedad. Primero se agrupan las empresas de la muestra por estructura de propiedad, posteriormente se calcula la media temporal de la tasa de margen de cada grupo como una media ponderada, y una vez comprobada la robustez de los resultados, se realiza la comparación con Paradores.
3. Análisis comparativo de las medias temporales de las tasas de margen ponderadas de los distintos grupos formados entre las empresas privadas según su estructura de propiedad, y poder así determinar qué tipo de propiedad presenta mejor comportamiento en cuanto a eficiencia económica se refiere.

---

<sup>5</sup> Ver anexo 5

### INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

A diferencia de los indicadores económicos, la problemática que presentan los indicadores de productividad en comparaciones de diferentes empresas, es que para poder determinar el valor de los respectivos IPG para un período, debe estar calculado utilizando unos mismos pesos de outputs y de inputs para las dos o más empresas a comparar: los respectivos precios de una de las empresas tomada como referencia, por ejemplo.

Esta comparación la haremos a través de la tasa de variación del IPG ( $\widehat{IPG}$ ) que en este caso significa la tasa de diferencia que se observa entre las productividades de las empresas a comparar, “A” y “B”. Esta tasa puede expresarse, para un año determinado, como:

$$\begin{aligned} \widehat{\Pi}_{B,A} = \widehat{IPG}_{B,A} &= \ln\left(\frac{IPG_B}{IPG_A}\right) \equiv \ln\frac{\sum q_i^B \cdot p_i^A}{\sum q_i^A \cdot p_i^A} - \ln\frac{\sum f_j^B \cdot k_j^A}{\sum f_j^A \cdot k_j^A} \equiv \dots \equiv \\ &\equiv \ln\sum\left(\frac{q^B}{q^A}\right)_i \cdot v_i^A - \ln\sum\left(\frac{f^B}{f^A}\right)_j \cdot a_j^A \end{aligned} \quad [15]$$

donde  $v_i^A$  son los coeficientes que indican la importancia relativa de los outputs ‘i’ con relación a los outputs totales, en la empresa A; y  $a_j^A$  son los coeficientes que indican la importancia relativa de los inputs ‘j’ en relación a los inputs totales, en la empresa A. La expresión [ 15 ] representa pues, la tasa de diferencia media de los outputs entre las dos empresas menos la tasa de diferencia media de los inputs. Utilizaremos también, la ligeramente diferente definición conocida como Índice de Törnqvist:

$$\begin{aligned} \widehat{\Pi}_{B,A} = \widehat{IPG}_{B,A} &= \sum \ln\left(\frac{q^B}{q^A}\right)_i \cdot v_i^* - \sum \ln\left(\frac{f^B}{f^A}\right)_j \cdot a_j^* \\ \text{donde} & \\ v_i^* &= \frac{(v_i^A + v_i^B)}{2} \\ a_j^* &= \frac{(a_j^A + a_j^B)}{2} \end{aligned} \quad [16]$$

Del mismo modo se calculará la tasa de variación del IPPAT ( $\widehat{IPPAT}_{B,A}$ ) que en la comparación entre empresas (cross section) significa la tasa de diferencia que se observa entre las productividades parciales aparentes del trabajo de las empresas a comparar A y B, y cuya expresión es la siguiente:

$$\widehat{IPPAT}_{B,A} = \dots \equiv \ln\sum_i\left(\frac{q^B}{q^A}\right)_i \cdot v_i^A - \ln\frac{T^B}{T^A} \quad [17]$$

### **3.4 ELEMENTOS TOMADOS DE LA TEORÍA DE LA AGENCIA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS**

En coherencia con la revisión de la teoría de la agencia expuesta en el capítulo 1 donde se explicaban las principales variables a tener en cuenta en una relación principal-agente, a continuación se presentan los principales elementos que se utilizarán para identificar los distintos cambios organizativos que se producen en la empresa.

1. Sistemas de control: se analizará como ha variado el sistema de control periódico (supervisión) que el principal ejerce sobre el agente en el caso de Paradores. Principalmente atendiendo a los cambios en los nombramientos de los órganos directivos, y cambios en la fijación de criterios de gestión y de objetivos anuales.
2. Sistemas de incentivos: se analizará como se han ido modificando los sistemas de retribución e incentivos del agente (dirección de la empresa).
3. Grado de autonomía: se analizará como ha ido variando el grado de autonomía del agente a través de la evolución de qué decisiones estratégicas o importantes en la empresa se reservaba el principal (departamentos ministeriales, o “holding” de control)

## **CAPÍTULO 4:**

# **EFICIENCIA ECONÓMICA DE LA EMPRESA PÚBLICA “PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.” Y SU RELACIÓN CON LOS CAMBIOS DE ESTATUS ORGANIZATIVO**

El objetivo de este capítulo es evaluar la eficiencia de la empresa pública Paradores, S.A. durante el período 1985-2004 y determinar cómo han afectado los cambios organizativos que ha experimentado la empresa a los niveles de eficiencia observados. Para ello se utiliza una metodología consistente en combinar los indicadores de resultados económicos Teoría de la Agencia también indicados.

El capítulo está organizado en los siguientes puntos:

- 4.1 Descripción del caso objeto de estudio: Paradores de Turismo de España, S.A.
  - 4.1.1 Breve historia de la empresa
  - 4.1.2 Actividad económica
  - 4.1.3 Estructura organizativa
  - 4.1.4 Momentos de cambio organizativo
- 4.2 Aplicación del modelo
  - 4.2.1 Unidad de análisis y obtención de datos
  - 4.2.2 Resultados obtenidos en la aproximación a la eficiencia a través de los indicadores de resultados económicos
  - 4.2.3 Resultados obtenidos en la aproximación a la eficiencia a través de los índices de productividad
  - 4.2.4 Análisis explicativo: relación entre las aproximaciones anteriores a través de un modelo explicativo que conecta los indicadores de resultados económicos y los de productividad
  - 4.2.5 Incidencia de los factores externos en las variaciones de eficiencia observadas
- 4.3 Conclusiones del análisis dinámico de los cambios en la eficiencia respecto a los cambios organizativos de Paradores

## 4.1 DESCRIPCIÓN DEL CASO OBJETO DE ESTUDIO: PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.



### 4.1.1 BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

En el año 1910 el gobierno encargó al Marqués de la Vega Inclán el proyecto de crear una estructura hotelera, por aquel entonces inexistente en el país, que diera hospedaje a los excursionistas y mejorara la imagen internacional de España.

En 1926, desde la Comisaría Regia de Turismo creada en 1911, el Marqués de la Vega Inclán impulsó un proyecto de instalación de un alojamiento en la sierra de Gredos que abrió al turismo las maravillas del paisaje de este lugar. La idea entusiasma a S.M. el Rey Alfonso XIII, quien personalmente elige el emplazamiento, y en agosto de ese mismo año comienzan las obras que se culminan el día 9 de octubre de 1928 con la inauguración del que se convertiría en el primer establecimiento de la posterior red de Paradores de España, el parador de Gredos. Inaugurado dicho parador, se constituye la “Junta de Paradores y Hosterías del Reino” y los esfuerzos se encaminan a perfeccionar la idea original y servirse de escogidos monumentos históricos artísticos y parajes de gran belleza natural para instalar nuevos Paradores. Sucesivas inauguraciones de Paradores en Oropesa (Toledo 1930), Úbeda (Jaén 1930), Ciudad Rodrigo (Salamanca 1931), o Mérida (Badajoz 1933) son claros ejemplos de cómo se adecuaron las peculiaridades del hospedaje con la restauración de castillos, palacios, y conventos, rescatándose de la ruina y del abandono monumentos vinculados al patrimonio histórico cultural español.

Las 30 plazas hoteleras de las que se disponía en 1928 se han convertido en más de 9.000 en la actualidad. La red de Paradores dispone en 2004 de 90 establecimientos cuya composición es la siguiente: 14 castillos, 13 en antiguos conventos, 8 en palacios, 4 en casas solariegas, 5 en recintos históricos y 46 en edificios de nueva planta; la empresa tiene previsto en un corto plazo la inauguración de 7 establecimientos más, 5 en edificios históricos y los otros dos de nueva planta. La clasificación por categorías es la siguiente: 2 establecimientos de cinco estrellas (2%), 55 de cuatro estrellas (61%) y 33 de tres estrellas (37%).

En 1991 sufre un cambio organizativo importante pasando a ser sociedad anónima con la propiedad pública del 100% de las acciones, que origina importantes cambios de organigrama, creación de la dirección de planificación y de control interno. Con esto la empresa inicia un

cambio importante en su trayectoria, (por ejemplo a partir de este momento se configuran estados contables, anteriormente la evaluación de la gestión se realizaba a través de la liquidación del presupuesto), en definitiva se inicia un proceso de introducción de herramientas de gestión propias de la empresa privada. La historia más reciente se detalla en el apartado de momentos de cambio organizativo.

#### **4.1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA**

A lo largo de su historia Paradores siempre ha sido una empresa no monopolista con el 100% del capital público, y dependiendo de diferentes ministerios a lo largo de los años, para los presupuestos. En cambio en lo que sí ha presentado cambios importantes ha sido en la gestión ya que se enfrenta a un mercado competitivo, lo cual ha provocado que en los 20 últimos años haya experimentado cambios espectaculares: a) en cuanto a las propias herramientas de gestión (adoptando como espejo la empresa privada), b) en cuanto a filosofía de la oferta (segmentando, prevaleciendo la restauración de calidad, la innovación y el desarrollo) , c) en cuanto a la toma de conciencia con el medio ambiente (la red de Paradores es la cadena hotelera de Europa con un mayor número de hoteles certificados según la declaración medioambiental, un 80% de la red, el sistema de gestión medioambiental quedó implantado en 89 de los 90 establecimientos (el 1 es por su recién apertura en agosto)), y d) sobre todo con el compromiso que ha ido adquiriendo con su cliente interno (los empleados) a través de la creciente formación propuesta y del sistema de incentivos implantado.

Actualmente el objeto social de Paradores de Turismo de España, S.A., es la gestión y explotación de la red de establecimientos e instalaciones turísticas del Estado, así como la realización de otras actividades íntimamente relacionadas con el objetivo expuesto que el Instituto de Turismo de España (Turespaña) pueda encomendarle. Se redefine la actividad de Paradores, con el objetivo de lograr una mayor actualización de sus recursos y servicios, para seguir sirviendo como instrumento de política turística, proyectando una imagen de modernidad y calidad de nuestro turismo, y contribuyendo a la integración territorial, a la recuperación y mantenimiento de patrimonio histórico artístico del país, y a la preservación y disfrute de espacios naturales, siendo a la vez motor de desarrollo económico de zonas poco beneficiadas por el movimiento turístico.

La empresa tiene como principal objetivo estratégico ser una sociedad de gestión hotelera que ocupe un puesto de indiscutible liderazgo en los servicios y oferta de calidad, que actúa en los segmentos del mercado coherentes o en sintonía con la política turística global del estado

español. Además, en el caso que nos ocupa, el Estado pretende utilizar la red de Paradores como referente de turismo de calidad tanto a nivel nacional como internacional.

Las principales estrategias que la empresa se ha marcado para conseguir su finalidad son las siguientes:

1. Incremento de la oferta y diversificación de la misma.
2. Implantación de un sistema de calidad en todas y cada una de las áreas de la compañía
3. La modernización sostenida de los establecimientos que conforman la red de Paradores.
4. La integración de las más modernas y novedosas tecnologías de gestión, que faciliten y agilicen los procesos.
5. Desarrollo de un plan de comercialización que consolide la imagen de marca y asegure la fidelidad de los clientes
6. Potenciar el área de I+D desde la innovación continuada de los diseños de los procesos, incorporando, mejorando y creando elementos que complementen y aseguren la estancia de los clientes.

Para ilustrar la consecución de las estrategias antes citadas se expone algún dato de interés:

1. El parador de Viella, en el Valle de Arán, es de los más modernos y completos de los hoteles existentes en el territorio español. Dotado con las más modernas tecnologías para el servicio de habitaciones como edificio inteligente, un centro termal completo, spa, etc.
2. El 80% de los establecimientos de la red gozan de la certificación medioambiental 14.001 y de la validación de la declaración medioambiental según el reglamento E.M.A.S.. Por dicha gestión medioambiental ha recibido diversos premios
3. Desde la puesta en marcha, en 1996, del programa de “Amigos de Paradores” (programa de fidelización) , la cadena cuenta en 2004 con más de 260.000 titulares, que representan el 24% de los ingresos de la empresa.
4. En cuanto a seguridad e higiene: en todas las cocinas de todos los establecimientos se ha puesto en marcha el sistema APPCC (análisis de peligros y puntos críticos de control)
5. En 2001, Paradores estrena su “webside”, diseña una “Wap” y dispone de una Intranet totalmente operativa y continuamente incorporando nuevos servicios. En la actualidad ya se dispone de sistemas WIFI para los clientes. Igualmente existe una consolidación total de las reservas “on line”.
6. La gestión de la empresa y la elaboración de los estados contables y demás está totalmente informatizada e integrada para toda la red y elaborada a través de los más modernos programas de gestión actualmente existentes (Yield management, Financials

Oracle, etc). Se han implantado en toda la red las interfases de contabilidad analítica en los sistemas de gestión para la adecuación al “Uniform System of Accounts”<sup>1</sup>.

7. Creación en 2001 del departamento de I+D para desarrollar y mejorar procedimientos, dirección técnica, oferta gastronómica y de la carta, proyectos de innovación en habitaciones, servicios, etc. En 2004 se crea la dirección general de innovación y desarrollo
8. Ya empiezan a tener tradición los reconocimientos al personal a través de los premios de “Podium de calidad”, “parador estrella” y “Mejora a la gestión”. Y a modo de ejemplo de la política de RRHH de Paradores en el año 1998, se empezó el proyecto de dotar del Plan de Carreras a los trabajadores que por sus méritos fueran merecedores de la dotación de una formación específica y una promoción clara dentro de la empresa.
9. En cuanto a la política de calidad total, más del 70% de los establecimientos están dentro del sistema y más del 30% tienen la certificación “Q” de calidad del ICTE.
10. En atención a la gastronomía, Paradores mantiene una intensa actividad: organización de diferentes catas, concursos de cocina, jornadas gastronómicas en el país y en el extranjero para promocionar la cocina tradicional española, establecimiento del Gran Premio Paradores-Sumiller que tiene una tradición desde el 1997, etc.
11. Las importantes actividades comerciales que Paradores en colaboración con Turespaña en el extranjero ha llevado a un mayor conocimiento del país (de su cultura, gastronomía, geografía, etc) en todo el mundo. A parte, ya es habitual la intervención destacada de Paradores en todas las ferias y congresos turísticos realizados tanto a nivel nacional como internacional en los últimos años.
12. El servicio “La Tienda” ya goza de 82 puntos de venta, en esta línea de negocio se ha consolidado el crecimiento en ventas de los artículos de artesanía popular propios de la zona, y se ha ampliado el número de artículos con presencia de imagen de Paradores.
13. Las grandes inversiones que la empresa está haciendo en actividades deportivas: copatrocinando equipos de vela, promocionando el golf en el extranjero, participación en el Rally Tour de España Classic, 4ª edición de la competición Circuito de Golf Senior Paradores, oferta actual de golf : 38 Paradores y 51 campos en toda España.

Estos trece puntos citados sólo pretenden dar una ligera y rápida visión de lo que representa la gestión de la empresa y que herramientas está utilizando el actual equipo directivo para cumplir con sus objetivos y llevar a cabo sus estrategias.

---

<sup>1</sup> Sistema americano de estandarización de la contabilidad de costes en la actividad hotelera.

Actualmente la empresa ofrece, desde su situación en extraordinarios parajes naturales y en los más bellos conjuntos histórico-artísticos, una filosofía de hostelería diferente: combina la tradición histórica y cultural, con las exigencias de comodidad y calidad de los viajeros actuales.

#### **4.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

Paradores es una empresa que a pesar de pertenecer al Estado es bastante independiente en cuanto a la gestión. Todos los edificios son propiedad de Turespaña y Paradores paga un canon por el alquiler de sus establecimientos; las condiciones del alquiler están contempladas en el “pliego de cesión”. El único inmovilizado que es propiedad de Paradores, y por tanto, que figura en el balance de situación de la empresa es la decoración y el mobiliario (incluyendo alguna obra de arte muy concreta que sí pertenece a la empresa). La operativa en cuanto a los establecimientos es la siguiente: Turespaña rehabilita un edificio de su propiedad para poder albergar un establecimiento hotelero y luego lo cede, llave en mano, a Paradores a cambio del canon (=alquiler), en el momento en que Paradores entra en el edificio lo acondiciona, lo decora y lo amuebla para que pueda cumplir su cometido de establecimiento miembro de la red. Por tanto, todo lo que haga referencia al mantenimiento, conservación, etc de los edificios es responsabilidad del propietario (Turespaña) y no de Paradores, que es un mero arrendatario. Hasta el 2004 la empresa sólo podía gestionar establecimientos que Turespaña hubiera rehabilitado, la empresa puede abrir, además, nuevos paradores con independencia de Turespaña para poder crear hoteles con criterios empresariales (obtener beneficio en el menor tiempo posible), de momento solo tienen el parador de Alcalá de Henares, pero tienen proyectados en el futuro unos cuantos más. Teniendo en cuenta que alguno de los establecimientos que habilita Turespaña están en recónditos lugares, cabe destacar que actualmente todos los establecimientos de la red de paradores obtienen beneficio, fenómeno que es debido a que un parador se convierte rápidamente en destino por él mismo, y según comenta la empresa, hay poblaciones que figuran en los mapas geográficos a partir del momento que se establece un parador en sus inmediaciones.

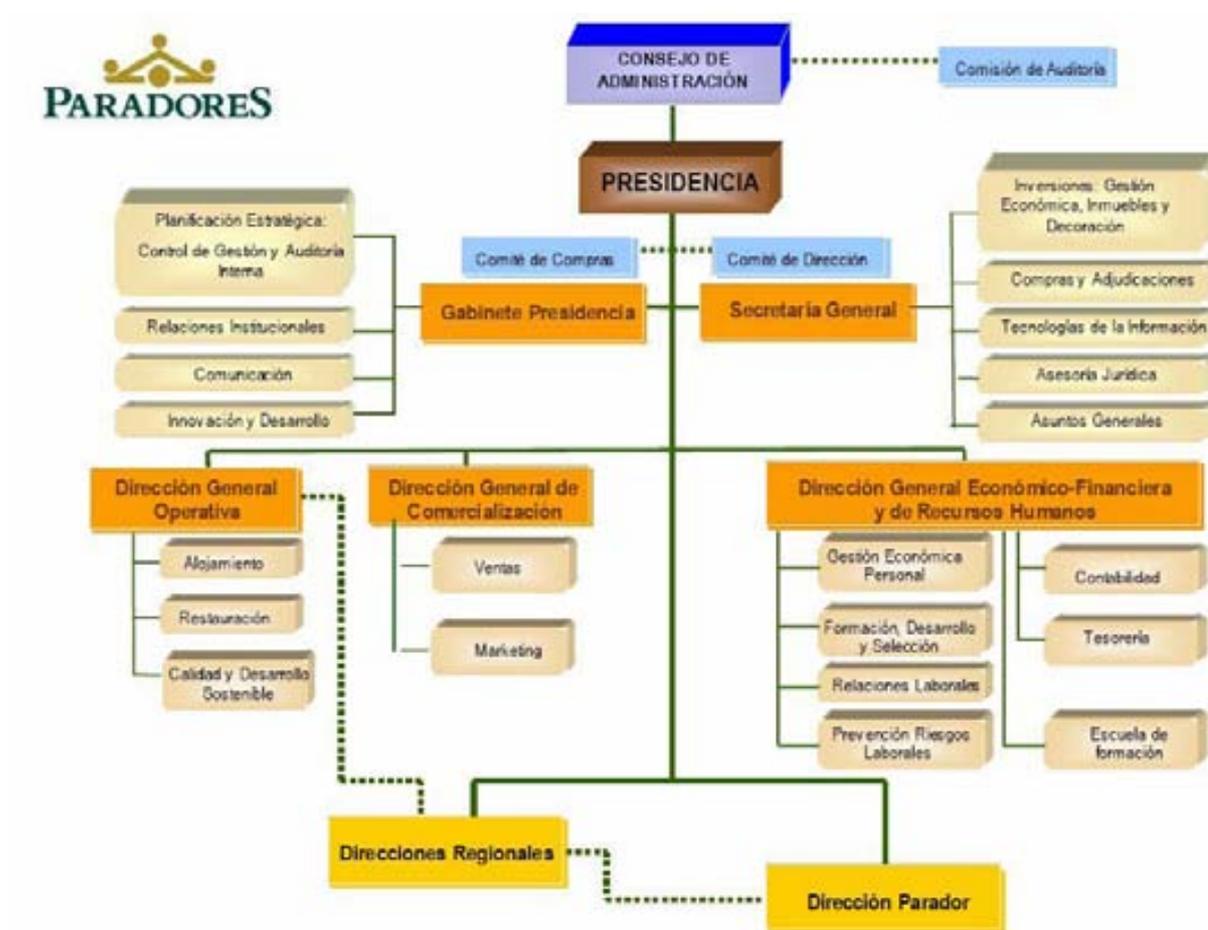
El personal de la empresa no es funcionario sino que el 95% de la plantilla es personal de convenio, sólo el 5% es personal fuera de convenio, los cuales están en servicios centrales (sede Madrid) y muy pocos son personal de base en distintos paradores.

Los cambios de *status* en esta empresa coinciden exactamente con los cambios políticos gubernamentales, ya que el Presidente-consejero delegado, la secretaría general, y la dirección general del Gabinete de Presidencia son cargos de confianza, además los miembros del Consejo de Administración son cargos políticos. Los cargos inmediatamente inferiores jerárquicamente,

es decir los directores generales, son asignados por la Presidencia junto con los consejeros delegados; y los cargos inferiores a la dirección general hasta llegar a la dirección de un parador, son propuestos por la misma dirección general y por supuesto ratificados por Presidencia y consejo. El director del parador depende directamente del director regional pero con cierta independencia, es el responsable último de su parador, lo dirige como si fuera una pequeña empresa, elaborando su presupuesto, gestionando sus recursos y comprando con cierta libertad (tiene un porcentaje de las compras que son corporativas, pero el resto no (sobre todo los productos frescos) sólo debe tener en cuenta las directrices de calidad de la empresa). Por tanto el director de un parador tiene un grado de autonomía muy elevado aunque sujeto al “pliego de condiciones” que establece la empresa.

La estructura jerárquica formal de la empresa es la siguiente:

Gráfico 14



Fuente: <https://www.parador.es>

#### 4.1.4 MOMENTOS DE CAMBIO ORGANIZATIVO

A continuación se caracterizan los cambios organizativos experimentados en la empresa Paradores desde la perspectiva de la teoría de la agencia tal y como se comentaba en el apartado 3.4 del presente trabajo.

- 1991: el partido que estaba gobernando en ese momento era el Partido Socialista Obrero Español; es en este año cuando se produce el gran vuelco por parte del centralizador, es decir, por parte del Estado.

##### Grado de autonomía:

La empresa cambia su personalidad jurídica y se convierte en sociedad anónima siendo el 100% de las acciones propiedad del Estado.

La estructura organizativa principal queda formada por:

- Un presidente, con su secretaría.
- Un Consejo de Administración formado por el presidente, el consejero delegado, un secretario y 15 consejeros
- Un Comité de Dirección formado por el presidente, un consejero delegado, un secretario general y 5 direcciones generales (económica-financiera, personal, comercial, producción, y planificación - control interno).
- Un total de 10 directores regionales, es decir, el país se dividió en diez partes y se les asignó un responsable. A estos directores regionales se les asignaba a su vez la dirección de un parador concreto para continuar teniendo muy presente la actividad del día a día.

Por lo anterior se denota una clara descentralización de responsabilidades, para lo cual establecen un sistema de supervisión.

##### Sistema de control:

1. Planificación: a partir de este año se fijan planes estratégicos a 4 años (duración prevista del mandato gubernamental) pero con una prospección a un plazo mayor. En la elaboración de estos planes estratégicos intervienen las direcciones generales y las direcciones de área. La consecución de estos planes se materializa a través del planteamiento de objetivos anuales, aunque algunos de ellos son duraderos en el tiempo, como pueden ser las certificaciones de calidad, o el respeto al medio ambiente, etc. El seguimiento del plan estratégico y la consecución de los objetivos lo efectúan los directores de área que reportan a la dirección general.

2. Gestión: A) La herramienta básica para evaluar la gestión es el presupuesto que se elabora de abajo a arriba, es decir, el director de cada parador elabora su presupuesto, el director regional agrega los presupuestos de los paradores que tiene a su cargo, y así hasta llegar a las direcciones generales. B) El seguimiento de la gestión se lleva a cabo a través de la cuenta de explotación valorando las desviaciones y variaciones respecto al presupuesto. Los grandes números los supervisa la dirección general operativa, y se va entrando en más detalle a medida en que se va descendiendo por la línea jerárquica hasta llegar al nivel de parador. C) El departamento de auditoría supervisa el cumplimiento de todas las normativas. El departamento económico financiero fiscaliza todos los números. A parte la empresa pasa por inspecciones de todo tipo. Se dota a los servicios centrales de microinformática para realizar mejor sus tareas.

Sistema de incentivos:

Inicialmente consiste por un lado en las propias condiciones del convenio, que son en muchos aspectos motivadoras (por ejemplo, los trabajadores de un parador tienen una prima por facturación que exceda al presupuesto que al mes es de 5,8%, y se reparte por categorías laborales que tienen asignado un coeficiente, o que las horas fuera de jornada se cobran como horas extras), de aquí que el ratio de trabajadores es más elevado que en otras cadenas hoteleras. Por otro lado, a excepción de los directores generales que tienen una remuneración fija, los directores por debajo de la dirección general, desde la dirección de área hasta la dirección de parador, tienen un 30% de su remuneración variable por cumplimiento de objetivos. Estos objetivos los establece el Comité de Dirección, pero básicamente consiste en la obtención del GOP<sup>2</sup> presupuestado sin incorporar indemnizaciones y detrayendo las reparaciones y mantenimiento. Se inicia una política de impulsar, promover y dotar de acciones formativas al personal de la empresa que permanecerá hasta la actualidad

Este primer cambio organizativo se podría denominar el CAMBIO FORMAL de Paradores, es decir, es el momento en que se sientan todas las bases para emprender un nuevo enfoque, pero será más adelante cuando se haga efectivo.

En los posteriores cambios organizativos sólo se destacará las novedades producidas por lo que se sobreentiende que las medidas adoptadas son acumulativas a lo largo de los años, en caso de que alguna medida se suprimiera se comentará como novedad.

---

<sup>2</sup> G.O.P: son las siglas en inglés del beneficio operativo bruto calculado según el sistema americano de contabilización de costes de la empresa hotelera, el *Uniform System of Accounts*.

- 1996: en este año se produce un cambio de gobierno, los socialistas abandonan el poder dando paso a un gobierno del Partido Popular, consecuentemente se producen cambios en la cúpula directiva o cargos de confianza, lo que conlleva cambios estratégicos y reestructuración organizativa.

Grado de autonomía:

Los cambios en la estructura organizativa se concretaron como sigue:

- Consejo de Administración: cambio de presidente, se suprime la figura de consejero delegado, se mantiene el mismo secretario, y sólo permanecen 4 de los 15 consejeros, por tanto se substituyen el 73% de los miembros y se reduce a 12 el número de miembros que forman este consejo.
- Comité de dirección: cambio de presidente y secretario general, substitución del 100% de los directores generales. Aparece una dirección general nueva, la operativa.
- Las direcciones regionales pasan a ser cuatro nuevas por zonas geográficas: dirección regional norte, este, centro y sur.

Sistema de control:

1. Planificación: diseño de un nuevo plan de comercialización que permitirá modernizar la central de reservas, establecer nuevos canales de distribución e incrementar la presencia en el mercado internacional. Se inicia el plan de actualización de los establecimientos. Se establece en todos los centros un plan de prevención fruto de la evaluación de riesgos laborales. Implantación de normas y de controles de calidad, adopción de la filosofía de calidad total y mejora continua. Se lanza el programa de fidelización “Amigos de Paradores” que ha mantenido una trayectoria espectacular de crecimiento hasta nuestro días.
2. Gestión: Se aplica al 100% de los paradores el Sistema de Medida de la Calidad percibida por parte de los clientes para valorar la calidad de la prestación de servicio. Se incorporan 13 paradores al Sistema de Calidad de Hoteles y Apartamentos Turísticos. Se pone en marcha los programas de Gestión Integrada de Datos. En definitiva se establece un plan de informatización de la empresa.

Sistema de incentivos:

Se ponen en marcha dos sistemas de incentivos: el Plan de Carreras Profesionales a 52 trabajadores, y el Plan de Compensación Variable para los responsables de Departamento, la retribución variable que tienen los directivos de la empresa se traslada también a nivel de responsables de departamento de un parador. Precios especiales en el

alojamiento y descuentos en banquetes para todos los trabajadores en cualquier establecimiento de la red. Inicio del primer plan estratégico de formación continuada del personal.

Este segundo cambio organizativo se podría denominar el CAMBIO EFECTIVO de Paradores, es decir, el momento en el que se materializa lo que denominamos “privatización organizativa”, o dicho de otro modo, es el momento en que se implantan herramientas, técnicas y estrategias bajo el prisma de empresa privada con la eficacia, eficiencia y sostenibilidad como estandartes empresariales.

- 2000: tras las elecciones generales de este año, continúa en el poder el Partido Popular pero esta vez con mayoría absoluta. En este año se produce un segundo cambio en la presidencia y se adoptan novedosas medidas de impulso a la gestión.

#### Grado de autonomía:

Los cambios en la estructura organizativa fueron los siguientes:

- Consejo de Administración: cambio de presidencia y de secretaría. Se mantienen sólo un 25% de los consejeros
- Comité de Dirección: cambio en la presidencia y en la secretaría general. Se produce de nuevo la separación de la dirección económica financiera y la de recursos humanos. Substitución del 50% de los directores generales; de los que permanecen, la mitad conservan la cartera (son el de la operativa y el de la comercial) y la otra mitad cambian de dirección general.
- Direcciones de área: se crea la dirección de gestión medioambiental.

#### Sistema de control:

1. Planificación: implantación del Sistema de Gestión Medioambiental en el 70% de los establecimientos, 35 de los cuales obtuvieron la certificación ISO 14.001, 19 paradores certificados con la “Q” del sistema de certificación de calidad del ICTE, y puesta en marcha del sistema de análisis de peligros y puntos críticos de control (APPCC). Intensa actividad comercial en el extranjero con la participación en las ferias más importantes. Se realizan grandes inversiones en tecnología, y se crean productos desestacionalizados.

2. Gestión: puesta en marcha del departamento de I+D para la mejora de los procesos, implantación de la aplicación del “yield management” en todos los centros, puesta en marcha del Libro de Oro de las Quejas y Sugerencias de Paradores, y implantación en toda la red de las interfases de contabilidad analítica en los sistemas de gestión. Implantación de las reservas *on line* . Potenciación de la gastronomía.

Sistema de incentivos:

A parte de lo mencionado anteriormente se inician reconocimientos al personal a través de los premios: “Podium de calidad”, “Parador estrella”, y “Mejora a la gestión”. Se empieza a retribuir con una parte variable en función de consecución de objetivos a los responsables de departamento a nivel de parador.

- 2004: tras las elecciones generales se produce un nuevo vuelco en el gobierno, el Partido Socialista Obrero Español vuelve a gobernar el país, con lo cual se produce el tercer cambio de presidencia, lo que conlleva diversos cambios en los órganos de gobierno.

Grado de autonomía:

- Consejo de Administración: cambio en la presidencia, se mantiene la secretaria , el número de consejeros se amplía a 15, y se renuevan el 60% de los consejeros.
- Comité de Dirección: cambio en la presidencia, se crea la figura de gabinete de presidencia, y se cambia la secretaria general. Se reorganizan las direcciones generales a 4: económico-financiera, recursos humanos, comercialización, y operativa. Se han conservado el 70% de los directores generales
- Las direcciones regionales pasan a ser 3: zona norte, regional zona centro-este, y regional sur-canarias, con 30 paradores a su cargo cada zona, el criterio de distribución del país en 3 zonas atiende a una equidad en el número de paradores y a minimizar esta dirección.
- A partir de este año la empresa Paradores puede abrir nuevos establecimientos con independencia de Turespaña.

Sistema de control:

1. Planificación: se pone en marcha el Plan de Accesibilidad Universal de Paradores. El 80% de los establecimientos están certificados según la declaración medioambiental. Se apuesta fuerte para impulsar la gastronomía de calidad y el desarrollo sostenible, de hecho actualmente Paradores tienen una imagen de máxima calidad en restauración. Nace un nuevo producto “Experiencias”.
2. Gestión: se dan nuevos impulsos a la gestión apostando por la innovación, el desarrollo y vanguardia en las nuevas tecnologías. Se regionalizan los

proveedores y se segmenta la oferta en 7 segmentos: sol y playa, salud, naturaleza, patrimonio histórico, golf y deporte, familia, y empresas.

Sistema de incentivos:

Política continuista al reconocimiento del personal: premios a la excelencia (los anteriores podiums) estos premios consisten en una cena de gala, junto con la entrega de una diploma o pin y un viaje; premios a la mejor idea. Se prevé crear más de 500 puestos de trabajo hasta el 2010 con las aperturas previstas de nuevos establecimientos.

A modo de resumen se presenta un cuadro donde se relaciona los momentos de cambio organizativo con su repercusión en la gestión de la empresa:

Tabla 3

<b>Cambio formal</b>	<b>Cambios relevantes observados en la organización</b>	<b>Evaluación</b>
<p><b>1991.</b> Cambio de personalidad jurídica: la empresa pasa a ser Sociedad Anónima con el 100% de las acciones en poder del Estado.</p>	<p><u>Grado de autonomía:</u></p> <p>1. Se establece una estructura jerárquica basada en divisiones territoriales.</p> <p>2. Nombramiento de 10 directores regionales .que denota una clara descentralización.</p> <p><u>Sistema de control:</u></p> <p>3. Se establecen planes estratégicos a 4 años con establecimiento de objetivos anuales y de una supervisión de la gestión a través del control presupuestario. Se empiezan a elaborar cuentas anuales y presupuestos</p> <p><u>Sistema de incentivos:</u></p> <p>4. A todos los directores por debajo de la dirección general se les aplica una remuneración variable (que puede llegar al 30%) en función de la consecución de objetivos.</p> <p><u>Reflejo sobre las políticas de gestión de la empresa</u></p> <p>4. Puesta en marcha de las primeras acciones formativas al personal</p>	<p><b>Aumenta</b> notablemente</p> <p><b>Mejora</b> substancialmente</p> <p><b>Incremento</b> (se introducen por primera vez)</p> <p><b>Irrelevante</b> No se ponen en marcha acciones concretas para respaldar el cambio de estatus organizativo</p>
<p><b>1996.</b> Cambio en el gobierno de la nación y los consecuentes cambios en los cargos políticos y</p>	<p><u>Grado de autonomía:</u></p> <p>1. Las direcciones regionales pasan de 10 a 4.</p> <p><u>Sistema de control:</u></p> <p>2. Cambio de presidente.</p> <p>3. Substitución del 73% de los miembros del consejo de dirección.</p> <p>4. Substitución de todos los directores generales</p>	<p><b>Disminuye</b> algo</p> <p><b>Cambio de ‘principal’</b></p> <p><b>Cambio de ‘agente’</b></p>

<p>de confianza en la dirección de la empresa.</p>	<p style="text-align: right;"><u>Sistema de incentivos:</u></p> <p>5. El plan de compensación variable se hace extensivo a los responsables de departamento de los establecimientos de la empresa. Se implanta la política de precios especiales y descuentos en todos sus establecimientos a todos sus trabajadores.</p> <p style="text-align: center;"><u>Reflejo sobre las políticas de gestión de la empresa:</u></p> <p>6. Se inicia un nuevo plan de comercialización, el plan de actualización de los establecimientos, y el plan de informatización de la empresa.</p> <p>7. Implantación de normas y de controles de calidad, adopción de la filosofía de calidad total y mejora continua.</p> <p>8. Se lanza el programa de fidelización “Amigos de Paradores”.</p> <p>9. se inicia el Plan de Carreras Profesionales a trabajadores de la empresa. Inicio del primer plan estratégico de formación continuada del personal.</p>	<p><b>Incremento,</b> al extenderlos a directivos de nivel inferior</p> <p><b>Sustancial</b> Introducción de numerosas medidas y acciones concretas que permiten iniciar de forma efectiva la “privatización organizativa”</p>
<p><b>2000.</b> Tras las elecciones generales el partido que estaba en el poder queda en mayoría absoluta.</p>	<p style="text-align: right;"><u>Grado de autonomía:</u></p> <p>1. Se substituye a la mitad de los directores generales.</p> <p style="text-align: right;"><u>Sistema de control:</u></p> <p>2. Cambio de presidencia y se substituye el 75% de los consejeros</p> <p style="text-align: right;"><u>Sistema de incentivos:</u></p> <p>3. Se inician reconocimientos al personal a través de diferentes tipos de premios: por calidad, por facturación y por gestión.</p> <p style="text-align: center;"><u>Reflejo sobre las políticas de gestión de la empresa:</u></p> <p>4. .Se crea la dirección de gestión medioambiental y se implanta el sistema de gestión medioambiental en el 70% de los centros</p> <p>5. Se pone en marcha el departamento de I+D con el fin de la mejora de los procesos.</p> <p>6. Grandes inversiones en tecnología.</p> <p>7. Se crean productos desestacionalizados</p> <p>8. Implantación del “yield manngement” en todos los establecimientos.</p>	<p><b>Sin cambios</b></p> <p><b>Cambio de ‘agente’</b></p> <p><b>Cambio menor</b></p> <p><b>Importante</b> Se continúan introduciendo acciones para la mejora de la gestión</p>
<p><b>2004.</b> Cambio en el gobierno de la nación.</p>	<p style="text-align: right;"><u>Grado de autonomía:</u></p> <p>1.La empresa puede abrir nuevos establecimientos con independencia de Turespaña.</p> <p style="text-align: right;"><u>Sistema de control:</u></p> <p>2.Cambio de presidente y del 60% de los consejeros</p> <p style="text-align: right;"><u>Sistema de incentivos:</u></p> <p>Política continuista</p> <p style="text-align: center;"><u>Reflejo sobre las políticas de gestión de la empresa:</u></p> <p>3. Puesta en marcha del plan de accesibilidad universal de Paradores .</p>	<p><b>Aumento</b></p> <p><b>Cambio de ‘principal’</b></p> <p><b>Cambio de ‘agente’</b></p> <p><b>Sin cambios</b></p> <p><b>Política continuista</b> Se continúan aplicando acciones que favorecen el</p>

	4. Se apuesta fuerte por el impulso de la gastronomía de calidad y el desarrollo sostenible. 5. Se refuerza la I+D 6. Se inicia un fuerte plan de expansión en la empresa que prevé la apertura de nuevos establecimientos hasta el 2010 (creando más de 500 puestos de trabajo). 7. Se segmenta la oferta en 7 grupos: sol y playa, salud, naturaleza, patrimonio histórico, golf y deporte, familia, y empresas.	crecimiento de la empresa
--	---	---------------------------

Fuente: elaboración propia a partir de la información de la empresa.

## 4.2 APLICACIÓN DEL MODELO

### 4.2.1 UNIDAD DE ANÁLISIS Y OBTENCIÓN DE DATOS

La unidad de análisis es la empresa Paradores de Turismo de España, S.A., durante el período de 1987 hasta 2004 ya que en 1991 la empresa pasa a ser sociedad anónima y por tanto, resulta interesante tener datos de los años previos a dicho cambio organizativo y los datos posteriores hasta la actualidad, para poder analizar la evolución de la empresa de una forma más completa.

Los datos se han obtenido a través de fuentes primarias y secundarias como son:

1. Los informes anuales de la empresa Paradores desde 1991 hasta el 2004 y sus estados contables, balance de situación, cuenta de resultados y memorias, de dichos años. Para los años anteriores a 1991 se ha obtenido las cuentas liquidadas a través del control presupuestario
2. Las estadísticas publicadas por el Instituto Nacional de Estadística (INE) y por el Boletín de Estadísticas Laborales en cuanto a los índices de precios necesarios para la elaboración de los datos.
3. Diversas entrevistas personales mantenidas con empleados de Paradores a nivel de Dirección General de Área (Don Arturo Gutiérrez) y a nivel de Gabinete de Presidencia (Doña Susanna Torres)
4. Los estudios del sector hechos sobre actividades turísticas por Tri Hospitality Consulting y por Ernst and Young referenciados en la bibliografía.
5. El anexo 1 expuesto al final de la tesis en el que se han trabajado los datos obtenidos de la empresa con la finalidad de obtener los datos básicos para la elaboración de los indicadores utilizados en el estudio.

#### 4.2.2 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APROXIMACIÓN A LA EFICIENCIA A TRAVÉS DE LOS INDICADORES DE RESULTADOS ECONÓMICOS

Tal y como se comenta en el capítulo 3, los indicadores económicos que se aplican son la tasa de rentabilidad y su descomposición factorial donde se destaca la tasa de margen según las expresiones [ 2 ] y [ 3 ]:

$$r = \frac{BE}{IE} \cdot \frac{IE}{AT} \cdot \frac{AT}{RT} \quad \text{y} \quad m = \frac{BE}{IE}$$

De la aplicación de estas formulaciones a los datos elaborados en el anexo 1 se obtienen los siguientes resultados:

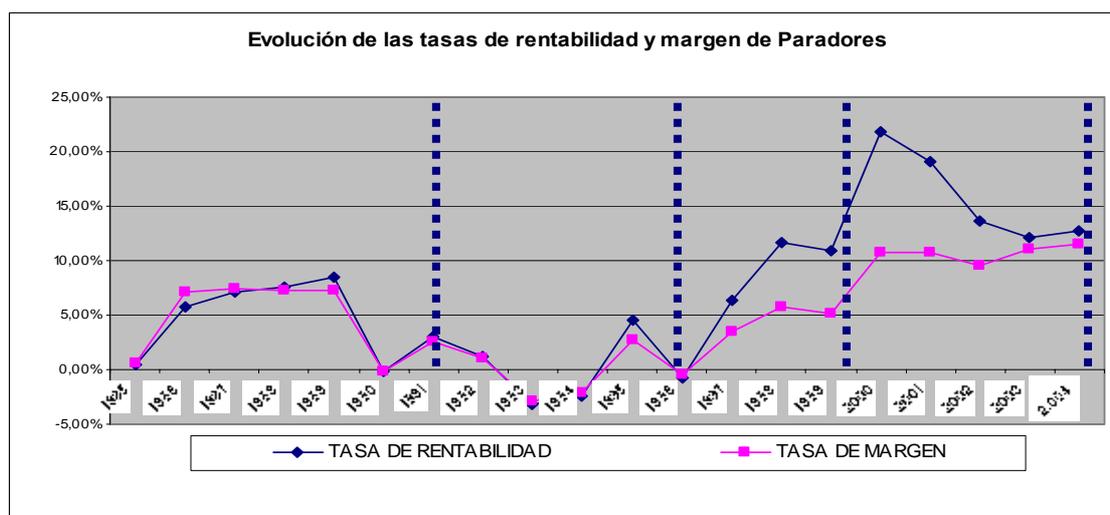
Tabla 4

INDICADOR DEL MODELO	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Rentabilidad	0,38%	5,78%	7,05%	7,63%	8,41%	-0,16%	3,02%	1,18%	-3,21%	-2,46%
margen	0,59%	7,06%	7,45%	7,24%	7,22%	-0,14%	2,62%	1,03%	-2,82%	-2,11%
IPPAC	0,48	0,59	0,63	0,67	0,70	0,96	0,92	0,93	0,88	0,89
Apalanc. comercial	1,34	1,40	1,51	1,58	1,67	1,15	1,25	1,24	1,29	1,31

INDICADOR DEL MODELO	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Rentabilidad	4,56%	-0,74%	6,43%	11,72%	10,98%	21,77%	19,10%	13,68%	12,14%	12,70%
margen	2,67%	-0,43%	3,46%	5,81%	5,23%	10,69%	10,79%	9,53%	11,07%	11,56%
IPPAC	1,20	1,19	1,27	1,33	1,26	1,23	1,07	0,92	0,76	0,80
Apalanc. comercial	1,43	1,44	1,46	1,51	1,67	1,66	1,65	1,57	1,44	1,37

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de base del anexo 1

Gráfico 15



Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 3

Las líneas punteadas verticales señalan los momentos de cambio organizativo identificados y definen, por tanto, los subperíodos a los efectos del análisis comparativo.

Tal y como muestra el gráfico anterior, la evolución de la tasa de rentabilidad y de la tasa de margen ha sido irregular a lo largo del período de estudio por lo que analizaremos dichas evoluciones distinguiendo los 4 subperíodos que se establecen atendiendo a los cambios organizativos que se han producido en el período de estudio:

1. En el primer período (1985-1991): ambos indicadores presentan un incremento hasta el año 1990 en el cual caen bruscamente hasta llegar a valores negativos. Finalmente en 1991 se experimenta una leve recuperación.
2. En el segundo período (1992-1996): son los peores años, donde ambos indicadores presentan altibajos pero con valores alrededor de 0, por tanto, es el período con los peores resultados donde cabe destacar los años 1993 y 1994 donde las tasas toman valores negativos.
3. El tercer período (1997-2000): en este período se inicia una clarísima recuperación de las tasas, aunque sufriendo una ralentización en el último año.
4. El cuarto período (2001-2004): las dos tasas presentan un incremento importante en el salto de período, pero durante estos 4 años, la tasa de margen se muestra estable alrededor del 10%, y la tasa de rentabilidad experimenta una clara disminución hasta igualarse con el margen.

Para obtener conclusiones más concretas se ha calculado los promedios de la tasa de rentabilidad y de su descomposición en factores para cada subperíodo, según la expresión [2], obteniendo los resultados siguientes:

Tabla 5

INDICADOR DEL MODELO	1985-1991	1992-1996	1997-2000	2001-2004	Variación 2º-1º período	Variación 3º-2º período	Variación 4º-3º período
<b>Tasa de rentabilidad media %</b>	<b>4,587</b>	<b>-0,134</b>	<b>12,725</b>	<b>14,405</b>	<b>∇ 4,721</b>	<b>Δ 12,86</b>	<b>Δ 1,68</b>
desviación típica	3,513	3,1225	6,4677	3,194	t = 2,398	t = -3,954	t = -0,4658
error estándar	1,328	1,396	3,234	1,597			
<b>Tasa de margen media %</b>	<b>4,577</b>	<b>-0,33</b>	<b>6,30</b>	<b>10,74</b>	<b>∇ 4,91</b>	<b>Δ 6,63</b>	<b>Δ 4,44</b>
desviación típica	3,43	2,249	3,1	0,866	t = 2,7838	t = -3,7372	t = -2,764
error estándar	1,295	1,01	1,55	0,433			

INDICADOR DEL MODELO	1985-1991	1992-1996	1997-2000	2001-2004	Variación 2°-1° período	Variación 3°-2° período	Variación 4°-3° período
<b>Índice de productividad parcial aparente del capital</b>	<b>0,707</b>	<b>1,018</b>	<b>1,2725</b>	<b>0,8875</b>	<b>Δ 0,311</b>	<b>Δ 0,2545</b>	<b>∇ 0,385</b>
desviación típica	0,174	0,1627	0,0419	0,1394	t = -3,12926	t = -3,0107	t = 5,2005
error estándar	0,0658	0,07276	0,021	0,0697			
<b>Apalancamiento comercial</b>	<b>1,4143</b>	<b>1,342</b>	<b>1,575</b>	<b>1,5075</b>	<b>∇ 0,0723</b>	<b>Δ 0,233</b>	<b>∇ 0,0675</b>
desviación típica	0,18465	0,08871	0,10599	0,1261	t = 0,8035	t = -3,5995	t = 0,81969
error estándar	0,06979	0,03967	0,05299	0,063			

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 4

t: test estadístico para diferencia entre medias de muestras no pareadas.

Es importante destacar que para la prueba t efectuada sobre la diferencia de medias no emparejadas en la rentabilidad sólo podemos afirmar que son robustos los resultados de la variación del segundo período respecto del primero (probabilidad de error del 3,7%), y variación del tercer período respecto del segundo (probabilidad de error del 0,55%), no siendo así los resultados obtenidos en la variación 4°-3° (probabilidad de error del 65,78%). En cambio para la tasa de margen podemos afirmar que las tres variaciones representan resultados fiables, estadísticamente significativos, ya que las probabilidades de error son muy bajas (variación 2°-1° = probabilidad del error 1,93%; variación 3°-2° = 0,729%; y variación 4°-3° = 3,27%).

De la anterior tabla se desprende lo siguiente:

1. La rentabilidad experimenta una caída del primer al segundo período (∇ 4,7 puntos porcentuales) que básicamente es debido a la caída del margen (∇ 4,9 puntos) como factor principal. Como factores condicionantes secundarios están el pequeño aumento del índice de productividad parcial aparente del capital (Δ 0,3), y la leve disminución del apalancamiento comercial (∇ 0,07).
2. El incremento espectacular de 12,86 puntos porcentuales en la rentabilidad del tercer período respecto del segundo vemos que viene condicionado básicamente por el fuerte aumento en la tasa de margen, y por el incremento casi por igual en los otros dos ratios.
3. El discreto aumento de casi 2 puntos de la rentabilidad en el último período se debe al incremento más notable de la tasa de margen (Δ 4,44 puntos), debilitado por la disminución de los otros dos ratios.
4. Comparando los resultados obtenidos en las variaciones de la tasa de rentabilidad y de la tasa de margen, presentan claramente mayor robustez los datos de la tasa de margen ya que el nivel de confianza en todos los períodos supera el 96,73%. Por esto último, y teniendo en cuenta que cuando la tasa de rentabilidad y de margen difieren en sus resultados es más relevante lo que indica la tasa de margen, en este trabajo se ha

optado por centrarse en la tasa de margen como indicador de la eficiencia económica en las conclusiones.

Si se relaciona los resultados obtenidos con los cambios organizativos se observa lo siguiente:

1. El período posterior al primer cambio importante 1992-1996, los resultados económicos empeoran, hasta el punto de presentar pérdidas. La explicación puede venir por varias vías, por un lado la coyuntura económica general no era demasiado esperanzadora (guerra del Golfo) , tal y como se ha visto en el segundo capítulo; y por otro lado, eran los inicios de un cambio radical de la empresa, tanto en temas de filosofía y política de empresa, como en temas de gestión. Todos debían de adaptarse a los nuevos tiempos.
2. El tercer período, tras el cambio organizativo del '96, la eficiencia, aproximada a través de la tasa de margen, presenta un crecimiento espectacular. Se produce el cambio efectivo en la empresa. Estos aumentos son el fruto de las numerosas acciones revulsivas que se emprenden en la empresa con carácter básicamente de empresa privada, tanto en lo que se refiere a técnicas aplicadas como por el programa de control e incentivos que se lleva a cabo, todo esto sin despreñar ni un ápice las grandes tareas comerciales llevadas a cabo para impulsar la imagen de Paradores, que tuvieron una clara repercusión.
3. El cuarto período, tras el cambio del 2000, el crecimiento de la eficiencia se ralentiza como signo claro de consolidación de todo el impulso del período anterior
4. A partir del último cambio organizativo del 2004 se prevé otro gran impulso histórico en la empresa, ya que se prevé la apertura de 10 establecimientos en los próximos años, (hay que tener en cuenta que la empresa más de 60 años con casi el mismo número de establecimientos) gracias al acuerdo tomado con Turespaña de que a partir de 2004, la empresa puede abrir nuevos paradores con independencia de la institución pública. Será interesante seguir la evolución de las variables estudiadas.

En el caso que nos ocupa se constata que la evolución de la rentabilidad de Paradores viene condicionada básicamente por la evolución que presenta la tasa de margen y muy escasamente por los otros dos ratios. Con lo que se puede afirmar que en este caso la tasa de margen es la variable clave en la que se debe profundizar.

Como se ha descrito anteriormente, la tasa de margen es el ratio que relaciona los beneficios de la explotación con los ingresos de dicha explotación, dicho en otras palabras, indica lo que se gana por cada unidad monetaria que se ingresa con el desarrollo de la actividad. Los beneficios de la explotación son los ingresos menos los costes de dicha explotación, además, en cualquier empresa se busca incrementar los beneficios, es decir ingresar más con los mismos costes o

ingresar lo mismo con menos costes, lo que lleva directamente a los conceptos de productividad y de relación de precios (relacionar ingresos con costes a unos precios dados). Pues bien a continuación se analizan los índices de productividad y en el apartado 4.2.4 se profundizará en la relación entre la tasa de margen y los índices de productividad tratados.

### 4.2.3 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA APROXIMACIÓN A LA EFICIENCIA A TRAVÉS DE LOS ÍNDICES DE PRODUCTIVIDAD

Los indicadores de productividad aplicados son el índice de productividad global y el índice de productividad parcial aparente del trabajo según las expresiones [ 6.3 ], [ 7 ], [ 8 ], y [ 9 ]:

$$\Pi_t = IPG_t = \frac{\sum_i (q_{it} \cdot p_{ix})}{\sum_j (f_{jt} \cdot k_{jx})} = \frac{\sum_i q_{it} \cdot p_{it} \cdot \frac{p_{ix}}{p_{it}}}{\sum_j f_{jt} \cdot k_{jt} \cdot \frac{k_{jx}}{k_{jt}}} \equiv \frac{\sum_i q_{it} \cdot p_{it} \cdot \frac{1}{ivp_{it}}}{\sum_j f_{jt} \cdot k_{jt} \cdot \frac{1}{ivk_{jt}}}$$

$$\Pi_t^\wedge = \ln \frac{IPG_t}{IPG_{t-1}} = \ln \frac{\sum_i q_{it} \cdot p_{ix}}{\sum_i q_{i,t-1} \cdot p_{ix}} - \ln \frac{\sum_j f_{jt} \cdot k_{jx}}{\sum_j f_{j,t-1} \cdot k_{jx}} \equiv \ln \sum \left( \frac{q_{it}}{q_{i,t-1}} \right) \cdot v_i^0 - \ln \sum \left( \frac{f_{jt}}{f_{j,t-1}} \right) \cdot a_j^0$$

$$IPPAT_t = \frac{\sum_i (q_{it} \cdot p_{ix})}{T_t}$$

$$IPPAT_t^\wedge = \ln \sum \left( \frac{q_{it}}{q_{i,t-1}} \right) \cdot v_i^0 - \ln \frac{T_t}{T_{t-1}}$$

Antes de presentar los resultados obtenidos se pasa a precisar el cálculo de los índices de variación de precios que se ha llevado a cabo tanto para los productos (outputs) como para los factores (inputs), así como el grado de precisión con el que se ha trabajado con unos y con otros:

1. Los outputs de Paradores, como empresa hotelera que es, pueden agruparse en tres tipos principales, los cuales mantienen (con oscilaciones que no llegan al 1%) su importancia relativa en los ingresos durante todos los años del período de estudio: ingresos de restauración-bar (47%), ingresos de hospedaje (48,5%) y otros ingresos de la explotación (4,5%). Además se dispone del número de cubiertos servidos y del número de habitaciones vendidas, con lo cual se pueden calcular los precios unitarios anuales del cubierto y de la habitación vendida; y a través de ellos hallar los índices de variación de los precios de los tres outputs, aplicados por la empresa. El índice de variación ponderado, para restauración y hospedaje, se toma para el tercer bloque como representativo del valor de los outputs, básicamente porque es un índice

promedio de variación de precios calculado en base al 95,5% del valor total de los outputs. Como año base para el cálculo de estos índices de variaciones anuales ( $ivp_{it}$ ) he tomado  $x = 1992$  (primer año con datos completos).

- En cuanto al conjunto de los factores se ha podido obtener datos para agruparlos en 5 tipos principales: consumos, personal, equipos (amortización), servicios exteriores y otros. Como es habitual, ha resultado imposible determinar precios medios unitarios para cada bloque debido a 1) la gran heterogeneidad en cada bloque de factores, y 2) la imposibilidad de obtener información de la empresa a este nivel de detalle. La referida heterogeneidad es especialmente fuerte respecto al bloque consumos: una empresa hotelera consume muchos tipos distintos de materiales, desde menaje a alimentos pasando por bebidas, etc. Debido a estas dificultades he optado por estimar las cinco series anuales ( $ivk_{jt}$ ) en base a índices de precios externos que pueden considerarse próximos a los respectivos bloques de factores, tal y como se detalla en la tabla 6. Dichos índices se han obtenido de las publicaciones del Instituto Nacional de Estadística (INE) tomando como base 1992 para los valores anteriores al año 2001 y para los datos posteriores al 2001, que es cuando se produce un cambio de base por parte del INE, se ha procedido a homogeneizar los datos siguiendo las pautas propuestas por el mismo INE. El índice de precios para el bloque personal se ha tomado, por el contrario, de los datos publicados por el Boletín de Estadísticas Laborales (BEL) relativos al coste laboral y salarial publicados en sus anuarios.

En resumen los índices de variación de precios obtenidos y utilizados han sido:

Tabla 6

Índices de variación de precios	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Para productos (promedio)	100	103,39	108,17	109,96	112,91	118,35	121,33	127,08	134,54	142,00	149,46	153,28	159,51
Para factores													
1. Consumos: IPC general, alimentos, bebidas, etc.	100	105,7	113,05	121,25	127,6	134,65	139,8	144,65	148,5	155,05	163,2	169,65	176,7
2. Personal: Índice de salarios (BEL)	100	103,09	106	111,06	113,03	121,84	125,12	128,77	130,83	136,44	141,3	144,97	150,48
3. Uso de equipos (amortización): Índice de precios industriales duraderos	100	104,1	109,1	115,2	118	119,4	120,5	121,6	124,1	126,7	128,1	128,5	128,7
4. Servicios exteriores: IPC general, otros	100	107,7	112,3	117,5	120,7	123,5	127,3	131,8	137,2	142	148,3	153,2	157,8

servicios													
5. Resto de factores: IPC general	100	105	110	115,1	119,2	121,6	123,8	127	131	135,7	139,87	144,12	148,5
IPC general hoteles, café y restaurantes (1)	100	107,2	111,8	117,3	121,4	125,2	129,1	133,9	139,6	146,6	154,7	161,6	168,1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE, BEL y de la base de datos de anexo 1

(1) Dada la información contable de la empresa, se ha aplicado este índice a una sexta partida de costes (variación por provisiones de tráfico) para obtener una mayor precisión en los resultados.

Aplicando estos índices de variación de precios en las expresiones [6.3], [7], [8], y [9], para cada año los resultados obtenidos son los que se exponen a continuación (la determinación de estos índices de productividad se ha tenido que restringir al período comprendido entre 1992 y 2004 por no disponer -de hecho, no existir en la empresa- la información necesaria para el período comprendido entre 1985-1991):

Tabla 7

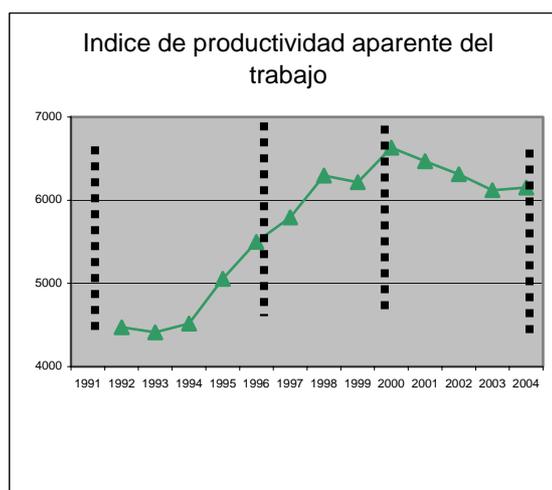
INDICADOR	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>IPG</b>	1,0104	0,983	0,984	1,07	1,038	1,091	1,122	1,097	1,128	1,112	1,08	1,1	1,098
<b>Tasa de variación del IPG</b>		-0,03	0,001	0,084	-0,03	0,05	0,028	-0,02	0,027	-0,01	-0,03	0,018	-0,01
<b>IPPAT</b>	4473	4412	4518	5054	5501	5794	6297	6217	6631	6470	6313	6120	6153
<b>Tasa de variación del IPPAT</b>		-0,01	0,024	0,112	0,085	0,052	0,083	-0,01	0,064	-0,03	-0,03	-0,03	0,005

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de base del anexo 1

Gráficos 16



Gráfico 17



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la tabla anterior.

Los gráficos anteriores reflejan el aumento de ambos indicadores durante el período de estudio, destacando el importante aumento del índice de productividad parcial aparente del trabajo (IPPAT) ( $\Delta 38\%$ ) frente al discreto aumento del índice de productividad global (IPG =  $\Delta 8,67\%$ )

hecho que cabía esperar, ya que la tendencia natural empresarial es que se vaya experimentando un incremento de la tecnología, con lo cual la productividad por trabajador mejora sustancialmente. Es conveniente centrar la atención en este último dato, el cual nos refleja que en 12 años la productividad global tan sólo se ha incrementado en un 9%, cifra muy pequeña.

En los gráficos se han reflejado, en líneas gruesas discontinuas, los años en que se producen cambios organizativos en la empresa, en coherencia con el análisis anterior hecho para las tasas de rentabilidad y de margen; es necesario destacar que como se ha dicho anteriormente, para el estudio de los índices de productividad se ha tenido que suprimir el primer período (1985-1991), los análisis posteriores se referirán únicamente al segundo, tercero, y cuarto período, coincidiendo con los períodos posteriores a los cambios organizativos.

Teniendo en cuenta el estrecho vínculo conceptual que existe entre la tasa de margen y la productividad (apartado 3.2.3), los resultados muestran que la tasa de margen se incrementó en 10,53 puntos porcentuales entre 1992-2004, mientras que el IPG aumentó un 8,67%. Para determinar en qué medida el aumento de la tasa de margen ha sido gracias al aumento de productividad se ha aplicado la relación [14 a],

$$m = 1 - \frac{CE}{IE} \equiv 1 - \frac{1}{IPG} \cdot \frac{ivk}{ivp}$$

y se han tomado primeras diferencias finitas<sup>3</sup>

$$\Delta m = \frac{-IPG^{\wedge}}{(CE/IE)^{\wedge}} \cdot \Delta m + \frac{ivk^{\wedge}}{(CE/IE)^{\wedge}} \cdot \Delta m - \frac{ivp^{\wedge}}{(CE/IE)^{\wedge}} \cdot \Delta m$$

lo que aplicado a las respectivas variaciones 1992-2004 da como resultado:

$$\Delta m(\Delta IPG) = +0,077828076$$

$$\Delta m(\Delta ivk) = -0,414993051$$

$$\Delta m(\Delta ivp) = +0,437081959$$

es decir, que el incremento en la productividad (del 8,67%) explica 7,78 puntos porcentuales de los 10,53 puntos en que aumentó la tasa de margen; los 2,75 puntos restantes vienen explicados por el aumento de los precios de los outputs por encima de los precios de los inputs.

Para obtener conclusiones más concretas se han llevado a cabo los siguientes cálculos:

---

<sup>3</sup> Metodología desarrollada en el documento de trabajo: "Evaluación de la eficiencia comparativa entre empresas, atendiendo tanto a los resultados financieros como a los niveles de productividad: La empresa pública Transmediterránea vs la empresa privada Europa Ferrys" en <http://selene.uab.es/jverges/>

Tabla 8

INDICADOR DEL MODELO	1992-1996	1997-2000	2001-2004	Variación 3º-2º período	Variación 4º-3º período
<b>IPG medio</b>	<b>1,017</b>	<b>1,1095</b>	<b>1,0975</b>	<b>Δ 0,0925</b>	<b>∇ 0,012</b>
desviación típica	0,03721	0,01823	0,0132	t = -4,5089	t = 1,06623
error estándar	0,01664	0,009115	0,0066		
<b>IPPAT medio</b>	<b>4792</b>	<b>6235</b>	<b>6264</b>	<b>Δ 1443</b>	<b>Δ 29</b>
desviación típica	472,38	344,22	161,14	t = -5,095	t = -0,1539
error estándar	211,25	172,111	80,57		

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 4

La prueba t efectuada para la diferencia de medias no emparejadas, tanto para el IPG como para el IPPAT, muestra que la diferencia de medias entre el tercero y segundo período son robustas en ambos casos (99,7 % de confianza para el IPG, y 99,9% para el IPPAT), pero no es así para la diferencia de medias entre el cuarto y tercer período (67% de confianza para el IPG, y 12% de confianza para el IPPAT). En base a estos resultados, se puede afirmar que los únicos resultados relevantes son los correspondientes a la variación entre los años 1992 y 2000, en los cuales se observa un aumento del índice de productividad global (9%), y un importante incremento del índice de productividad parcial aparente del trabajo (30%). En cambio, parece bastante claro que en los últimos cuatro años no ha habido apenas movimiento en ambos índices. Con lo que se puede concluir que el cambio organizativo del 2000 no es significativo, hecho que concuerda con que fue un cambio de agente pero no un cambio de principal.

#### 4.2.4 ANÁLISIS EXPLICATIVO: RELACIÓN ENTRE LAS APROXIMACIONES ANTERIORES A TRAVÉS DE UN MODELO EXPLICATIVO QUE CONECTA LOS INDICADORES DE RESULTADOS ECONÓMICOS Y LOS DE PRODUCTIVIDAD

En este apartado se presentan los resultados obtenidos al relacionar los índices de productividad como uno de los factores explicativos de la evolución de la rentabilidad.

Primero se analiza la relación rentabilidad-índice de productividad parcial aparente del trabajo tal y como nos muestra la expresión [12]:

$$r = \left( 1 - \left[ \frac{1}{IPPAT} \cdot \frac{1}{ivp} \cdot cpe \right] - \frac{CR}{IE} \right) \cdot \frac{IE}{RT}$$

Para ello se han tomado los subperíodos presentados anteriormente y se ha calculado los valores medios de las variables a tratar:

Tabla 9

Variable	Componentes de la rentabilidad	Componentes de la tasa de margen	2º período 1992-1996	3º período 1997-2000	4º período 2001-2004	Dif. 3º-2º período	Dif. 4º-3º período
r			-0,134 %	12,725 %	14,405 %	+ 12,86	+ 1,68
	m		-0,33 %	6,30 %	10,74 %	+ 6,63	+ 4,44
		IPPAT	4792	6235	6264	+ 1443	+ 29
		ivp	1,0689	1,2533	1,5106	+ 0,1844	+ 0,2574
		cpe	2812	3648	4204	+ 836	+ 556
		CR/IE	0,4548	0,4690	0,4480	+ 0,0142	-0,0210
	IE/RT		1,3760	2,0029	1,3508	+ 0,6270	- 0,6522

Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos del anexo 1

Los resultados anteriores ponen de manifiesto que el aumento de la rentabilidad en el tercer período es debido al aumento generalizado en todas las variables, y que en el discreto aumento del cuarto período hay distintos movimientos entre las variables.

Para poder determinar la parte de la variación de la rentabilidad que viene explicada por los cambios en cada una de las variables del modelo, se aplica la propiedad aditiva de las tasas de variación continua en funciones multiplicativas de variables discretas para tomar primeras diferencias finitas (adaptando la metodología utilizada en Vergés, J 2003).

Partiendo de la expresión [12] y teniendo presente que dicha expresión también se puede expresar como  $r = m \cdot \frac{IE}{RT}$  (donde m es la tasa de margen), las formulaciones quedan como sigue<sup>4</sup>:

$$\Delta r(\Delta IE / RT) = \Delta r \cdot \frac{(IE / RT)^{\wedge}}{r^{\wedge}} ; \Delta r(\Delta m) = \Delta r \cdot \frac{m^{\wedge}}{r^{\wedge}} \quad [ 18.1 ]$$

$$\Delta r(\Delta CR / IE) = \Delta r \cdot \frac{m^{\wedge} - \Delta(CR / IE)}{r^{\wedge} \Delta m} ; \Delta r(\Delta CP / IE) = \Delta r \cdot \frac{m^{\wedge}}{r^{\wedge}} \cdot \frac{-\Delta(CP / IE)}{\Delta m} \quad [ 18.2 ]$$

$$\Delta r(\Delta IPPAT) = \Delta r(\Delta CP / IE) \cdot \frac{IPPAT^{\wedge}}{-(CP / IE)^{\wedge}} \quad [ 18.3 ]$$

$$\Delta r(\Delta ivp) = \Delta r(\Delta CP / IE) \cdot \frac{ivp^{\wedge}}{-(CP / IE)^{\wedge}} \quad [ 18.4 ]$$

$$\Delta r(\Delta cpe) = \Delta r(\Delta CP / IE) \cdot \frac{cpe^{\wedge}}{(CP / IE)^{\wedge}} \quad [ 18.5 ]$$

Al aplicar los datos a las fórmulas anteriores se obtienen los siguientes resultados:

<sup>4</sup> El signo  $\wedge$  simboliza la tasa equivalente discreta de variación continua:  $x^{\wedge} = \ln \frac{x_{t+\Delta t}}{x_t}$

1. El aumento de la rentabilidad en 12,86 puntos entre el segundo y tercer período viene explicado básicamente por el fuerte incremento en el índice de variación de los precios de venta (14,6 puntos) y por efecto negativo (-3,6 puntos) de haberse incrementado, en términos relativos, el resto de costes que no incluye el personal. En este caso, el personal ha tenido un efecto neutro en la rentabilidad, ya que el incremento de los costes de personal (-24,2 puntos de efecto sobre la rentabilidad) se ha visto exactamente contrarrestado por el aumento en la productividad del trabajo (+24,2 puntos). El efecto positivo menor lo ha tenido el rendimiento comercial del capital, que ha afectado a la rentabilidad en el incremento de +1,86 puntos.

Tabla 10

$\Delta r$	12,86	$\Delta r (\Delta IE/RT)$	1,86	$\Delta r (\Delta CR/IE)$	- 3,6	$\Delta r (\Delta IPPAT)$	24,2
		$\Delta r (\Delta m)$	11	$\Delta r (\Delta CP/IE)$	14,6	$\Delta r (\Delta ivp)$	14,6
						$\Delta r (\Delta cpe)$	- 24,2

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 9

2. El discreto aumento de 1,68 puntos entre el tercero y cuarto período viene explicado de nuevo, por el gran aumento en el índice de variación de los precios de venta (+14 puntos) pero con la diferencia que, en este caso, el incremento en los coste de personal ha hecho disminuir en 10,54 puntos la rentabilidad y la disminución en el rendimiento comercial del capital ha afectado en -5,52 puntos a dicha rentabilidad. Gracias a la pequeña disminución del resto de costes (sin contar al personal), y al escaso aumento en la productividad parcial del trabajo, la rentabilidad se ha podido recuperar en 3,4 y 0,35 puntos respectivamente.

Tabla 11

$\Delta r$	1,68	$\Delta r (\Delta IE/RT)$	-5,52	$\Delta r (\Delta CR/IE)$	3,4	$\Delta r (\Delta IPPAT)$	0,35
		$\Delta r (\Delta m)$	7,2	$\Delta r (\Delta CP/IE)$	3,8	$\Delta r (\Delta ivp)$	14
						$\Delta r (\Delta cpe)$	-10,54

Fuente: Elaboración propia a partir d los datos de la tabla 9

Ahora nos centramos en la relación rentabilidad-índice de productividad global planteada en la expresión [14]:

$$r = \left( 1 - \left[ \frac{1}{IPG} \cdot \frac{ivk}{ivp} \right] \right) \cdot \frac{IE}{RT}$$

Atendiendo a los datos de los años en que se producen los cambios organizativos:

Tabla 12

Variable	Componentes de la rentabilidad	Componentes de la tasa de margen	1º período 1992-1996	2º período 1997-2000	3º período 2001-2004	Dif. 3º-2º período	Dif. 2º-1º período
<b>r</b>			-0,134 %	12,725 %	14,405 %	+ 12,86	+ 1,68
	<b>m</b>		-0,33 %	6,30 %	10,74 %	+ 6,63	+ 4,44
		ivp	1,0689	1,2533	1,5106	+ 0,1844	+ 0,2574
		IPG	1,0168	1,1094	1,0977	+ 0,0926	- 0,0117
		ivk	1,0915	1,3042	1,4865	+ 0,2127	+ 0,1823
	<b>IE/RT</b>		1,3760	2,0029	1,3508	+ 0,6270	- 0,6522

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la empresa

Para no reiterar los comentarios precedentes, se aplica directamente el mismo procedimiento anterior basado en las tasas de variación continua. Partiendo de la expresión [ 14 ] y teniendo

presente que dicha expresión también se puede expresar:  $r = \left(1 - \frac{CE}{IE}\right) \cdot \frac{IE}{RT}$ , la formulación a

aplicar es la siguiente:

$$\Delta r(\Delta IE / RT) = \Delta r \cdot \frac{(IE / RT)^{\wedge}}{r^{\wedge}}; \Delta r(\Delta CE / IE) = \Delta r(\Delta m) = \Delta r \cdot \frac{m^{\wedge}}{r^{\wedge}} \quad [ 19.1 ]$$

$$\Delta r(\Delta IPG) = \Delta r(\Delta CE / IE) \cdot \frac{IPG^{\wedge}}{-(CE / IE)^{\wedge}} \quad [ 19.2 ]$$

$$\Delta r(\Delta ivp / ivk) = \Delta r(\Delta CE / IE) \cdot \frac{ivp^{\wedge} - ivk^{\wedge}}{-(CE / IE)^{\wedge}} \quad [ 19.3 ]$$

Al aplicar los datos a las fórmulas anteriores se obtienen los siguientes resultados:

1. El aumento de la rentabilidad en 12,86 puntos entre el segundo y tercer período viene explicado principalmente por el incremento de productividad en +14,04 puntos y por el efecto negativo de -3,04 puntos ocasionado por haberse incrementado más los precios de coste que los precios de venta. En este caso, el menor efecto lo protagoniza el rendimiento comercial del capital afectando en +1,86 puntos a la rentabilidad.

Tabla 13

$\Delta r$	<b>12,86</b>	$\Delta r (\Delta IE/RT)$	<b>1,86</b>		
		$\Delta r (\Delta m)$	<b>11</b>	$\Delta r (\Delta IPG)$	<b>14,04</b>
				$\Delta r (\Delta ivp/ivk)$	<b>-3,04</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 12

2. El discreto aumento de 1,68 puntos entre el tercero y cuarto período viene explicado de nuevo, por el mayor incremento de los precios de venta por encima de los precios de coste en +8,32 puntos, y por la disminución del rendimiento comercial del capital en -5,52 puntos. En este período la productividad global ha disminuido, provocando una disminución sobre la rentabilidad de 1,12 puntos.

Tabla 14

$\Delta r$	1,68	$\Delta r (\Delta IE/RT)$	-5,52
		$\Delta r (\Delta m)$	7,2
		$\Delta r (\Delta IPG)$	-1,12
		$\Delta r (\Delta ivp/ivk)$	8,32

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 12

Por tanto, y en resumen, puede afirmarse en primer lugar que, tras el segundo cambio organizativo de 1996 la rentabilidad experimentó un aumento espectacular (12,86 puntos) debido básicamente al fuerte aumento de los precios de venta y al gran incremento de la productividad mermado por el efecto negativo del incremento de los costes restantes. En segundo lugar, tras el tercer cambio organizativo del 2000, el estancamiento de la rentabilidad (1,68 puntos) se debe a la recuperación de los precios de venta por encima de los precios de coste ya que la productividad no experimentó grandes cambios, y a la pérdida de rendimiento comercial del capital, teniendo que destacar que en este último período los costes de personal presentan un fuerte aumento.

#### 4.2.5 INCIDENCIA DE LOS FACTORES EXTERNOS EN LAS VARIACIONES DE EFICIENCIA OBSERVADAS

Coincidiendo con los cambios organizativos de la empresa se observa una variación importante en el ritmo del nivel de actividad tanto en el sector como en Paradores. ¿En qué medida los cambios observados en los indicadores de eficiencia pueden deberse total o parcialmente a factores ajenos a los cambios organizativos (cambios en la supervisión y la gestión de la empresa) como es la coyuntura económica del sector? Para tratar de aislar este factor externo, por una parte se analiza en qué medida las variaciones anuales de los ingresos de la empresa están correlacionadas con la variación de la demanda del sector hotelero en España. Y, por otra parte, se analiza la sensibilidad de la productividad (IPG) a las variaciones relativas de los ingresos de la empresa.

Concretamente, para analizar la relación entre la actividad de la empresa y la actividad del sector se ha tomado como indicador de la actividad de la empresa la tasa de variación de los ingresos de la explotación de la empresa a precios corrientes (Y); y como indicador de la actividad del sector, la tasa de variación del valor añadido del sector a precios corrientes (X) (ver cálculos en anexo 1). Se han relacionado dichas variables a través de una regresión lineal de mínimos cuadrados ordinarios para el período 1985-2001<sup>5</sup>, y el resultado ha sido el siguiente:

$$Y = 0,035 + 1,006 X$$

Test para el coeficiente de X,  $t=3,7538$  a un nivel de significación del 98%

$$R^2 \text{ ajustado} = 0,7236$$

Observando los resultados se aprecia una gran correlación entre las variables y una robustez en las cifras, es decir, que cerca de un 72% de la variación relativa de la facturación de Paradores viene explicada por la evolución de la coyuntura sectorial.

Posteriormente se ha analizado la relación entre la productividad y el nivel de actividad de la empresa, para ello se ha tomado el índice de productividad global (IPG) y se ha relacionado con los ingresos de la explotación de la empresa (IE) durante el período 1991-2004 (ver cálculos en anexo 1). Para establecer esta relación se pueden tomar las variables mencionadas de varias formas dependiendo de las hipótesis de trabajo de las que se parta. Así:

1. Relacionar la tasa de variación del IPG (variable Y) con la tasa de variación de los IE a precios constantes (variable X). De ello se obtienen los siguientes resultados:

$$Y = - 0,003 + 0,309 X$$

Test para el coeficiente de X,  $t=1,5386$  a un nivel de significación del 84,5%

$$R^2 \text{ ajustado} = 0,1106$$

lo que indica que las variables están escasamente correlacionadas, y además el coeficiente (0,309) no presenta robustez estadística.

2. Relacionar el IPG (Y) con la tasa de variación de los IE a precios constantes (X). En este caso donde se obtienen los siguientes resultados:

$$Y = 1,0579 + 0,523 X$$

Test para el coeficiente de X,  $t=2,1218$  a un nivel de significación del 94%

$$R^2 \text{ ajustado} = 0,2415$$

en este caso la robustez del coeficiente principal es alta pero su valor (0,523) sigue señalando poca correlación entre ambas variables.

3. Pero si finalmente se relaciona el IPG (Y) con los IE a precios constantes(X),

$$Y = 0,814 + 1,11.E-08 X$$

Test para el coeficiente de X,  $t=4,518$  a un nivel de significación superior al 99%

$$R^2 \text{ ajustado} = 0,6180$$

---

<sup>5</sup> Por no disponer de información completa para otros años.

se observa que, efectivamente –y con una alta robustez estadística- a mayores incrementos anuales de facturación, mayor productividad.

Así pues, la hipótesis de trabajo usual de que un incremento (disminución) del nivel de actividad real llevará a corto plazo –debido a la existencia de costes fijos- a un incremento (disminución) de la relación outputs / inputs, se cumple en este caso respecto al indicador de productividad total.

Del análisis cuantitativo anterior puede concluirse que del incremento observado en la productividad después del cambio organizativo de 1996 (cabe recordar que el cambio organizativo del 2000 no fue significativo) aproximadamente un 60% puede atribuirse al efecto del crecimiento del nivel de actividad de la empresa; es decir, a un cierto tipo de economías de escala. Si bien tal crecimiento del output de Paradores viene explicado en gran parte por el crecimiento de la demanda en el sector hotelero español. De lo que se desprende que de la mejora observada en la productividad de Paradores (9%) la parte atribuible a los cambios organizativos es aproximadamente de un 40%.

### **4.3 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DINÁMICO DE LOS CAMBIOS EN LA EFICIENCIA RESPECTO A LOS CAMBIOS ORGANIZATIVOS DE PARADORES**

Las cuestiones planteadas al inicio de esta investigación y que quedaron reflejadas en el apartado 1.4 del presente documento eran las siguientes:

- *¿Cuál es el grado de eficiencia de la empresa Paradores de Turismo de España, S.A., y como ha variado en el período de 1985-2004?*
- *¿Qué cambios organizativos se han producido en Paradores durante ese período?*
- *¿Cuál es la incidencia que cada uno de los cambios organizativos experimentados en la empresa ha tenido sobre sus niveles de eficiencia? y ¿a través de qué factores explicativos?*

La respuesta a estas preguntas se ha ido ofreciendo de forma muy detallada a lo largo del capítulo, pero a modo de resumen se presentan las siguientes conclusiones:

En general tanto los indicadores económicos como los indicadores de productividad utilizados para medir la eficiencia presentan un aumento en la última década. De las variables utilizadas, la tasa de margen y el índice de productividad son a las que se ha dado preferencia como aproximaciones a la eficiencia. Estas variables indican que Paradores ha incrementado su eficiencia productiva (productividad) entre 1992 y 2004 en un 8,67 % aproximadamente en

términos globales, mientras que la eficiencia económica (tasa de margen operativo) se ha multiplicado por 10. La productividad por trabajador también se ha incrementado en este período en un 38% aproximadamente.

En el período de estudio la empresa Paradores ha experimentado cuatro cambios organizativos en 1991, 1996, 2000 y 2004.

1. Tras el primer cambio organizativo de 1991 la eficiencia económica disminuye. Es en este momento cuando Paradores cambia de personalidad jurídica pasando a ser sociedad anónima, es el que he denominado cambio formal, ya que es el momento en que se configura toda la estructura para la nueva etapa que se iniciaba, pero no se introducen acciones y políticas concretas para el impulso que la gestión de Paradores necesitaba. A todo esto se debe añadir la influencia negativa que la coyuntura económica hizo sobre Paradores, ya que a pesar de que España no sufrió tanto como otros países la crisis económica mundial (capítulo 2) porque incrementó el número turistas extranjeros (al ser un país “barato” con respecto a otros), dichos turistas no eran clientes de Paradores, porque el cliente de Paradores para aquel entonces era un cliente mayoritariamente nacional. Es en estos aspectos donde se puede encontrar la posible explicación de los malos resultados de los principios de los '90.
2. Tras el segundo cambio organizativo de 1996 los niveles de eficiencia aumentan de forma contundente, básicamente debido al aumento de los precios de venta por encima a los precios de costes, y al fuerte incremento en la productividad. Es el denominado cambio efectivo coincidiendo con el cambio de gobierno. Este incremento de la productividad global se debe atribuir a las numerosas medidas aplicadas a la gestión (como son las políticas de calidad y la introducción de tecnología para la gestión ya comentadas), y a dar un fuerte impulso comercial a la empresa. La productividad parcial del trabajo experimenta un fuerte aumento pero se ve neutralizado por el incremento de los costes de personal que sufre la empresa, básicamente debido a que casi la totalidad de su plantilla es personal de convenio, por lo que el cumplimiento del mismo es absoluto. A todo esto hay que añadir que este es un período de bonanza económica para España, y de buena imagen internacional. En definitiva que las mejoras en la productividad se deben en un 40% al cambio organizativo.
3. Tras el tercer cambio organizativo del 2000, los niveles de eficiencia económica y productiva se estabilizan debido básicamente al aumento de los precios de venta por encima de los precios de coste, y al aumento de los niveles de coste de personal que debe soportar la empresa. Los datos nos revelan que el cambio organizativo del 2000 no ha

sido significativo en los términos que este trabajo contempla. Con todo, la coyuntura económica continúa siendo favorable, tanto en lo que se refiere a la cantidad física de ventas, como a lo que se refiere a los precios con la entrada del euro.

4. Será interesante poder comprobar que sucede con los indicadores para los períodos posteriores al cambio organizativo del 2004 ya que por la información que se dispone y que se ha expuesto en el presente capítulo, sí que parece que va a ser significativo en la evolución positiva de dichos indicadores.

Se puede resumir que a partir de 1991 Paradores empieza un nuevo camino hacia la excelencia de gestión, que en los diferentes cambios organizativos se han ido introduciendo planes, programas, sistemas e incentivos que han hecho posible que a fecha de hoy Paradores sea un referente de gestión y de calidad y que sus establecimientos se han convertido en destino por sí mismos. Por otra parte, reiterar que Paradores es una empresa: 1) con beneficios continuos en el tiempo; 2) que a fecha de hoy y según la información obtenida en las entrevistas personales con miembros de la empresa, todos y cada uno de sus establecimientos son rentables y, 3) que podría ser más eficiente si no estuviera sujeta a las condiciones que debe acatar por su dependencia con Turespaña y su condición de empresa pública.

## **CAPÍTULO 5:**

# **ESTUDIO COMPARATIVO DE LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA PÚBLICA RESPECTO LAS EMPRESAS HOTELERAS PRIVADAS**

El objetivo de este capítulo es realizar una evaluación comparativa de la eficiencia de la empresa hotelera pública Paradores respecto la eficiencia de empresas hoteleras privadas similares con diferentes estructuras de propiedad, para poder determinar en qué medida el tipo de propiedad de la empresa afecta a los niveles de eficiencia observados.

El resultado está recogido en los siguientes puntos:

- 5.1 Selección de la muestra y fuentes de información
- 5.2 Breve descripción de las empresas privadas seleccionadas
- 5.3 Comparación de la eficiencia de la empresa pública respecto a la empresa privada en base a los indicadores de resultados económicos
  - 5.3.1 Análisis comparativo de la tasa de margen de Paradores respecto la tasa de margen promedio de todas las empresas privadas estudiadas
  - 5.3.2 Análisis comparativo de la tasa de margen de Paradores respecto las empresas privadas cuyo capital cotiza en el mercado bursátil
  - 5.3.3 Análisis comparativo de la tasa de margen de Paradores respecto las empresas cuyo capital privado no cotiza en el mercado bursátil
  - 5.3.4 Análisis comparativo de la tasa de margen de Paradores respecto las empresas privadas familiares
  - 5.3.5 Análisis comparativo de las tasas de margen de las empresas privadas: las que cotizan en Bolsa, las que no cotizan y las familiares
  - 5.3.6 Principales conclusiones del análisis comparativo de las tasas de margen
- 5.4 Comparación de la eficiencia de la empresa pública respecto a la empresa privada en base a los indicadores de productividad

## 5.1 SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

En este capítulo se pretende evaluar la eficiencia de diferentes empresas hoteleras españolas para posteriormente compararlas entre sí y con la empresa pública Paradores, y así poder analizar los factores que condicionan dichos niveles de eficiencia.

Para este cometido primeramente debemos recordar la población en la que nos encontramos.

Tal y como se describe en el capítulo 2, a principios de 2006 la oferta hotelera de España está compuesta por 8.093 establecimientos hoteleros<sup>1</sup> que ofrecen un total de 1.446.743 plazas. De los cuales el 65% pertenecen a cadenas hoteleras siendo el resto establecimientos independientes.

En el territorio español encontramos 357 cadenas hoteleras, las cuales, siguiendo el criterio de estructura de la propiedad, las podemos clasificar en los cuatro grupos mencionados al final del capítulo 2. El objetivo inicial es disponer de una muestra representativa de cada grupo para poder realizar las respectivas comparativas. Para que las comparaciones sean lo más rigurosas posibles se pretende escoger de cada grupo aquellas empresas más similares entre sí y a su vez a Paradores, para así poder aislar el factor de la estructura de la propiedad como determinante de las diferencias que se produzcan en los niveles de eficiencia.

Cabe añadir que Paradores es una empresa con características muy particulares, con lo que es difícil encontrar empresas muy parecidas en el mercado. Los criterios de esta primera selección han sido escoger empresas con capital español y que tengan más de 30 establecimientos en su red de hoteles.

A continuación y a modo de resumen se relaciona dicha muestra clasificada por los diferentes tipos de propiedad que presentan:

### 1. Cadenas hoteleras con capital flotante en el mercado bursátil:

- 1.1 Sol Meliá, S.A: cuyo capital está en manos de la familia Escarrer en un 50%, de otros accionistas de control (15% aprox.) y el resto de capital flotante en los mercados financieros (35% aprox.)

---

<sup>1</sup> Se entiende por establecimientos hoteleros los clasificados como CNAE 551, excluyendo los moteles y hostales, es decir, establecimientos que posean de 1 estrella dorada hasta las cinco estrellas doradas.

- 1.2 NH Hoteles, S.A. : 58% de las acciones son capital flotante, y el resto pertenece a 6% Bancaja, 5% C.F. Caja Madrid, 5% FINAF 92, 10% Ponte Gadea, 5% hoteles participados, 5% HH, y 6% equipo directivo.
2. Cadenas hoteleras familiares:
  - 2.1 Hostelería Unida S.A., cuyo accionariado está repartido como sigue: 63'8% Chain S.A. (propiedad de Joan Gaspart Solves), 29'99% Grupo Hotelero Lihsa S.A. (propiedad de la familia Gaspart), y el capital restante está en manos de la familia Gaspart, directivos de la empresa y Shua Hotels BV.
  - 2.2 H10 Hoteles, bajo esta denominación la empresa se extinguió el año 1999, momento en el que pasó a ser la actual Corporación H10 Hoteles S.A., la cual tiene su capital repartido de la siguiente forma: el 53'08% es de Corporación Qualitat S.L., el 20'84% es de Inversora Comercial Diagonal S.A., el 15'23% es de Lluisme S.A., el 9'53% es de Bon Grup S.A., el 0'60% de Julián Sagasta Juaristi, el 0'09% de Maresto S.A. y el 0'43% de José Espelt Civit. Todas las empresas citadas anteriormente son propiedad en mayor o menor medida de la familia Espelt, por ejemplo la primera, Corporación Qualitat S.L. es propiedad íntegra de la familia Espelt.
  - 2.3 Fiesta Hoteles & Resorts: el 28'44% de Residencial Marina S.L. (cuyo 50'30% del capital es de Abel Matutes Juan), el 24'06% de International Touristik Compan, el 15'00% es de Residencial Es Vive S.A. (de la cual el 88'8% es de Juan Antonio Matutes), el 10'00 % de Etyam S.L. (cuyos administradores son M<sup>a</sup> Teresa Matutes Juan, Victor Rahola Aguale, y Marc Rahola Matutes), y el resto pertenece a Abel Matutes Juan y su familia).
  - 2.4 Hoteles Catalonia: el 74'97% de Promotora Kasde S.A. (en la que el 55% de los administradores son de la familia Vallet), el 14'24% de Hocatsaseis S.A. (en la cual de los 9 accionistas, 2 son de la familia Vallet, y otros 3 de la Promotora Kasde SA), y el resto es de Macana S.A. (los administradores son de la familia Vallet) y Promotora Putxet S.A. (donde el presidente y director ejecutivo es Manuel Vallet Gómez).
  - 2.5 Barceló Hoteles & Resorts, con denominación social Unión Hotelera Barceló, el 85'10% del capital es de Barceló Corporación Empresarial S.A., de la cual los 11 accionistas son de la familia directa Barceló, y 3 de los 4 administradores también.

- 2.6 Liberty Grupo Hotelero: no se dispone de la información del accionariado pero se sabe que los 4 administradores de la empresa pertenecen a la familia directa de José Santana.
  - 2.7 Princess hotels: cuyo accionariado está repartido entre Jandia Resorts, S.A., Marítim Cambrils, S.A., Promotora Fergy S.A., Promotora Hotelera Canaria S.A., South Paradise S.A., y Suite Taurito S.A.. Se sabe que 3 de los 4 administradores son de la familia Cabrera, el presidente es José Cabrera Blanch, su hijo es el vicepresidente y su hermano es consejero delegado. Por otra parte se sabe que en las 6 empresas que configuran su accionariado José Cabrera Blanch o bien es el presidente o bien es el administrador único. Además los diferentes hoteles tienen estructuras de capital distintas en función de los accionistas que han intervenido, normalmente derivado de la financiación de dicho establecimiento.
3. Cadenas hoteleras de capital privado que no cotizan en el mercado bursátil:
    - 3.1 AC Hoteles: Sr. Antonio Catalán 65%, 3I International Holdings 14'10%, Capital Riesgo Global SCR S.A. 14'10% (empresa propiedad del grupo BSCH), equipo directivo de AC hoteles 3% y el 3'8% restante repartido entre BSCH y Anca Hoteles S.L. (empresa cuya propiedad es 100% de Antonio Catalán). En definitiva la propiedad mayoritaria de AC Hoteles es de Antonio Catalán y del grupo empresarial BSCH .
    - 3.2 Hoteles Hesperia: el 100% de las acciones son del Grupo Inversor Hesperia cuyo capital está compuesto por Hepestel S.A. 23'81%, José Antonio Castro Sousa 18%, Construcciones José Castro 13'06% (propiedad de José Antonio Sousa), Barcelonesa de inversiones mobiliarias S.A. 10'57% (el 77'5% de la propiedad está en manos de la familia Castro Sousa), Hoteles Hesperia S.A. 1'65%, y el 32'91% restante repartido entre Cambrils Urdeinte Inmobiliaria S.L. (el 77% es de José Castro Sousa), Luis Mora Giner, y Juan Sagué Costa.
    - 3.3 Hoteles Silken: en manos de Grupo Hotelero Urvasco S.A. 50%, Servicios Turísticos 5'55% y el resto entre Escampa S.L. (propiedad de José Maria Salvador y M<sup>a</sup> Dolores Valdés), y Grupo Urvasco S.A.. En este caso las dos primeras empresas pertenecen al Grupo Urvasco cuyo presidente y director ejecutivo es Antonio Iraculis Miguel.
    - 3.4 Hoteles Turísticos Unidos S.A.: cuyo accionariado está repartido entre Manuel González Gómez, Amancio López Seijas, y la empresa Promotora

- Hostelería Gallega S.L. (cuya propiedad es de Luciano Blanco Martínez). El presidente y director ejecutivo de esta empresa es Amancio López Seijas.
- 3.5 Hotetur: el 100% del capital pertenece a Teinver S.A., las acciones de esta última están repartidas entre: M<sup>a</sup> Angeles De Riva Zorrilla, Gerardo Díaz Ferran, Gonzalo Pascual Arias, Raquel Santamaría García y dos empresas, Informática Gesfor S.A. (cuyo 91% está en manos de José Manuel De Riva Zorrilla, hermano de la anterior), y Transportes Aura S.A. (cuyo capital íntegro pertenece a Transportes de Cercanías S.A. que está en manos de Gerardo, Gonzalo, M<sup>a</sup>Angeles, y Raquel, mencionados anteriormente)
- 3.6 Iberostar Hoteles y Apartamentos S.L.: el capital lo componen Balear de Inversiones Financieras S.L. en un 70'25% (cuyo propietario es Miguel Fluxa Rosselló) y SSV Holding S.A. en un 29'75%
- 3.7 Riu hoteles: el presidente y director ejecutivo de esta empresa es Luis Riu Guell, además el 49% de las acciones pertenecen a TUI Group GMBH (tour operador turístico alemán), 27% a Saranja S.L. (cuyos administradores solidarios son Carmen Riu Guell y Luis Riu Guell), y el resto del accionariado se reparte entre: familia Riu, Riusa II S.A. (cuyo presidente y director ejecutivo es también Luis Riu Guell), y Touristik Union International GMBH KG Calefacción (que a su vez es accionista de Riusa II S.A.)
- 3.8 Hoteles Globales: el capital está repartido entre Togo S.A. y Playa Costa S.A. A su vez la empresa Togo tiene repartido su capital entre Playa Costa S.A., Hotel Fil de Ferro S.A., Operadora Menorquina de Hoteles S.A. y Panoramic S.A., coincidiendo en todas estas empresas el mismo presidente y director ejecutivo: José Carrillo Benítez y Jaime Sastre Fe respectivamente.
- 3.9 GSM Hoteles: cuyo presidente y director ejecutivo es Demetrio Siles Pérez Castilla, y los dos administradores delegados son José Manuel Martín González y Rosa María Muñoz Aparicio.
- 3.10 Unitel Siglo XXI S.L.. empresa que el 26 de octubre de 2005 se disolvió y permanece en estado de liquidación.
4. Asociaciones de hoteles independientes para gozar de sinergias de comercialización, investigación y desarrollo, y consultoría:
- 4.1 Centrhôtel: asociación con más de 12 años de antigüedad de hoteles independientes urbanos con el objetivo de mejorar la comercialización.

Actualmente cuenta con 25 asociados, 21 de los cuales se ubican en España y 4 en Andorra, ofreciendo 2700 habitaciones y 5000 camas diarias.

- 4.2 Sercotel: asociación de 40 hoteles de negocios urbanos independientes ubicados en España, Andorra y Portugal.
- 4.3 Agrupación de estancias de España: asociación nacida en 1991 que agrupa establecimientos que han recuperado y rehabilitado edificios históricos de nuestro país. En la actualidad consta de 47 asociados para los que se ofrecen servicios de consultoría, promoción y otros servicios que puedan solicitar sus miembros.
- 4.4 Rusticae: asociación de más de 130 pequeños hoteles “mimados” en aldeas, pueblos, y zonas rústicas.
- 4.5 Casonas Asturianas: es una marca de calidad que fue creada en 1994 por las autoridades autonómicas, a la cual pertenecen 38 establecimientos con encanto en la España Verde de Asturias.
- 4.6 Costa Brava Centre Hotels: es una asociación de 330 empresas del sector de la hostelería (57 hoteles) cuyos objetivos principales son la defensa de los intereses del sector delante de las instituciones y la representación de sus socios en las principales organizaciones.
- 4.7 Ruralka: es una marca de “hoteles con encanto” que busca promocionar a sus afiliados (50 hoteles) que pretende alejarse del ya tradicional Turismo Rural. Es un club de calidad que agrupa una cuidada selección de alojamientos con estilo propio, escogidos personalmente por su originalidad, su comodidad, y su componente humano.
- 4.8 Red andaluza de Alojamientos Rurales: asociación autonómica andaluza de Turismo Rural que da a sus más de 450 asociados soporte en calidad, márketing y gestión de reservas principalmente.
- 4.9 Occidental hoteles: con más de 20 años de antigüedad, es una asociación de más de 80 pequeños hoteles independientes y resorts de “ensueño” ubicados en 13 países de la geografía mundial.

Se ha podido comprobar con los datos anteriores que un común denominador en las empresas dedicadas a la actividad hotelera es que la estructura del capital es compleja en cualquier caso, ya que bajo la denominación de la cadena hotelera, en la mayoría de casos, existen diferentes entidades jurídicas las cuales a su vez tienen accionarios distintos.

En el momento en el que se pretende conseguir los datos económicos y las memorias de las empresas es cuando empiezan a surgir los problemas. A continuación se hace un análisis por grupos:

1. Empresas con capital flotante: en este grupo no ha habido ningún problema en obtener los datos ya que las dos empresas hoteleras que cotizan en bolsa son las más transparentes, de hecho son ellas mismas las que nos han proporcionado las memorias.
2. Empresas familiares: se ha obtenido los datos de alguna empresa, gracias a contratos de confidencialidad, pero no muy completos y tras una larga espera e insistencia, y para las que no ha sido posible la colaboración, se ha recurrido a bases de datos (Sabi) y al registro mercantil
3. Empresas de capital privado que no cotizan en bolsa: este es el grupo de empresas más reacio a ofrecer dato alguno por lo que se han obtenido a través del registro mercantil y de las bases de datos referenciadas en el punto anterior, con las limitaciones propias de los datos disponibles en estas publicaciones. Además cabe añadir que hay empresas que no tienen sus cuentas registradas, al menos bajo la denominación jurídica de la marca.
4. Asociaciones de hoteles: este es el caso más claro de inexistencia de datos ya que estas asociaciones están formadas por hoteles independientes que sólo pertenecen a estas asociaciones con la única finalidad de establecer sinergias en temas de comercialización, márketing, consultoría, e investigación y desarrollo, por lo que no comparten ningún dato económico. A pesar de esta circunstancia hay gerentes de estas asociaciones que están interesados en hacer estudios económicos de sus hoteles asociados. Una vez consultadas todas las asociaciones propuestas se obtienen los siguientes resultados:
  - a. Asociaciones que no disponen de ningún dato económico, ni han realizado estudio alguno sobre los datos de la actividad hotelera de sus asociados, tal es el caso de Agrupación de Estancias de España, Ruralka, Casonas Asturianas, y Red Andaluza de Alojamientos Rurales
  - b. Asociaciones que han intentado obtener datos económicos de sus asociados para realizar un estudio pero se han encontrado con una escasa respuesta debido a básicamente 3 motivos: por despiste y pereza (dejadez en la realización de la estadística propuesta), por confidencialidad (hoteles que no quieren dar sus datos), y por falta de datos (hoteles pequeños que

no tienen sus datos sistematizados por no llevar una gestión organizada). Este es el caso de Rusticae.

- c. Asociaciones que tienen algún tipo de dato pero que se han negado a darlo alegando la confidencialidad que le exigen sus asociados, tal es el caso de Centrhôtel, y Occidental Hoteles, las cuales comentaron que tienen órdenes expresas de sus asociados de no revelar dato alguno fuera del ámbito de la asociación.
- d. Asociaciones que agrupan diferentes tipos de establecimientos turísticos a parte de hoteles, como es el caso de Costa Brava Centre Hotels, que de los 330 establecimientos sólo 57 son hoteles, el resto son bares, restaurantes y otros, por lo que no representa una cadena hotelera.

### *DISEÑO DE LA MUESTRA*

A continuación se presenta la muestra inicialmente seleccionada para el presente estudio:

1. NH Hoteles, S.A., y Sol Meliá S.A.: son las dos únicas empresas hoteleras que tienen parte de su capital cotizando en el mercado bursátil.
2. HUSA, H10 Hoteles, Fiesta Hoteles, Hoteles Catalonia, Princess Hotels, Barceló Hotels, y Liberty Grupo Hotelero, para el segmento de empresas familiares.
3. AC Hoteles, Hoteles Hesperia, Silken Hoteles, Iberostar, Riu Hoteles, Hotusa S.A., Hotetur, GSM Hoteles y Hoteles Globales dentro del tercer grupo de empresas no cotizadas en bolsa
4. Rusticae: es la única asociación que nos puede ofrecer los datos recogidos.

### *RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LA DISPONIBILIDAD DE DATOS*

Una vez hecha la selección de las empresas es el momento en que se profundiza en los datos y surgen los problemas, las sorpresas y los desengaños. Pasamos a analizarlos empresa por empresa.

1. Los datos de las dos empresas del primer grupo, NH Hoteles y Sol Meliá, son los más completos que se han obtenido ya que ellas mismas nos han proporcionado las memorias anuales desde el año en que empezaron a cotizar en el mercado bursátil, 1996 en el caso de Sol Meliá y 1998 en el caso de NH Hoteles. Es lógico que tengan esta información disponible y de fácil acceso ya que la presentación de los estados contables y la memoria anual es obligatoria para las empresas que

pertenecen al mercado bursátil. A pesar de lo mencionado y tras un examen exhaustivo se observa una clara diferencia entre las memorias de ambas empresas. La información que se desprende de los documentos de NH Hoteles es mucho más completa y clara que los datos que ofrece Sol Meliá, hecho atribuible a que ésta última sólo cotiza en Bolsa un 35% con lo que la mayor parte está en manos de la familia Escarrer, por lo que la privacidad es ponderante. En cambio NH está en manos de diversas empresas operantes en diferentes países, y además la proporción de capital incorporado en el mercado bursátil es mucho mayor (60%), por todo ello la transparencia es mucho mayor.

2. En referencia a las empresas familiares la casuística es más amplia. Para todas las empresas sólo se puede disponer de los datos publicados en las bases de datos mencionadas y en el registro mercantil, es decir sólo se dispone de la cuenta de resultados y de la cuenta de explotación. Una vez analizados exhaustivamente los estados contables de las diferentes empresas se observan diferentes situaciones:
  - a. Empresas que no presentan problemas, es decir, las cuentas básicas no denotan irregularidades, tal es el caso de Fiesta Hoteles & Resorts S.L., y Hostelería Unida S.A.
  - b. Empresas que en realidad no son cadenas hoteleras: este es el caso de Corporación H10 Hoteles y Princess Hotels. En el primer caso y tras su análisis, se observa que a partir de 1999, momento en que cambió su denominación social, se convirtió en una empresa que realiza actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría. Indagando un poco más se sabe que desde 1999 la cadena de hoteles H10 dejó de ser tal y se creó esta empresa que asesora y gestiona las cuentas de los hoteles que formaban la cadena, pasando a tener cada hotel una entidad jurídica propia, pero hay que destacar que en el accionariado de toda esta trama empresarial está siempre la familia Espelt. Por lo tanto, las cuentas que presenta esta empresa no son los datos económicos agregados de los diferentes hoteles sino que son las cuentas de una asesoría. En segundo lugar, Princess Hotels, es a partir de 2001 que toma dicha denominación social pero no como cadena hotelera que agrupa a todos los hoteles que llevaban a cabo su actividad bajo la marca de Princess, sino como empresa cuya actividad es la coordinación, auxilio y complemento de desarrollo del objeto social de miembros de la agrupación. Dicho de otro

modo, es el mismo caso que el anterior, las cuentas de Princess son las de una empresa que presta sus servicios a los hoteles que trabajan bajo la marca Princess, y a su vez estos constituyen diferentes empresas cuyos accionistas son la familia Cabrera. Con lo que tampoco podemos utilizar estos datos económicos.

- c. Empresas que sus cuentas anuales registradas presentan irregularidades del tipo: no disponibilidad de algunas cifras (por ejemplo nº de empleados, consumos, o variación de provisiones), otros datos constan con cantidad igual a 0 (por ejemplo ingresos de la explotación, gastos de personal, etc). Este es el caso de Barceló Hotels, Liberty Grupo Hotelero, y Hoteles Catalonia. Con lo cual no se puede incluir estos datos incompletos e incorrectos en nuestro estudio. Con esto se constata una vez más la poca transparencia que existe en este sector.
3. En el grupo de cadenas hoteleras que no cotizan en bolsa, los problemas encontrados son muy similares que los del apartado anterior. En el caso de las cuentas anuales de Hoteles Hesperia se presenta como única fuente de ingresos la prestación de servicios (no ventas) y sin aprovisionamientos en los gastos de explotación, y teniendo en cuenta la actividad en la que está inscrita permite concluir que es una empresa que bajo la denominación social ofrece servicios de administración a los hoteles de su marca, pero de nuevo, dichos datos económicos no corresponden a los agregados de los 33 hoteles, que figuran por separado con diferentes denominaciones sociales y jurídicas. Algo muy similar pasa con Hotusa S.A. y GSM Hoteles S.A., en la primera de hecho su actividad es la prestación de servicios a la hostelería, por tanto los ingresos son fruto de los servicios que ofrece a sus hoteles al igual que la segunda cuya actividad es ser intermediario del comercio hotelero.

El caso de Hoteles Silken los datos son incompletos (faltan períodos), los consumos de la explotación son negativos, y el número de trabajadores es muy bajo para la cantidad de hoteles que tiene la cadena. Lo mismo pasa con Hoteles Globales que en el registro faltan las cuentas anuales de diversos periodos, no existe la información del número de empleados y los datos publicados son asombrosos, por ejemplo, cantidades ridículas de ingresos de la explotación (117 € en 2003), consumo de mercaderías igual a 0 en todos los años, etc.

Las demás empresas no presentan ninguna irregularidad, por lo que se incorporaran en el estudio.

4. De hecho, en el caso de Rusticae sólo han obtenido los principales datos de actividad de ¼ parte de sus hoteles asociados tras casi 1 año y medio de búsqueda y recopilación, a parte de que según ellos esta cuarta parte obtenida tampoco es una muestra muy representativa de todos sus establecimientos. Por lo tanto, este grupo quedará desierto de candidatos.

Por todo lo anterior se presenta la muestra definitiva que no ha podido ser exactamente tal y como se planteaba inicialmente, sino que ha estado más condicionada a la obtención de datos que al criterio inicial.

#### *MUESTRA DEFINITIVA*

1. Cadenas hoteleras cuyo capital cotiza en el mercado de valores: *NH Hoteles y Sol Meliá*
2. Cadenas hoteleras familiares: *Fiesta Hoteles & Resorts S.L., y Hosteleria Unida S.A.*
3. Cadenas hoteleras de capital privado que no cotiza en el mercado bursátil: *Riu Hoteles S.A., Iberostar Hoteles y Apartamentos S.L., Hotetur Club S.L., y AC Hoteles*

## **5.2 BREVE DESCRIPCIÓN DE LAS EMPRESAS PRIVADAS SELECCIONADAS<sup>2</sup>**

**NH Hoteles:** es básicamente una cadena de hoteles de ciudad orientada al segmento de viajes por motivos profesionales. Su crecimiento es continuo desde su nacimiento llegando a tener en 2004, 112 establecimientos en España y 130 en el resto del mundo centrándose en las categorías 3-4 estrellas. El capital de la empresa está formado por un 58% de las acciones que cotizan en el mercado de valores formando parte del Ibex-35 desde 1998, y el resto está en manos de accionistas privados. En el conjunto de cadenas hoteleras españolas ocupa el segundo lugar en cuanto a número de habitaciones y el tercero en cuanto a facturación.

---

<sup>2</sup> Una descripción más exhaustiva puede encontrarse en el anexo 2

**Sol Melià Hoteles:** es una cadena de hoteles vacacionales los cuales albergan desde el turismo de sol y playa hasta el turismo de ciudad. Es la primera cadena en el ranking español, la tercera en Europa y la décima en el mundo tanto a nivel de facturación como de número de habitaciones. Desde su nacimiento (1956) ha sido una empresa en manos de la familia Escarrer con una parte del accionariado (35%) en el mercado bursátil desde 1996.

**Iberostar Hoteles & Resorts:** nacida en 1983 es la división hotelera de uno de los mayores grupos turísticos internacionales Grupo Iberostar. Es una cadena hotelera especializada en hoteles vacacionales de sol y playa, y ocupa el quinto puesto en el ranking español por facturación. Su capital está en manos de accionistas privados.

**Riu Hoteles:** esta cadena hotelera básicamente vacacional de sol y playa y de ciudad, es la segunda en el mercado español y con un gran prestigio a nivel internacional. El capital pertenece a la familia Riu desde el nacimiento de la empresa en 1953, con una participación del touroperador alemán TUI desde 1993

**AC Hoteles:** cadena hotelera fundada por Antonio Catalán en 1998, básicamente dirigida a los hoteles de ciudad, y concretamente al turista de negocios, en pocos años ha experimentado un crecimiento espectacular, y sus hoteles son un símbolo de prestigio y calidad. Es la tercera cadena española en términos de número de habitaciones.

**Hotetur:** cadena hotelera del ámbito vacacional sol y playa, situados en Canarias, Mallorca y Caribe. El accionariado pertenece a accionistas privados.

**Fiesta Hoteles & Resorts:** cadena hotelera de la familia Matutes (Ibiza) orientada al turismo de sol y playa. Sus establecimientos son de 3, 4 y 5 estrellas.

**Husa Hoteles:** cadena hotelera cuyo capital pertenece a la familia Gaspart (Barcelona) tiene una oferta de hoteles de gama media-alta y lujo, tanto a nivel vacacional y de ciudad como rural y de montaña.

## CARACTERIZACIÓN COMPARATIVA DE LAS EMPRESAS SELECCIONADAS

Los datos que se presentan a continuación corresponden al año 2004:

Tabla 15

<b>Caracterización comparativa</b>	<b>Paradores</b>	<b>NH Hoteles</b>	<b>Sol Meliá Hoteles</b>	<b>Iberostar Hoteles</b>	<b>Riu Hoteles</b>	<b>AC Hoteles</b>	<b>Hotetur</b>	<b>Fiesta Hoteles</b>	<b>HUSA</b>
Número de establecimientos	90	242	350	80	100	59	57	42	60
Categoría de establecimientos	3* y 4* (5*)	3* y 4*	(3*) 4* y 5*	4* y 5*	(3*) 4* y 5*	4* y 5*	3* y 4*	3*, 4* y 5*	3* y 4* (5*)
Nº de habitaciones disponibles	9.000	35.000	37.184	27.250	22.500	+ 6000	n.d *	n.d	5092
Número de empleados	4612	12.600	14916	15.000	13.000	1866	565	354	1057
Facturación (1)	272	950	960	21,3	66,9	7,7	35	48,7	83,5
Presencia mundial (2)	1	19	30	11	12	3	2	4	7

(1) En millones de euros

(2) Número de países donde están presentes

\* no disponible

	<b>Paradores</b>	<b>NH Hoteles</b>	<b>Sol Meliá Hoteles</b>	<b>Iberostar Hoteles</b>	<b>Riu Hoteles</b>	<b>AC Hoteles</b>	<b>Hotetur</b>	<b>Fiesta Hoteles</b>	<b>HUSA</b>
Tipología del output (3)	C-G	U-G	V-U	V	V	U	V	V	V-U
Tipo de propiedad (4)	PU	PRB	PRB	PRP	PRP	PRP	PRP	PRF	PRF

(3) En cuanto al tipo de output se definen 4 grupos: V vacacional, hoteles de sol y playa; U urbano, hoteles de ciudad; C cultural; G hoteles que potencian la gastronomía

(4) En cuanto al tipo de propiedad se definen 4 grupos: PU empresa pública; PRB empresa privada con capital flotante en el mercado de valores; PRP empresa de capital privado no cotizado en los mercados bursátiles; PRF empresa privada de capital familiar

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida de las empresas

### 5.3 COMPARACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA PÚBLICA RESPECTO DE LA PRIVADA EN BASE A LOS INDICADORES ECONÓMICOS

Como se apuntaba en una de las conclusiones del anterior capítulo, de los dos indicadores de resultados económicos utilizados, la tasa de rentabilidad operativa y la tasa de margen operativo, este apartado se centra en la tasa de margen por ser mejor indicador de la eficiencia que la tasa de rentabilidad. Pues bien, a continuación se presentan los resultados obtenidos en las distintas comparativas que se han efectuado. Primero se ha efectuado el análisis comparativo de Paradores respecto al conjunto de las empresas privadas, posteriormente se ha comparado Paradores con cada grupo de empresas privadas según el tipo de propiedad; y finalmente, se ha comparado los diferentes tipos de propiedad de las empresas privadas entre sí.

#### 5.3.1 Análisis comparativo de la tasa de margen de Paradores respecto la tasa de margen promedio de todas las empresas privadas estudiadas

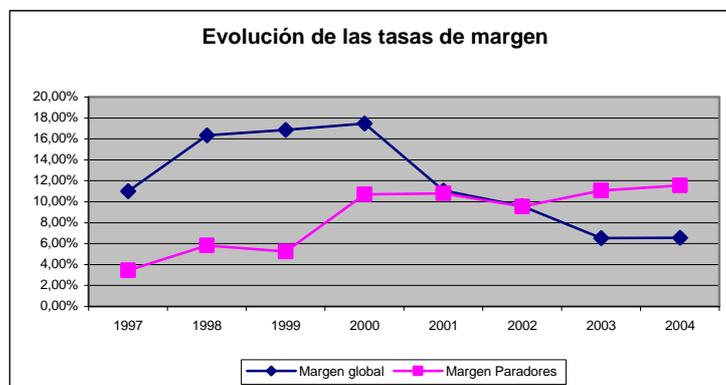
Tabla 16

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Margen global (1)</b>	11,00%	16,34%	16,85%	17,47%	11,06%	9,57%	6,51%	6,57%
<b>Margen Paradores</b>	3,46%	5,81%	5,23%	10,69%	10,79%	9,53%	11,07%	11,56%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de base del anexo 3 y 4

(1) Cabe destacar que el margen global (del conjunto de las empresas privadas) no se ha calculado simplemente como una media aritmética de las tasas de margen de las empresas estudiadas, sino que se ha calculado en base a los datos agregados de los componentes del margen de todas ellas, tal y como puede comprobarse en el anexo 3. Este procedimiento equivale a calcular medias ponderadas anuales.

Gráfico 18



Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 16

El gráfico anterior nos muestra una clara evolución de signo contrario entre la empresa pública y el conjunto de empresas privadas, pero para obtener conclusiones más precisas

se proseguirá comparando Paradores con cada uno de los subconjuntos de las empresas privadas estudiadas según su tipo de propiedad, esto es:

Grupo 1: Empresas hoteleras privadas cuyo capital cotiza en los mercados bursátiles: a este grupo pertenecen NH Hoteles y Sol Meliá.

Grupo 2: Empresas hoteleras privadas cuyo capital no cotiza en los mercados de valores: a este grupo pertenecen Iberostar Hoteles y Resorts, Riu Hoteles, AC Hoteles, y Hotetur.

Grupo 3: Empresas hoteleras privadas con capital familiar: a este grupo pertenecen Fiesta Hoteles y Resorts, y Husa Hoteles.

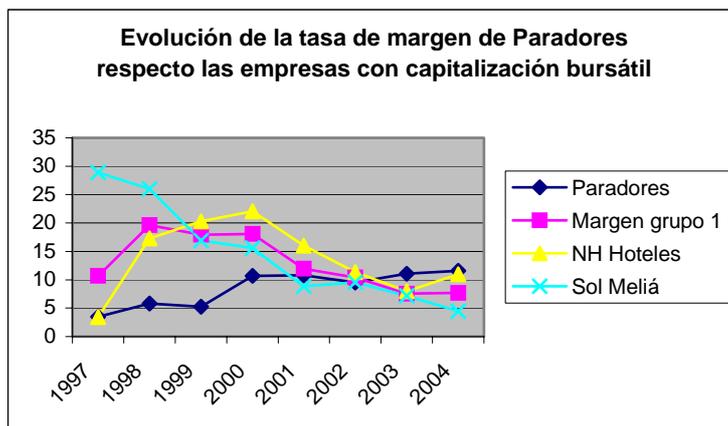
### 5.3.2 Análisis comparativo de la tasa de margen de Paradores respecto las empresas privadas cuyo capital cotiza en el mercado bursátil

Tabla 17

TASAS DE MARGEN (%)								
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Paradores</b>	3,46	5,81	5,23	10,69	10,79	9,53	11,07	11,56
<b>Margen grupo 1</b>	10,68	19,65	17,93	18,1	11,93	10,41	7,56	7,68
<b>NH Hoteles</b>	3,43	17,3	20,31	22,08	16,02	11,36	7,97	10,97
<b>Sol Meliá</b>	28,89	26,01	16,93	15,58	8,84	9,54	7,16	4,43

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de base del anexo 3 y 4

Gráfico 19



Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 17

Los resultados reflejan un punto de inflexión, es decir, en los primeros años del estudio (1997-2001), Paradores presenta una eficiencia económica inferior a este grupo de empresas, pero a partir del 2002, la empresa pública es más eficiente que las empresas privadas que cotizan en el mercado bursátil, aunque con valores muy próximos en los últimos años.

Para analizar con un poco más de detalle esta comparación se busca la robustez de la diferencia de medias: Tabla 18

	<b>Paradores</b>	<b>Grupo 1</b>
Margen promedio 1997-2004	8,52 %	12,99 %
Estadístico t	t = -2,1796	
Probabilidad de error	0,0469	
Valor crítico de t	2,1447	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 17

Los datos muestran que la diferencia de medias es relevante (en poco más de 4 puntos), y además fiable ya que el nivel de error es inferior al nivel de confianza fijado, por lo que se puede concluir que en promedio la eficiencia económica de Paradores es inferior a la de las empresas cuyo capital cotiza en el mercado bursátil, si bien, la tendencia de la eficiencia en Paradores es positiva, y por el contrario, la tendencia de este grupo de empresas privadas es negativa, dando lugar, a una similitud de valores en el último año. Paradores en los primeros años (1997-2001) es 10 puntos porcentuales menos eficiente, y en los últimos años, mantiene una eficiencia superior en 4 puntos a las empresas privadas con capitalización bursátil.

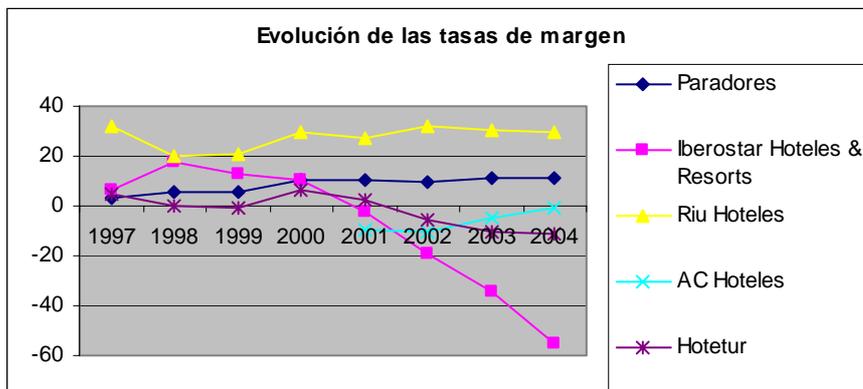
### 5.3.3 Análisis comparativo de la tasa de margen de Paradores respecto las empresas cuyo capital privado no cotiza en el mercado bursátil

Tabla 19

<b>TASAS DE MARGEN (%)</b>								
	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Paradores</b>	3,46	5,81	5,23	10,69	10,79	9,53	11,07	11,56
<b>Iberostar Hoteles &amp; Resorts</b>	6,74	17,78	13,06	10,56	-2,62	-18,83	-34,04	-55,16
<b>Riu Hoteles</b>	32,28	19,99	21,18	29,8	27,34	31,7	30,43	29,39
<b>AC Hoteles</b>					-9,48	-10,34	-4,61	-0,84
<b>Hotetur</b>	5,19	0,38	-0,72	6,45	2,45	-5,77	-10,02	-11,54

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de base del anexo 3 y 4

Gráfico 20



Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 19

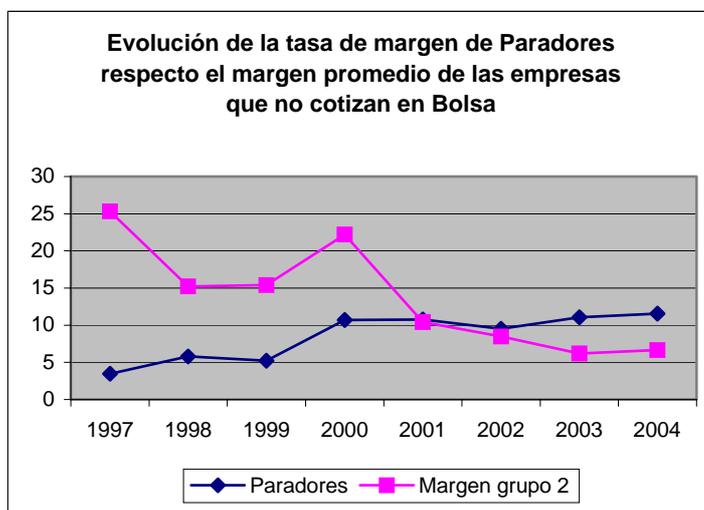
Los resultados obtenidos para este grupo de empresas reflejan claramente que son muy dispares. Tras un análisis más profundo de la composición de la tasa de margen para todas las empresas de este grupo se detecta que en Iberostar, la cifra de negocios tiende paulatinamente a derivar de actividades ajenas al alojamiento, por lo que se procede a suprimirla del grupo por no ser significativa de la actividad hotelera, y por tanto se calcula el margen global ponderado de este segundo grupo de tipo de propiedad formado por las otras tres empresas, para compararlo con la tasa de margen de Paradores.

Tabla 20

TASAS DE MARGEN (%)								
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Paradores</b>	3,46	5,81	5,23	10,69	10,79	9,53	11,07	11,56
<b>Margen grupo 2</b>	25,3	15,21	15,4	22,19	10,4	8,47	6,2	6,67

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de base del anexo 3

Gráfico 21



Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 20

En los primeros años (1997-2001), Paradores presenta una eficiencia económica claramente inferior al conjunto de empresas privadas que no cotizan en el mercado bursátil, y a partir del 2002 Paradores es levemente más eficiente.

Para comprobar la representatividad de la comparación se procede a analizar la diferencia de medias:

Tabla 21

	<b>Paradores</b>	<b>Grupo 2</b>
Margen promedio 1997-2004	8,52 %	13,73 %
Estadístico t	t = -1,8896	
Probabilidad de error	0,07969	
Valor crítico de t	2,1447	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 20

En base a los resultados anteriores se puede afirmar que la diferencia de medias es relevante (en más de 5 puntos), pero no presenta robustez estadística, por lo que se puede concluir que no existe apenas diferencia fiable entre ambos valores. A pesar de estos resultados, cabe observar que la tendencia de Paradores es positiva, y por el contrario, la tendencia del grupo de empresas privadas sin capitalización bursátil es negativa.

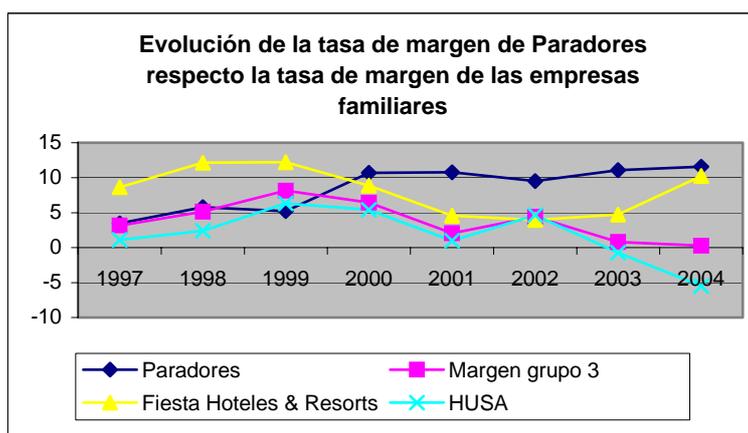
### 5.3.4 Análisis comparativo de la tasa de margen de Paradores respecto las empresas privadas familiares

Tabla 22

<b>TASAS DE MARGEN (%)</b>								
	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Paradores</b>	3,46	5,81	5,23	10,69	10,79	9,53	11,07	11,56
<b>Margen grupo 3</b>	3,16	5,15	8,16	6,43	2,07	4,44	0,82	0,29
<b>Fiesta Hoteles &amp; Resorts</b>	8,64	12,13	12,21	8,87	4,57	3,95	4,71	10,23
<b>HUSA</b>	1,12	2,4	6,31	5,41	1	4,64	-0,72	-5,5

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de base del anexo 3 y 4

Gráfico 22



Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 22

En este caso, en los primeros años, 1997-1999, Paradores no presenta apenas diferencias de eficiencia respecto a este grupo, pero a partir del año 2000 sí que se puede afirmar que Paradores es claramente más eficiente, desde el punto de vista económico, que las empresas familiares estudiadas.

Tabla 23

	Paradores	Grupo 3
Margen promedio 1997-2004	8,52 %	3,815 %
Estadístico t	t = 3,171	
Probabilidad de error	0,00680	
Valor crítico de t	2,1447	

Fuente: Elaboración propia en base a los datos de la tabla 22.

Tras la comprobación anterior, se puede afirmar que en este caso la diferencia de medias es relevante (casi 5 puntos) y muy fiable, ya que la probabilidad de cometer error es muy baja (0,6%), por lo que se puede concluir que en promedio Paradores presenta una eficiencia económica 5 puntos superior a las empresas familiares, si bien la tendencia de la tasa de margen a lo largo del período es positiva mientras que la tendencia de dicha tasa de las empresas familiares es negativa.

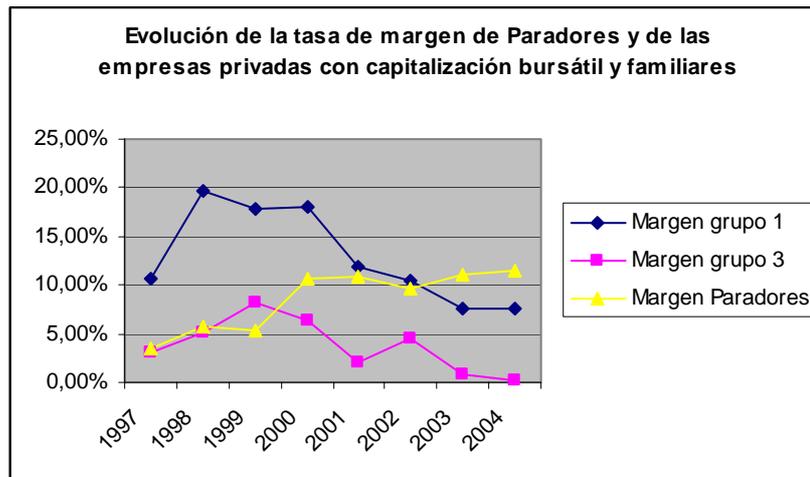
Resumiendo los resultados obtenidos en un solo gráfico se presenta la comparación de Paradores con los datos del grupo 1 y del grupo 3 (se suprime el grupo 2 por la carencia de robustez de la comparación):

Tabla 24

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Margen grupo 1</b>	10,68%	19,65%	17,93%	18,10%	11,93%	10,41%	7,56%	7,68%
<b>Margen grupo 3</b>	3,16%	5,15%	8,16%	6,43%	2,07%	4,44%	0,82%	0,29%
<b>Margen Paradores</b>	3,46%	5,81%	5,23%	10,69%	10,79%	9,53%	11,07%	11,56%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de base del anexo 3 y 4

Gráfico 23



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 24

Con lo que se puede concluir que:

1. Para la comparación con Paradores, la diferencia de medias es relevante y estadísticamente significativa para dos de los tres grupos de empresas privadas: las que cotizan en el mercado de valores y las familiares.
2. La tendencia de la eficiencia económica de Paradores es positiva, mientras que la tendencia de las empresas privadas es negativa para el período de estudio 1997-2004, pero con las apreciaciones siguientes:
3. En el primer período del estudio, 1997-2001 Paradores es claramente menos eficiente (en 10 puntos) que el conjunto de las empresas con capitalización bursátil, pero en los dos últimos años presenta una eficiencia económica superior en 4 puntos.
4. En los primeros años no existen apenas diferencias de eficiencia entre Paradores y el conjunto de empresas familiares, pero a partir del 2000, Paradores es más eficiente en casi 10 puntos.

Para finalizar este análisis comparativo se presenta la comparación entre los tres grupos de empresas privadas.

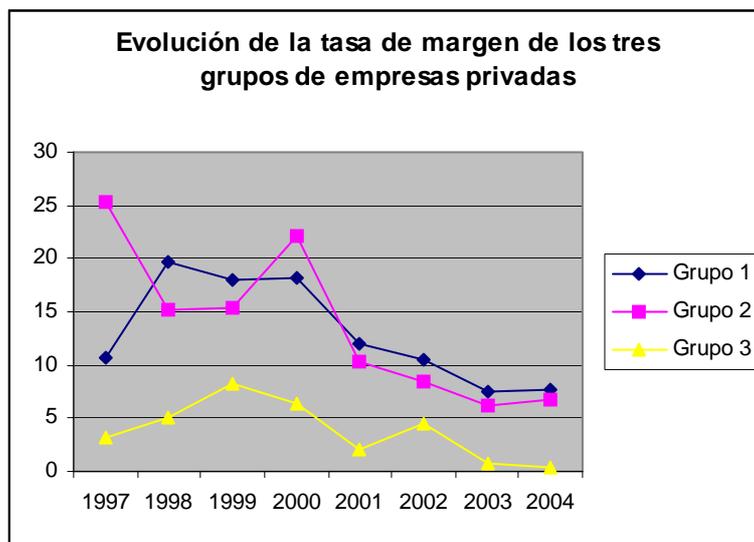
### 5.3.5 Análisis comparativo de las tasas de margen de las empresas privadas: las que cotizan en Bolsa, las que no cotizan y las familiares

Tabla 25

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Margen grupo 1</b>	10,68%	19,65%	17,93%	18,10%	11,93%	10,41%	7,56%	7,68%
<b>Margen grupo 2</b>	25,3%	15,21%	15,4%	22,19%	10,4%	8,47%	6,2%	6,67%
<b>Margen grupo 3</b>	3,16%	5,15%	8,16%	6,43%	2,07%	4,44%	0,82%	0,29%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de base del anexo 3 y 4

Gráfico 24



Fuente: Elaboración propia en base a la tabla 25

Lo que se desprende claramente del gráfico anterior es que en el período de estudio, la eficiencia de todas las empresas privadas disminuye paulatinamente. También se puede observar que apenas hay diferencias entre el grupo de empresas con capitalización bursátil y las empresas que no cotizan; y finalmente que las empresas familiares son las menos eficientes. A continuación se compara los valores promedios para comprobar la robustez de la comparación:

Tabla 26

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 1	Grupo 3
Margen promedio 1997-2004	12,99	13,73	13,73	3,815	12,99	3,815
Estadístico t	t = -0,2417		t = 3,6712		t = 4,64,69	
Probabilidad de error	0,8125		0,0025		0,000377	
Valor crítico de t	2,1448		2,1448		2,1448	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 25

De los resultados anteriores se deduce que la diferencia de medias entre el grupo 1 y el grupo 2 no es relevante ni fiable, pero dicha diferencia entre el grupo 1 y el grupo 3, y entre el grupo 2 y el 3, a parte de ser relevantes son estadísticamente robustas. Los resultados concretos son que:

1. Las empresas privadas que cotizan en Bolsa y las privadas que no cotizan presentan aproximadamente los mismos niveles de eficiencia económica.
2. Las empresas privadas familiares son las que presentan unos niveles de eficiencia inferiores, 10 puntos por debajo de los otros dos grupos de empresas.

### **5.3.6 Principales conclusiones del análisis comparativo de las tasas de margen**

Las principales conclusiones que se deducen del análisis comparativo de las tasas de margen desarrollado para el período comprendido entre 1997-2004 son las siguientes:

1. La empresa pública Paradores presenta un crecimiento continuo de la eficiencia económica que es totalmente inverso a la disminución continua observada en todas las empresas privadas.
2. Hasta el año 2001 Paradores es, por una parte, menos eficiente que las empresas con cotización bursátil en 10 puntos porcentuales, y por la otra presenta los mismos niveles de eficiencia económica que las empresas familiares.
3. A partir del año 2002, Paradores mantiene una eficiencia económica superior en 4 puntos a las empresas que cotizan en Bolsa, y superior en 10 puntos a las empresas familiares.
4. El tipo de propiedad privada que presenta mayores niveles de eficiencia son las empresas con capitalización bursátil, y el que presenta los peores resultados son las familiares con una diferencia de casi 10 puntos porcentuales.
5. Para el análisis efectuado en este apartado se ha utilizado los estados contables de las empresas en cuestión publicados en la base de datos SABI. En dicha base se refleja la opinión del informe de auditoría para cada año, con lo cual, se observa que para los años anteriores al 2000, todas las empresas privadas consultadas en esta base de datos, presentan informes de auditoría con salvedades (las cuales desconocemos) o directamente informes desfavorables. Para los últimos años, la mayoría de empresas tienen aprobados sus informes, a excepción de Hotetur y Fiesta Hoteles. Por tanto, parece más aconsejable limitar

el análisis comparativo al período 2000-2004 debido a la heterogeneidad de los datos en los años anteriores al 2000.

#### **5.4 COMPARACIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA PÚBLICA RESPECTO DE LA PRIVADA EN BASE A LOS INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD**

En el capítulo 3 se ha planteado la metodología a seguir para la comparación de los indicadores de productividad para las empresas de la muestra según la expresión [ 15 ]:

$$IPG_{B,A}^{\wedge} = \dots \equiv \ln \sum_i \left( \frac{q^B}{q^A} \right)_i \cdot v_i^A - \ln \sum_j \left( \frac{f^B}{f^A} \right)_j \cdot a_j^A$$

Para poder aplicar dicha expresión se debe de disponer de los datos necesarios, como son las cantidades físicas de output ( $q^B$  y  $q^A$ ) y de input ( $f^B$  y  $f^A$ ), la cual cosa no ha sido posible para las empresas privadas de la muestra, a excepción de una, que ha sido la única empresa que ha colaborado abiertamente con el estudio bajo un contrato de confidencialidad, y por razones obvias se oculta su identidad. Consecuentemente, en este apartado se desarrollará la comparativa entre la empresa pública y una empresa privada que presenta características muy similares a Paradores durante el período 2000-2004, que son los años para los que se dispone de datos.

Para la aplicación de la metodología se ha procedido de la siguiente forma:

1. En cuanto a los outputs: (teniendo en cuenta que la empresa hotelera tiene 3 bloques de actividad: habitaciones, restauración y otros) para las habitaciones y la restauración se dispone de las cantidades físicas de cada una de las empresas pero en cuanto a los otros servicios no se dispone de dicha información por la propia imposibilidad de concretar dichos servicios, ya que representa un grupo de servicios muy heterogéneo, por lo cual se ha procedido a trabajar con los ingresos derivados de estos otros servicios como variable proxi de los volúmenes de este tercer bloque. Esto, por otra parte, no introduce un error significativo, ya que los datos se tratan en términos relativos y no absolutos (ver anexo 5).
2. Por otro lado, al no disponer de los datos de ingresos de “otros servicios” de Paradores para los años 2000 y 2001, y teniendo en cuenta que este concepto tiene un peso relativo residual en el total de ingresos de la empresa, para estos dos años se ha calculado el peso relativo de los outputs ( $v_i^A$ ) en función de los ingresos de los dos conceptos principales: habitaciones y restauración.

3. En cuanto a los inputs, se han aproximado por los diferentes conceptos de coste, lo que implica suponer que Paradores y la empresa privada con la que vamos a compararla, pagan unos sueldos y unos precios de los demás factores sin notables diferencias. Se han agrupado en 4 grupos, personal, consumos, servicios exteriores y otros. Sólo se dispone de las cantidades físicas del número de trabajadores, de los otros tipos de costes es imposible obtener una información equivalente, por lo que se procede a trabajar directamente con los respectivos costes como variables proxi.
4. Los datos utilizados para la empresa privada hacen referencia únicamente a los establecimientos de la cadena que están en régimen de propiedad y de alquiler para homogeneizar los datos con los de la empresa pública; por tanto los hoteles en régimen de franquicia y de gestión no se han incluido en el estudio.

Los resultados obtenidos aplicando la expresión [ 15 ] son los siguientes:

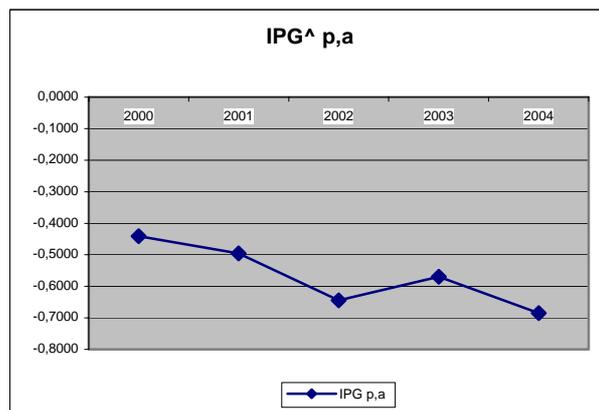
Tabla 27

	2000	2001	2002	2003	2004
Tasa de diferencia en el $IPG_{P,A}$	-0,4414	-0,4951	-0,6444	-0,5696	-0,6850

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de base del anexo 5.

Diferencia relativa de la productividad de Paradores respecto de la empresa privada 'A' considerada:

Gráfico 25



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 27

Dichos resultados muestran que Paradores presenta, en los cinco años de estudio, una eficiencia productiva entre un 44%- 68% inferior a la de la empresa privada "A". Así, si en el año 2000 la productividad de Paradores era un 44,1% inferior a la de la empresa privada 'A', en el año 2004, era un 68,5 % inferior.

Si se aplica la definición de Törnqvist presentada en el capítulo 3, concretamente la fórmula [ 16 ] , se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 28

	2000	2001	2002	2003	2004
Tasa de diferencia en el $IPG_{P,A}$	-0,7716	-0,8314	-0,8959	-0,8412	-0,9432

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de base del anexo 5

donde las diferencias son notablemente mayores, aunque se comprueba un paralelismo total con los resultados anteriores.

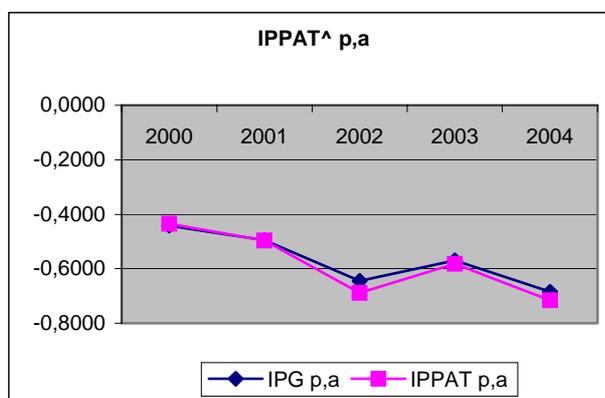
Como complemento de lo anterior, y como uno de los factores explicativos, se ha calculando la tasa de diferencia en la productividad parcial del trabajo (índice según la expresión [17]), y se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 29

	2000	2001	2002	2003	2004
Tasa de diferencia en el $IPPAT_{P,A}$	-0,4348	-0,4964	-0,6887	-0,5822	-0,7156

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de base del anexo 5

Gráfico 26



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 29.

De lo anterior se observa claramente que el IPPAT es entre un 43% y un 72% inferior en Paradores respecto a la privada, y que incluso la evolución de la diferencia es paralela a la diferencia en la productividad global; lo que hace suponer que los otros componentes de la productividad global o bien no han variado, o bien han variado del mismo modo que la productividad parcial del trabajo, o bien que las variaciones que presentan se han compensado entre sí. En resumen, la menor eficiencia productiva de Paradores respecto a

“A” proviene de una productividad parcial del trabajo que en 2004 era un 71,5% inferior a la de la empresa “A”.

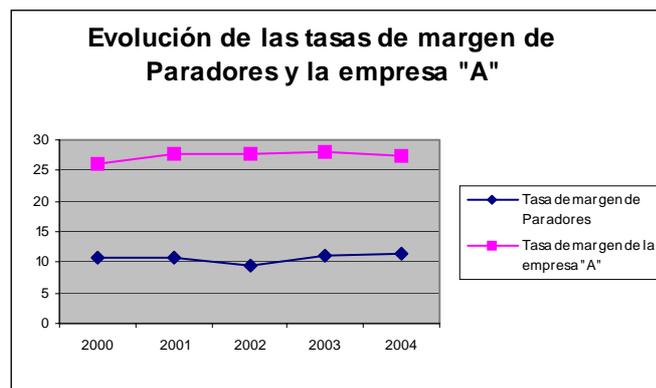
Para completar el análisis comparativo de eficiencia de estas dos empresas, se presenta a continuación los datos de las tasas de margen respectivas:

Tabla 30

	2000	2001	2002	2003	2004
Tasa de margen Paradores	10,69 %	10,79 %	9,53 %	11,07 %	11,56%
Tasa de margen empresa “A”	26,22 %	27,64 %	27,79 %	27,97 %	27,36 %

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de base de los anexos 1 y 5.

Gráfico 27



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la tabla 30

De estos resultados se constata que la empresa “A” mantiene, durante el período de estudio, unos niveles de eficiencia económica de más del doble que la empresa pública Paradores, con lo cual se ratifican los resultados obtenidos por los índices de productividad.

En definitiva, la empresa privada estudiada presenta unos indicadores de eficiencia, tanto económica como productiva, notablemente mejores que la empresa pública Paradores, lo que apoya la hipótesis inicial de la Teoría de los derechos de la propiedad que, en las mismas condiciones de mercado de competencia, la empresa privada es más eficiente que la empresa pública. De todas formas hay que tener en cuenta una salvedad, y es que la empresa pública Paradores hasta el 2004 no ha tenido ningún poder de decisión sobre la ubicación de sus establecimientos<sup>3</sup> y el 30% de ellos se encuentran en lugares tan remotos que figuran en el mapa geográfico sólo desde que se ha establecido un Parador en ellos. Por tanto, la empresa pública

<sup>3</sup> Se recuerda que era Turespaña quien tomaba esa decisión.

Paradores está actuando bajo restricciones que la empresa privada no tiene, por el hecho de ser utilizada como instrumento para la política de desarrollo de zonas deprimidas. A pesar de ello, y según la información ofrecida por la empresa, todos y cada uno de los paradores han obtenido beneficios, es decir, actualmente no hay ningún parador que genere pérdidas, gracias a la estrategia comercial adoptada por la empresa en 1996 a través de la cual ha conseguido que muchos clientes escojan su ruta de viaje en función de la ubicación de los diferentes paradores. Como contraste, cabe apuntar que la empresa privada estudiada tiene sus hoteles ubicados en zonas claramente turísticas, por lo que sería interesante preguntarse, ¿serían iguales los resultados de Paradores si en este período no hubiera tenido el condicionante de la ubicación? A tal efecto este trabajo pretende tener su continuación en los próximos años, en el sentido de que como ya se ha comentado, a partir del 2004, Paradores tiene poder de decisión sobre la ubicación de sus establecimientos, con lo que supuestamente sus resultados mejorarán.

# **CONCLUSIONES GENERALES**

## CONCLUSIONES GENERALES

Esta tesis doctoral plantea inicialmente un claro objetivo con dos vertientes:

1. Evaluar la eficiencia económica de la empresa pública Paradores de Turismo de España, S.A. y su evolución durante el período 1985 a 2004, y verificar si las variaciones de eficiencia observadas están relacionadas con los cambios organizativos experimentados en la empresa en ese período.
2. Realizar una evaluación comparativa de la eficiencia de dicha empresa pública respecto la eficiencia de empresas hoteleras privadas con diferentes estructuras de propiedad.

Se abarcan, pues, dos temas diferenciados pero relacionados. Por un lado, el estudio en profundidad del caso de una empresa pública y como las reformas en su status organizativo han mejorado su eficiencia; y por otro lado, la comparación de dicha empresa pública con empresas privadas con diferentes estructuras de propiedad, en cuanto a su eficiencia económica y su eficiencia productiva.

Se ha considerado relevante el estudio de Paradores por varios motivos: 1) por ser una empresa pública que a partir de 1991 sufrió un cambio organizativo a través de cual pasó a ser sociedad anónima, y tras él se sucedieron diversos cambios organizativos que han ido transformando la empresa y su gestión; 2) es una empresa que se encuentra en un mercado competitivo sin ningún tipo de regulación, por lo que no goza de ventajas legales o de mercado respecto a sus competidores privados; 3) ha venido actuando bajo la restricción de no poder decidir sobre la ubicación de sus establecimientos, tarea que decidía Turespaña; y 4) a pesar de ello es una empresa que en los últimos años ha ido acumulando beneficios en todos y cada uno de sus establecimientos.

En la actualidad, el peso del turismo en el PIB nacional es del 11% y más de la mitad se debe a la actividad hotelera (se constata que el 65% de los turistas que nos visitan se hospedan en hoteles), más concretamente, el poco más del 6% de la población activa del país trabaja en establecimientos hoteleros. Con estas cifras queda en evidencia la gran importancia que este tipo de actividad tiene para el país. En este entorno se encuentra Paradores que es una cadena hotelera que opera exclusivamente en territorio español, a diferencia de sus principales competidores que todos ellos tienen parte de su negocio ubicado en diferentes destinos internacionales.

La tercera parte de los hoteles de nuestro país pertenece a cadenas hoteleras, las cuales son en su gran mayoría vacacionales de sol y playa, aunque los hoteles urbanos están experimentando un gran crecimiento en los últimos años, en parte debido a la saturación de hoteles vacacionales. Paradores destaca por su diferenciación de servicio respecto al resto de sus competidores básicamente en dos aspectos; por un lado es una cadena hotelera que cuenta con edificios históricos y emblemáticos singulares (castillos, antiguos conventos, etc.), y por otro, ha desarrollado una restauración selecta y tradicional de la zona donde se ubica el establecimiento (como detalle comentar que el personal de los diferentes paradores van vestidos con los trajes tradicionales de la zona concreta). Muchos de los paradores se encuentran en lugares lejanos a los principales destinos turísticos ya que la decisión de la ubicación hasta el 2004 era tomada por Turespaña para utilizar la red de paradores como herramienta de promoción de zonas deprimidas o poco conocidas. A partir del 2004, y gracias a cambios en el pliego de cesión, la empresa tiene total libertad de abrir nuevos establecimientos.

Cabe destacar, finalmente, que las cinco primeras cadenas hoteleras españolas -Sol Melià, Riu Hotels, Iberostar, NH Hoteles, y Paradores- reunieron en 2004 una cuota del 22,6% de la facturación total, mientras que si se considera a los diez mayores operadores, la participación conjunta se elevó hasta el 32,6%.

La empresa objeto de estudio preferente en esta tesis, Paradores de Turismo de España, S.A., empresa pública que ha presentado unos resultados muy positivos en los últimos años. Pues bien, el primer propósito de la presente ha sido evaluar la eficiencia económica y productiva de dicha empresa para poder dilucidar si la hipótesis de trabajo inicial, que según la Teoría de los derechos de propiedad y el apoyo de muchos autores que defienden que una empresa pública tiende a ser ineficiente, se cumple en este caso. Tal y como se ha visto en el primer capítulo, en la presente investigación se ha seguido el enfoque del estudio de casos en profundidad, y la metodología utilizada se basa en un modelo, descrito en el capítulo 3, basado tanto en indicadores de resultados económicos como en indicadores de productividad; completado con un modelo que relaciona ambos tipos de indicadores. Lo anterior se ha aplicado en primer lugar para analizar la empresa pública Paradores: su nivel de eficiencia y su evolución, junto con los posibles factores explicativos de todo ello, a lo largo del período 1985-2004 (capítulo 4).

Los resultados obtenidos revelan, en síntesis, que:

1. La eficiencia económica de Paradores, medida a través del indicador tasa de margen operativo, ha aumentado 10'53 puntos porcentuales, entre los años 1991 y 2004,

- debido básicamente al aumento en la eficiencia productiva (productividad) que explica 7'78 puntos de los 10'53, y al aumento de los precios de los outputs por encima de los precios de los inputs que explica 2,75 puntos de mejora en el margen.
2. Uno de los factores explicativos de estos movimientos en la eficiencia son los cambios organizativos que experimenta la empresa. Concretamente fueron 4: en 1991, en 1996, en 2000, y en 2004. El primero de ellos, 1991, consistió en un cambio de estructura jurídica a través del cual la empresa se convirtió en sociedad anónima, pero de hecho, éste fue un cambio formal, los años posteriores a este cambio, los indicadores de eficiencia presentan pésimos resultados debido a que por una parte, la empresa no introduce acciones ni políticas concretas de management innovadoras, y por otra parte la coyuntura económica general y sectorial le es desfavorable. El segundo cambio organizativo -1996-, coincidiendo con el cambio de gobierno y por tanto cambio de principal y agente, es en el que se empiezan a introducir los cambios efectivos en la empresa, desde nuevas políticas de gestión hasta novedosas acciones comerciales, además en los últimos años de la década se goza de una bonanza económica generalizada. Todo ello contribuyó a una recuperación espectacular de los indicadores llegando a sus máximos históricos. El tercer cambio organizativo del 2000 se produjo tras las elecciones generales donde no se produjo cambio de principal pero sí de agente. Pocas cosas cambiaron, más bien fueron unos años de políticas continuistas, y como no podía ser de otra manera, los indicadores se estacan hasta llegar al cuarto cambio organizativo del 2004, año de finalización de nuestro estudio.
  3. El incremento experimentado en la eficiencia productiva, a su vez, puede atribuirse en un 60% al efecto del crecimiento del nivel de actividad de la empresa; es decir, a un cierto tipo de economías de escala. Si bien tal crecimiento del output de Paradores viene explicado en gran parte por el crecimiento de la demanda en el sector hotelero español. De lo que se ha podido deducir aquí, que de la mejora observada en la productividad de Paradores (8,67%) la parte atribuible a los cambios organizativos es aproximadamente de un 40%.
  4. Será interesante analizar la evolución de los indicadores en los años posteriores al 2004 ya que este fue un año de cambio de 'principal', de cambio de 'agente', y de la desaparición de una restricción sobre la política de empresa: el cambio de las condiciones del pliego de cesión con Turespaña, que significa que Paradores puede, por primera vez, decidir sobre la ubicación de sus nuevos establecimientos, además de

que la tendencia observada en los indicadores aquí utilizados, apunta otro impulso positivo importante.

En resumen, la eficiencia de la empresa pública Paradores de Turismo de España, S.A., medida a través del indicador de productividad global, ha incrementado en un 9%, aproximadamente, en el período de estudio.

En la segunda parte de la investigación aplicada (capítulo 5), se realiza la evaluación comparativa entre la eficiencia de la empresa pública con la de las diferentes empresas privadas. Aquí debo destacar la dificultad encontrada con las fuentes de información de empresas privadas en sus dos vertientes: 1) la total opacidad por parte de las empresas a dar ningún dato y la poca fiabilidad de las cuentas anuales que figuran en las bases de datos o en el registro mercantil, tal y como se comenta en el capítulo 5; y 2) la no concordancia de los mismos datos entre las diferentes fuentes oficiales y también entre las fuentes públicas y privadas sobre el mismo tema. O lo que es peor, la no concordancia de un mismo dato dentro de la misma fuente.

Eliminando y superando con rigor científico estas dificultades se consiguió obtener una muestra de empresas privadas para poder compararlas con Paradores. En función de los datos disponibles sólo se ha podido hacer comparaciones a nivel de los indicadores de resultados económicos, y más concretamente de la tasa de margen, es decir, el estudio se queda al nivel de la primera aproximación a la eficiencia, la eficiencia económica, durante el período 1997-2004.

Las principales conclusiones son las siguientes:

1. La empresa pública Paradores presenta una tendencia positiva en la evolución de la eficiencia económica medida a través del indicador de tasa de margen operativo que es totalmente inversa a la tendencia negativa en la evolución de la eficiencia de todas las empresas privadas de la muestra comparativa durante el período 1997-2004. Concretamente en el período 1997-2001, el análisis comparativo es arriesgado debido a la heterogeneidad y a las dudas que ofrecen los datos obtenidos; pero sí que podemos afirmar que a partir de 2001, Paradores mantiene una eficiencia económica superior en 4 puntos a las empresas que cotizan en Bolsa, y superior en 10 puntos a las empresas familiares.
2. El tipo de propiedad privada que presenta mayores niveles de eficiencia son las empresas con capitalización bursátil, y el que presenta los peores resultados son las familiares con una diferencia de casi 10 puntos porcentuales.

En cuanto a la parte en que la comparación pública-privada ha podido efectuarse de forma más completa y precisa, se ha podido contar con la colaboración de una sola empresa privada - bajo un contrato de confidencialidad- y, por supuesto, por la extensa información ofrecida por Paradores.

Tras los resultados obtenidos se puede concluir que la empresa privada estudiada presenta unos indicadores de eficiencia mejores que la empresa pública Paradores, lo que apoya la hipótesis inicial de la Teoría de los derechos de la propiedad que, en las mismas condiciones de mercado de competencia, la empresa privada es más eficiente que la empresa pública. La eficiencia económica de la empresa privada "A" es de más del doble que la de Paradores, y la eficiencia productiva de la empresa privada "A" es superior a la de Paradores entre un 45%-70%. De todas formas hay que tener en cuenta una salvedad, y es que la empresa pública Paradores hasta el 2004 no ha tenido ningún poder de decisión sobre la ubicación de sus establecimientos<sup>1</sup> y el 30% de ellos se encuentran en lugares tan remotos que figuran en el mapa geográfico sólo desde que se ha establecido un parador en ellos. Por tanto, la empresa pública Paradores está actuando bajo restricciones que la empresa privada no tiene, por el hecho de ser utilizada como instrumento para la política de desarrollo de zonas deprimidas. A pesar de ello, y según la información ofrecida por la empresa, todos y cada uno de los paradores han obtenido beneficios, es decir, actualmente no hay ningún parador que genere pérdidas, gracias a la estrategia comercial adoptada por la empresa en 1996 a través de la cual ha conseguido que muchos clientes escojan su ruta de viaje en función de la ubicación de los diferentes paradores. Como contraste, cabe apuntar que la empresa privada estudiada tiene sus hoteles ubicados en zonas claramente turísticas, por lo que sería interesante preguntarse, ¿serían iguales los resultados de Paradores si en este período no hubiera tenido el condicionante de la ubicación? A tal efecto este trabajo pretende tener su continuación en los próximos años, en el sentido de que como ya se ha comentado, a partir del 2004, Paradores tiene poder de decisión sobre la ubicación de sus establecimientos, con lo que supuestamente sus resultados mejorarán

---

<sup>1</sup> Se recuerda que era Turespaña quien tomaba esa decisión.

# **BIBLIOGRAFIA**

## BILIOGRAFIA ACADÉMICA CONSULTADA

- Anderson, R.I.; Fish, M.; Xia, Y. y Michello, F. (1999): “*Measuring efficiency in the hotel industry: A stochastic frontier approach*” *Hospitality Management* n° 18, p. 45-47
- Althin, R.; R. Färe, y S.Grosskopf (1996): “*Profitability and productivity changes: An application to Swedish pharmacies*” *Annals of Operations Research*, n° 66, pp. 219-230.
- Argimón, I., Artola, C. y González-Páramo, J. (1999): “*Empresa pública y empresa privada: titularidad y eficiencia*”, *Moneda y crédito*, 209, pp. 45-93
- Bitros, G.C. y Tizonas, E.G. (2004). *A Consistent Approach to Cost Efficiency Measurement*. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*. Oxford: Vol. 66, Iss. 1; pp. 49
- Borchering, T.E.; Pommerehne, W.W.; y Schneider, F. (1982): “*Comparing efficiency of private and public production: The evidence from five countries*” *Journal of Economics*, supplement 2.
- Bonacorssi di Patti, E. y Hardy, D.C. (2005): “*Financial sector liberalization, bank privatization, and efficiency: Evidence from Pakistan*” *Journal of banking & Finance*, 29, pp. 2381-2406
- Bortolotti, B.; D’Souza, J. y Megginson, W.L. (2001): *Sources of Performance Improvements in Privatized Firms. A Clinical Study of the Global Telecommunications Industry*. University of Oklahoma. Department of Finance Working Paper, FEEM Working paper n° 26.2001
- Boubakri, N. y Cosset, J.C (1999): “*Does Privatization Meet the Expectations? Evidence from African Countries*” working paper, Ecole des HEC, Montreal.
- Brown, J. y Ragsdale, C. (2002): “*The Competitive Market Efficiency of Hotel Brands: An applications of Data Envelopment Analysis*” *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 26, pp. 260-332
- Bozec, R. y Dia, M. (2003): “*L’impact de la commercialisation et de la privatisation sur l’efficacite technique des societes d’Etat au Canada*. *Revue Canadienne des Sciences de l’Administration/Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20, iss. 4, pp 291-310
- Chiang, W.H.T. y Wang, L. (2004): “*A DEA Evaluation of Taipei Hotels*”. *Annals of Tourism Research* 31, pp. 712-715

- Cuervo, A. y Villalonga, B. (1999): “*Privatización y eficiencia empresarial: Hacia un modelo explicativo a nivel de empresa*” *Economía Industrial*, nº 328, pp.29-42
- Dewenter, K, y Malatesta P.H. (2000): “*State-Owned and Privately-Owned Firms: An empirical analysis of profitability, leverage and labour intensity*” *American Economic Review*
- D’Souza, J. y Megginson, W.L. (2000): “*Sources of Performance Improvement in Privatized Firms: A clinical study of the global telecommunications industry*” working paper, University of Oklahoma, Norman, OK.
- Ehrlich, I., Gallais-Hamonno, G., Liu Z. y Lutter, R. (1994): “*Productivity Growth and Firm Ownership: An empirical investigation*” *Journal of Political Economy*, 102, pp 1006-1038
- Estaché, A.; González, M. y Trujillo, L. (2002). “*What Does “Privatization Do for Efficiency? Evidence from Argentina’s and Brazil’s Railways*” *World Development*, vol. 3, pp. 1885-1897
- Fare, R.; Grosskopf, S., Seldon, B.J. y Tremblay V.J. (2004) *Advertising efficiency and the choice of media mix: a case of beer*. *International Journal of Industrial Organization*. Amsterdam: Vol. 22, Iss 4; pp. 503
- Grifell-Tatjé, E. y C.A.K. Lovell (1999): “*Profits and productivity*” *Management Science* 45:9, septiembre: 1177-93
- Grifell-Tatjé, E. y C.A.K. Lovell (2000): “*The managers versus the consultants*”, *Scandinavian Journal of Economics*, (próxima aparición)
- Hailu, A. y Veeman T. S. (2001): *Alternative methods for environmentally adjusted productivity analysis*” *Agricultural Economics*. Vol 25 n.2-3 pp. 211-218
- Hannula, Mika (2002): “*Total productivity measurement based on partial productivity ratios*” *International Journal of Production Economics*, vol.78 nº1, pp. 57-67
- Hwang, S. y Ghang, T. (2003) : ‘ *Using Data Envelopment Analysis to Measure Hotel Managerial Efficiency Change in Taiwan*’ *Tourism Management* 24, pp. 357-369
- Jensen, M.C, y Mecking, W.H.(1976): “*Theory of the firm: Managerial Behaviour, Agency Cost and Ownership Structure*”, *Journal of Financial Economics*, nº 3, pp. 305-360

- Keh H.T., Chu, S. y Xu, J. (2006): “*Efficiency, effectiveness and productivity of marketing in services*” *European Journal of Operational Research*. 170, pp. 265-276
- Kimes, S.E. (1989): ‘ *The basics of yield management*’ *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly* 30(3), pp. 14-19
- LaPorta, R., López-de-Silanes F., Shleifer, A. y Vishny, R. (2000). “*Government Ownership of Banks*”, *NBER working paper 7620, National Bureau of Economic Research: Cambridge, MA*
- Laurin, C., y Bozec, Y. (2000): “*Privatization and Productivity Improvement: The Case of Canadian National*”, *Ecoles de HEC Montreal*
- Lee, J-D; S.-B. Park, y T.-Y. Kim (1999): “*Profit, productivity and price differential: An international performance comparison of the natural gas transportation industry*” *Energy Policy* nº27, pp. 679-89.
- Leibenstein, H. (1966): “*Allocative efficiency vs X-efficiency*”. *American Economic Review* 56(3), pp. 392-414
- Letza, Steve R.; Smallman, C. y Sun X. (2004): “*Reframing privatisation: Deconstructing the myth of efficiency*” *Policy Sciences* 37, pp. 159-183
- Maudos, J.; Pastor J.M. y Pérez, F. (2002): *Competition and efficiency in the Spanish banking sector: The importance of specialization*. *Applied Financial Economics*. London: Vol. 12, Iss. 7; pp 505
- Megginson, W.L., Nash, R. y Randenborgh (1994): “*The Financial and Operating Performance of Newly Privatized Firms: An international empirical analysis*” *Journal of Finance*, 49, pp 403-452
- Megginson, W.L. y Netter J.M. : “*From state to market: a survey of empirical studies on privatization*” Presentado en la corporación del Banco Mundial y Finanzas Internacionales, Washington, D.C. (Noviembre 1999) y en el Instituto de desarrollo internacional de Harward (Junio 2000). Publicado en *Journal of Economic Literatura* (june 2001).
- Metin Karadag, A., Özlem Önder y Ertugrül Deliktas (2005): “*Growth of Factor Productivity in the Turkish Manufacturing Industry al Provincial Level*” *Regional Studies*, vol.39.2, pp. 213-223
- Millward, R. y Parker, D. (1983): “*Public and private enterpris: comparative behaviour and relative efficiency*”, *Public Sector Economics*, Milward/Parker/Rossenthal/Summer/Tophan (eds.), Longman: 199-274

- Morey, R.C. y Dittman, D.A. (1995): “*Evaluating a hotel GM’s performance: a case study in benchmarking*”. Cornell Hotel Restaurant & Administration Quarterly 36 (5), pp. 30-35
- Parker, D. y Hartley, K. (1991): “*Do changes in organizational status affect financial performance?*” Strategic Management Journal Vol. 12, pp. 631-641.
- Pestana Barros, Carlos (2004): “*A stochastic cost frontier in the Portuguese hotel industry*” Tourism Economics, 10 (2), pp. 177-192
- Pestana Barros, Carlos (2005): “*Measuring efficiency in the hotel sector*” Annals of Tourism Research, vol 32, nº 2, pp.456-477
- Prior, D.; Vergés, J. y Vilardell, I. (1993). “*La evaluación de la eficiencia en los sectores privado y público*” Ministerio de Economía y Hacienda: Instituto de Estudios Fiscales. Madrid
- Reynolds, D. (2003): “*Hospitality-Productivity Assessment using Data Envelopment Analysis*” Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 44(2), pp. 130-137
- Salas Fumás, V. (1987): “*Economía de la empresa. Decisiones y organización*” Ed. Ariel Economía.
- Sigala, M.; Jones, P.; Lockwood, A. y Airey, D. (2005): “*Productivity in hotels. A stepwise data envelopment analysis of hotels rooms division processes*” vol. 25 issue 1, pp. 61-81
- Sirkorsi, D. (1993): “*A general critique of the theory of public enterprise*” International Journal of Public Sector Management, vol. 6 , nº 2. 17-40 y nº 5. 56-67
- Valls, J.F, y Vila, M. (2004): “*Gestión de destinos turísticos sostenibles*” Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Vergés, J.(1982): “*Las empresas públicas como instrumentos de política económica*”, Hacienda Pública Española, nº 78, pp. 223-233
- Vergés, J. (2000): “*Control i incentius en la gestió empresarial*” Departamento de Economía de la Empresa. Servei de publicacions. UAB. Bellaterra.
- Vergés, J. (2003): “*Evaluación de la eficiencia comparativa entre empresas, atendiendo tanto a los resultados financieros como a los niveles de productividad: La empresa pública Transmediterránea versus la empresa pública privada Europa Ferrys*”, Departamento de Economía de la Empresa. UAB

- Vergés, J (2004): “*La eficiencia (productiva), y la relación ‘principal / agente’ en el caso de las Eps*” <http://selene.uab.es/jverges>
- Vining, A. y Boardman, A. (1992): “*Ownership versus competition: Efficiency in public enterprises*” Public Choice, nº 73 pp. 205-239.
- Waters, W.G.II., y J. Street (1998): “*Monitoring the performance of government trading enterprises*” Australian Economic Review 31:4, diciembre: 357-71
- Wallsten, S.J. (2000): “*An Econometric Analysis of Telecommunications Competition, Privatization, and Regulation in Africa and Latin America*” Journal of Industrial Economy
- Woodbury, K., Dollery, B. y Rao, P. (2003): *Is local government efficiency measurement in Australia adequate? An analysis of the Evidence*. Public Performance & Management Review. Thousand Oaks. Vol.27, Iss.2, pp. 77
- Wijesinghe, B.S. (1993): “*Breakeven occupancy for a hotel operation*” Management accounting 71(2), pp. 32.33

#### FUENTES DE INFORMACIÓN CONSULTADAS

- TRI Hospitality Consulting (2005): “*Industria hotelera en España 2004*”..Madrid
- Ernst & Young (2005): “*Indicadores Económicos de la industria hotelera española*”. Madrid
- ☞ <http://www.spain.info>
- ☞ <http://www.ine.es>
- ☞ <http://www.iet.es>
- ☞ <http://www.todohotel.es>
- ☞ <http://www.nh-hotels.com>
- ☞ <http://www.parador.es>
- ☞ <http://www.tourspain.es/es7TURESPANA/Ejes+operatives>
- ☞ <http://www.fiestahotelgroup.com>
- ☞ <http://www.hosteltur.com>
- ☞ <http://www.hotetur.com>
- ☞ <http://www.husa.es>
- ☞ <http://www.iberostar.com>
- ☞ <http://www.ac-hotels.com>

# **ANEXO 1:**

## **Tratamiento de los datos de Paradores de Turismo de España S.A.**

En este anexo se presentan los datos básicos (cuenta de resultados y balance de situación) de la empresa Paradores; las variables operativas calculadas en este estudio, así como los indicadores del modelo calculados para el posterior análisis propuesto.

**PRIMERA APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE LA EMPRESA PARADORES DE TURISMO, S.A.**

(cifras en miles de pesetas)

<b>DATOS BÁSICOS</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>										
Cifra neta de negocio (ventas)	9.128.842	11.477.582	13.344.531	14.917.805	16.552.299	17.810.479	19.243.857	19.474.920	19.589.915	20.133.483
Ingresos Restaurant-bar							nd	8.763.714	8.815.462	9.704.339
Ingresos Habitaciones							nd	9.153.212	9.207.260	9.744.606
Ingresos otros							nd	1.557.994	1.567.193	684.538
Ingresos accesorios y otros de gesti3n						257.460	187.160	189.524	194.055	207.790
Subvenciones	1.280.602	49.677	-	-	-	-	-	400	6.619	13.754
%Subvenciones s/ingresos	14,02809	0,43282	-	-	-	-	-	0,00002	0,00033	0,00068
Costes de explotaci3n	9.074.581	10.666.983	12.349.947	13.837.587	15.356.484	17.835.524	18.740.576	19.274.405	20.142.453	20.557.707
Consumos	3.163.664	3.714.899	4.302.516	6.221.968	7.319.284	7.799.898	4.315.741	4.139.503	4.142.534	4.206.699
Personal	4.970.817	5.801.415	6.625.281	7.173.627	7.610.967	8.821.469	10.139.025	10.710.030	10.958.859	11.273.499
Dotaci3n por amortizaci3n inmovilizado	-	-	-	-	-	160.985	1.044.208	1.103.577	1.186.665	1.241.152
Variaci3n por provisiones tr3fico	-	-	285				51.619	58.723	33.023	22.347
Servicios exteriores	940.100	1.150.669	1.422.435	441.992	197.972	466.453	3.121.649	3.191.115	3.191.004	3.333.522
Otros costes de explotaci3n (1)	-	-	-	-	228.261	586.719	68.334	71.457	630.368	480.488
Beneficio de la explotaci3n	54.261	810.599	994.584	1.080.218	1.195.815	- 25.045	503.281	200.515	- 552.538	- 424.224
<b>BALANCE DE SITUACI3N (PASIVO)</b>	<b>19.513.520</b>	<b>19.571.328</b>	<b>21.325.730</b>	<b>22.429.453</b>	<b>23.665.886</b>	<b>18.502.187</b>	<b>20.921.094</b>	<b>21.037.398</b>	<b>22.169.564</b>	<b>22.575.321</b>
Capital suscrito	13.305.135	13.305.135	13.614.173	13.614.173	13.614.173	15.889.250	15.889.250	15.889.250	15.889.250	15.889.250
Reservas	309.039	309.039	-	-	-	144.291	387.589	903.005	1.291.491	1.324.072
P3rdidas y ganancias	1.334.863	810.599	994.584	1.080.218	1.195.815	232.416	815.416	388.486	32.581	38.440
Resultados acumulados (7)	2.951.115	3.925.979	4.736.578	5.731.162	6.811.380	-	-	60.712	512.490	433.462
Provisiones para riesgos y gastos	-	-	-	-	-	591.287	706.730	993.714	996.436	1.024.584
Acreeedores a largo plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150
Acreeedores a corto plazo comerciales (2)	-	-	700.038	1.093.551	1.565.716	950.489	1.664.339	1.485.297	1.798.979	2.379.125
Acreeedores a corto plazo no comerciales	1.613.368	1.220.576	1.280.357	910.349	478.802	491.195	1.457.770	1.316.934	1.568.816	1.470.061
Deudas financieras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ajustes por periodificaci3n	-	-	-	-	-	203.259	-	-	79.521	16.177

<b>BALANCE DE SITUACIÓN (ACTIVO)</b>	<b>19.153.520</b>	<b>19.571.328</b>	<b>21.325.730</b>	<b>22.429.453</b>	<b>23.665.886</b>	<b>18.520.455</b>	<b>20.921.094</b>	<b>21.037.398</b>	<b>22.169.564</b>	<b>22.575.321</b>
Inmovilizado ficticio	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inmovilizado inmaterial	-	-	-	-	-	-	-	76.473	450.824	415.651
Inmovilizado material	13.324.707	13.324.707	13.324.707	13.324.707	13.324.707	11.371.631	12.719.093	14.267.117	14.211.538	13.911.089
Inmovilizado financiero	-	-	-	-	-	11.999	203.702	24.249	30.896	16.856
Existencias	277.993	312.942	341.932	384.690	414.769	460.808	514.362	519.722	505.114	509.798
Deudores	4.214.787	4.176.572	5.239.389	5.423.770	5.372.376	1.189.615	1.183.148	1.042.869	1.084.647	1.036.366
Inversiones financieras temporales	-	-	-	-	-	-	5.004.351	4.010.045	4.759.392	4.327.561
Tesorería	1.336.033	1.757.107	2.419.702	3.296.286	4.554.034	5.449.876	1.296.326	1.089.273	1.118.046	2.346.433
Ajustes por periodificación	-	-	-	-	-	36.526	112	7.650	9.107	11.567
<b>VARIABLES OPERATIVAS</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
Ingresos de explotación (IE)	9.128.842	11.477.582	13.344.531	14.917.805	16.552.299	17.810.479	19.243.857	19.474.920	19.589.915	20.133.483
Beneficio de la explotación (BE)	54.261	810.599	994.584	1.080.218	1.195.815	- 25.045	503.281	200.515	- 552.538	- 424.224
Fondos propios (3)	14.281.606	14.019.474	14.111.465	14.154.282	14.212.081	16.149.749	16.684.547	16.986.498	17.197.032	17.232.542
Exigible financiero (3)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	150
Exigible financiero promedio (4)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	75
Recursos totales	14.281.606	14.019.474	14.111.465	14.154.282	14.212.081	16.149.749	16.684.547	16.986.498	17.197.032	17.232.617
Activo total	19.153.520	19.571.328	21.325.730	22.429.453	23.665.886	18.520.455	20.921.094	21.037.398	22.169.564	22.575.321

<b>INDICADORES DEL MODELO</b>	<b>1985</b>	<b>1986</b>	<b>1987</b>	<b>1988</b>	<b>1989</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>
<b>TASA DE RENTABILIDAD</b>	0,38%	5,78%	7,05%	7,63%	8,41%	-0,16%	3,02%	1,18%	-3,21%	-2,46%
<b>TASA DE MARGEN</b>	0,59%	7,06%	7,45%	7,24%	7,22%	-0,14%	2,62%	1,03%	-2,82%	-2,11%
IPPAC: IE/AT (6)	0,48	0,59	0,63	0,67	0,70	0,96	0,92	0,93	0,88	0,89
APALANCAMIENTO COMERCIAL: AT/RT	1,34	1,40	1,51	1,58	1,67	1,15	1,25	1,24	1,29	1,31

(1) Tributos, dotación al fondo de reversión, otros gastos de gestión corriente, y canon por el uso de los edificios.

(2) Deudas con entidades de crédito a corto plazo y acreedores por arrendamiento financiero.

(3) Fondos propios : Capital, reservas y el 50% de pérdidas y ganancias. Exigible financiero: acreedores a largo y deudas financieras

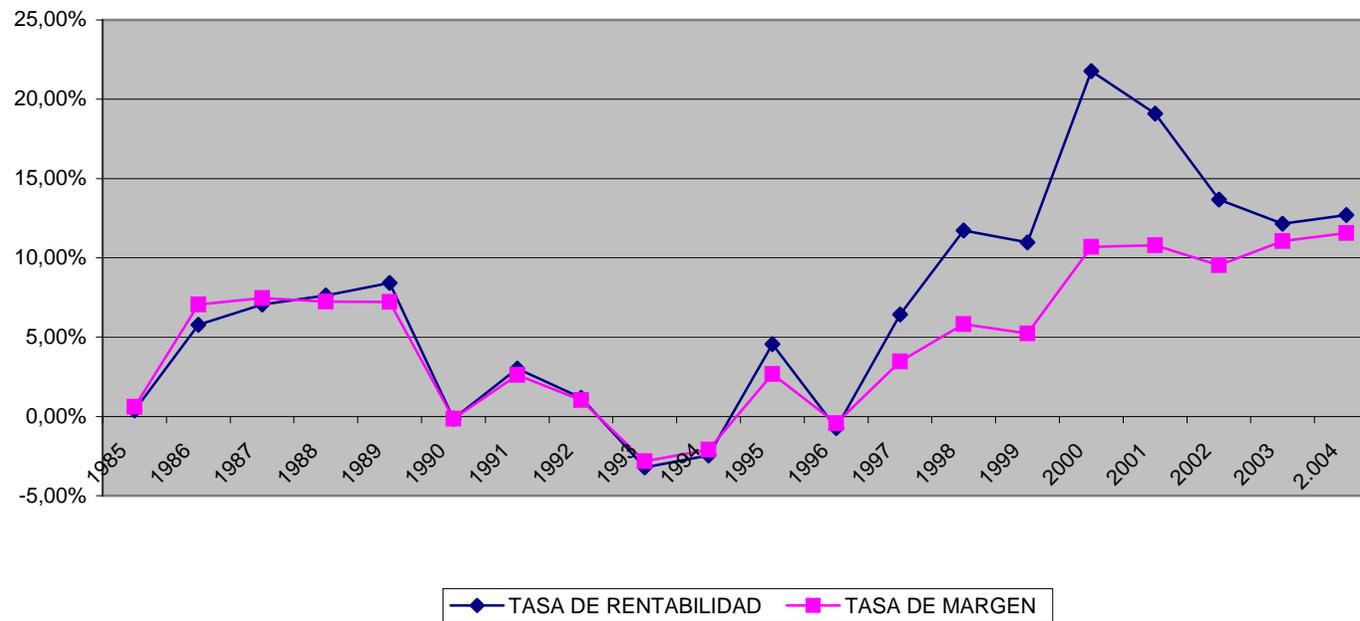
(4) Estos recursos se calculan a través de una media aritmética entre los recursos totales de principio de año (finales del año anterior) y los de final de año

(5) Las cifras en euros en las cuentas de la empresa se han convertido en pesetas al cambio de 1 € = 166,386 pesetas

(6) IPPAC son las siglas de índice de productividad parcial aparente del capital

(7) A partir de 1992 son subvenciones de capital e ingresos diferidos por inmovilizado recibido en cesión de uso

**Evolución de las tasas de rentabilidad y margen de Paradores**



1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001 (5)	2002(5)	2003(5)	2004 (5)	DATOS BÁSICOS
										<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>
21.506.813	22.299.197	24.855.177	28.832.442	32.978.003	36.452.075	36.967.640	38.609.270	40.446.593	45.263.644	Cifra neta de negocio (ventas)
10.344.777	10.614.418	11.706.788	13.637.745	15.753.592	nd	nd	18.282.623	19163907	21.599.434	Ingresos Restaurant-bar
10.301.763	10.837.410	12.278.457	14.243.226	16.215.284	nd	nd	18.964.140	19840826	22.145.638	Ingresos Habitaciones
860.273	847.369	869.932	951.471	1.009.127	nd	nd	1.362.507	1.441.860	1.518.572	Ingresos otros
128.876	139.667	132.602	148.919	292.774	338.590	322.986	666.279	338.770	435.616	Ingresos accesorios y otros
46.659	57.252	89.669	17.652	101.756	113.720	52.897	43.701	18.770	15.459	Subvenciones
0,00215	0,00254	0,00358	0,00061	0,00305	0,00308	0,00142	0,00111			%Subvenciones s/ingresos
20.933.435	22.394.716	23.994.238	27.157.456	31.254.498	32.557.105	32.980.627	34.931.364	35.971.136	40.032.908	Costes de explotación
4.435.802	4.574.486	5.036.065	5.776.133	6.649.605	7.370.086	7.276.250	7.167.974	7.193.175	7.758.181	Consumos
11.611.989	11.889.203	12.380.054	13.314.771	15.802.063	15.782.642	16.224.913	17.537.740	17.958.501	19.979.835	Personal
797.316	840.084	944.820	1.637.277	1.388.373	1.601.542	1.526.257	1.822.950	2.163.132	2.633.854	Dotación por amortización inmov.
47.555	146.082	47.563	104.260	103.815	- 120.863	- 76.668	- 46.173	-80.192	6.497	Variación por provisiones tráfico
3.915.090	4.707.231	5.369.414	6.072.083	6.934.675	7.473.947	7.663.041	8.055.098	8.300.620	9.175.844	Servicios exteriores
125.683	237.630	216.322	252.932	375.967	449.751	366.834	393.775	435.900	478.697	Otros costes de explotación (1)
573.378	- 95.519	860.939	1.674.986	1.723.505	3.894.970	3.987.013	3.677.906	4.475.457	5.230.736	Beneficio de la explotación
<b>17.948.124</b>	<b>18.758.792</b>	<b>19.507.904</b>	<b>21.601.657</b>	<b>26.243.687</b>	<b>29.737.699</b>	<b>34.471.820</b>	<b>42.000.909</b>	<b>52.994.689</b>	<b>56.308.691</b>	<b>BALANCE DE SITUACIÓN</b>
										<b>(PASIVO)</b>
10.961.250	10.961.250	10.961.250	10.961.250	10.961.250	10.961.250	10.961.250	13.961.250	19.961.247	19.961.247	Capital suscrito
1.362.513	1.876.395	2.183.238	2.667.699	3.940.746	5.464.708	8.350.071	11.439.030	14.373.808	17.731.247	Reservas
513.882	306.843	484.460	1.273.047	1.523.962	2.885.361	3.088.963	2.934.774	3.357.440	3.625.205	Pérdidas y ganancias
136.386	109.740	72.746	218.406	563.736	843.362	895.845	852.789	962.175	971.746	Ingresos a distribuir en vari. Ejer
954.286	155.935	194.703	246.981	247.150	253.330	344.370	134.073	209.300	596.311	Provisiones para riesgos y gastos
250	250	733	453	250	500	784	1.823	1.665.573	1.665.203	Acreedores a largo plazo
2.096.871	2.757.348	2.876.064	3.949.710	5.305.234	5.772.146	7.380.902	8.699.710	8.664.929	6.724.164	Acreedores a corto plazo ciales
1.913.596	2.579.204	2.712.600	2.202.687	3.542.273	3.490.661	3.277.739	3.716.025	3.623.865	4.777.575	Acreedores a corto plazo no com.
-	-	11.348	35.534	37.624	-	42.879	-	9.005	19.000	Deudas financieras
9.090	11.827	10.762	45.890	121.462	66.381	129.017	261.435	167.349	236.993	Ajustes por periodificación

17.948.124	18.758.792	19.507.904	21.601.657	26.243.687	29.737.699	34.471.820	42.115.429	52.994.689	56.308.691	BALANCE DE SITUACIÓN
										(ACTIVO)
3.784	2.838	9.400	17.343	21.000	14.138	8.002	114.520	122.335	113.251	Inmovilizado ficticio
281.312	414.549	380.023	313.590	296.130	252.295	152.956	140.530	177.844	249.245	Inmovilizado inmaterial
9.253.666	11.555.687	12.459.165	13.432.295	15.843.703	18.501.790	24.093.263	31.968.333	37.862.332	42.495.194	Inmovilizado material
266.981	23.446	19.677	36.215	37.249	39.152	25.687	49.686	20.196	29.755	Inmovilizado financiero
532.765	543.789	576.172	607.925	721.863	752.261	730.707	796.432	842.793	879.194	Existencias
1.162.070	1.493.615	2.086.836	2.333.119	2.616.192	2.385.693	2.425.424	3.124.975	2.739.336	2.790.323	Deudores
5.277.739	3.474.806	1.516.952	3.890.915	5.677.420	6.877.577	6.348.287	5.359.932	10.297.934	9.307.426	Inversiones financieras temporales
1.094.108	1.220.439	2.432.756	936.078	998.647	862.992	652.583	498.332	708.387	299.829	Tesorería
75.699	29.623	26.923	34.177	31.483	51.801	34.911	62.689	223.532	144.474	Ajustes por periodificación
1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001 (6)	2002(6)	2003 (6)	2004 (6)	VARIABLES OPERATIVAS
21.506.813	22.299.197	24.855.177	28.832.442	32.978.003	36.452.075	36.967.640	38.609.270	40.446.593	45.263.644	Ingresos de explotación (IE)
573.378	95.519	860.939	1.674.986	1.723.505	3.894.970	3.987.013	3.677.906	4.475.457	5.230.736	Beneficio de la explotación (BE)
12.580.704	12.991.067	13.386.718	14.265.473	15.663.977	17.868.639	20.855.803	26.867.667	36.013.774	39.505.097	Fondos propios (3)
250	250	12.081	35.987	37.874	500	43.663	1.823	1.674.578	1.684.203	Exigible financiero (3)
200	250	6.166	24.034	36.931	19.187	22.082	22.743	838.200	1.679.390	Exigible financiero promedio (4)
12.580.904	12.991.317	13.392.884	14.289.507	15.700.908	17.887.826	20.877.884	26.890.410	36.851.975	41.184.487	Recursos totales
17.948.124	18.758.792	19.507.904	21.601.657	26.243.697	29.737.699	34.471.820	42.115.429	52.994.689	56.308.691	Activo total

1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2.004	INDICADORES DEL MODELO
4,56%	-0,74%	6,43%	11,72%	10,98%	21,77%	19,10%	13,68%	12,14%	12,70%	TASA DE RENTABILIDAD = BE/RT
2,67%	-0,43%	3,46%	5,81%	5,23%	10,69%	10,79%	9,53%	11,07%	11,56%	TASA DE MARGEN = BE/IE
1,20	1,19	1,27	1,33	1,26	1,23	1,07	0,92	0,76	0,80	IPPAC: IE/AT
1,43	1,44	1,46	1,51	1,67	1,66	1,65	1,57	1,44	1,37	APAL. FINANCIERO: AT/RT

	1985-1991	1992-1996	1997-2000	2001-2004	Var. 2º-1º	Var. 3º-2º	Var. 4º-3º
<b>RENT</b>	<b>0,0459</b>	<b>-0,0013</b>	<b>0,1273</b>	<b>0,1440</b>	<b>-0,0472</b>	<b>0,1286</b>	<b>0,0168</b>
	0,035	0,031224284	0,065	0,032			
<b>Marge</b>	<b>0,0458</b>	<b>-0,0033</b>	<b>0,0630</b>	<b>0,1073</b>	<b>-0,0491</b>	<b>0,0663</b>	<b>0,0444</b>
	0,034	0,022	0,031	0,009			
<b>IPPAC</b>	<b>0,7050</b>	<b>1,0176</b>	<b>1,2728</b>	<b>0,8891</b>	<b>0,3127</b>	<b>0,2552</b>	<b>- 0,3838</b>
	0,176	0,161	0,046	0,138			
<b>AT/RT</b>	<b>1,4141</b>	<b>1,3416</b>	<b>1,5756</b>	<b>1,5056</b>	<b>-0,0725</b>	<b>0,2339</b>	<b>- 0,0699</b>
	0,185	0,090	0,108	0,127			

**SEGUNDA APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A. (cifras en miles de pesetas)**

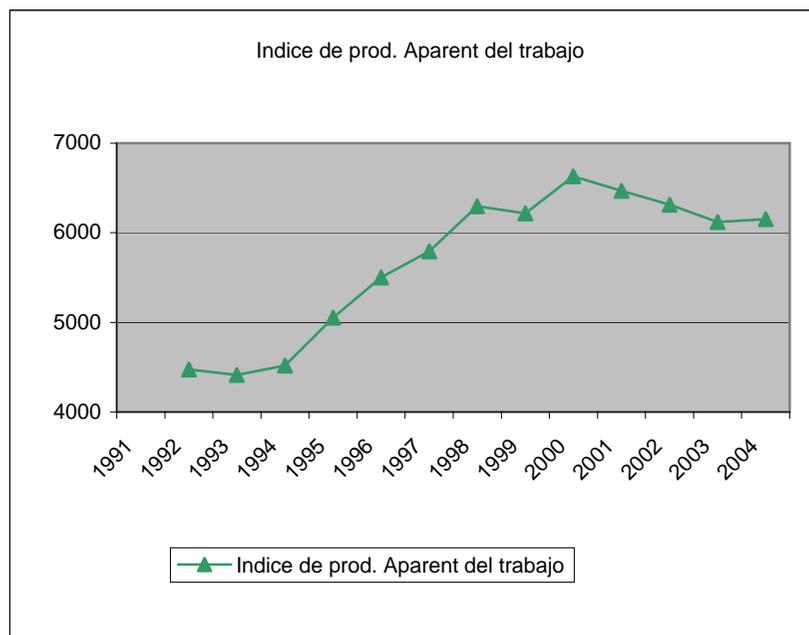
<b>DATOS BÁSICOS</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>
Ingresos de la explotación	19.243.857	19.474.920	19.589.915	20.133.483	21.506.813	22.299.197	24.855.177
Ingresos Restaurant-bar	nd	8.763.714	8.815.462	9.704.339	10.344.777	10.614.418	11.706.788
Ingresos Habitaciones	nd	9.153.212	9.207.260	9.744.606	10.301.763	10.837.410	12.278.457
Habitaciones ocupadas	968.164	899.358	879.419	909.280	942.339	959.584	1.014.565
Nº cubiertos servidos	2.167.628	1.973.842	1.910.472	1.968.323	2.071.326	2.080.981	2.239.137
Precio medio por habitación		10,177	10,470	10,717	10,932	11,294	12,102
Precio medio por cubierto		4,440	4,614	4,930	4,994	5,101	5,228
Índice medio del precio por habitación		100,00	102,87	105,30	107,41	110,97	118,91
Índice medio del precio por cubierto		100,00	103,93	111,044	112,49	114,88	117,76
Ponderación ingresos habitaciones		0,5109	0,5109	0,5010	0,4990	0,5052	0,5119
Ponderación ingresos restaurante		0,4891	0,4891	0,4990	0,5010	0,4948	0,4881
INDICE PROMEDIO DE PRECIOS		100,00	103,39	108,17	109,96	112,91	118,35

<b>VARIABLES OPERATIVAS</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>
Ingresos a precios del 1992		19.474.920	18.948.026	18.613.579	19.559.580	19.750.374	21.001.920
IPC general, alimentos, bebidas, etc.	97,675	100	105,7	113,05	121,25	127,6	134,65
Índice de salarios	93,53	100	103,09	106	111,06	113,03	121,84
Índice de precios indust. Duraderos	97,65	100	104,1	109,1	115,2	118	119,4
IPC general hoteles, cafés y restaurantes	95,06	100	107,2	111,8	117,3	121,4	125,2
IPC general, otros servicios	94,043	100	107,7	112,3	117,5	120,7	123,5
IPC general	94,813	100	105	110	115,1	119,2	121,6
Costes de explotación	18.740.576	19.274.405	20.142.453	20.557.707	20.933.435	22.394.716	23.994.238
Consumos	4.315.741	4.139.503	4.142.534	4.206.699	4.435.802	4.574.486	5.036.065
Personal	10.139.025	10.710.030	10.958.859	11.273.499	11.611.989	11.889.203	12.380.054
Dotaciones por amortización inmovilizado	1.044.208	1.103.577	1.186.665	1.241.152	797.316	840.084	944.820
Variación por provisiones de tráfico	51.619	58.723	33.023	22.347	47.555	146.082	47.563
Servicios exteriores	3.121.649	3.191.115	3.191.004	3.333.522	3.915.090	4.707.231	5.369.414
Otros costes de explotación	68.334	71.457	630.368	480.488	125.683	237.630	216.322
Costes a precios del 1992	19.773.965	19.274.405	19.283.470	18.919.304	18.287.835	19.035.210	19.255.922
Consumos	4.418.470	4.139.503	3.919.143	3.721.096	3.658.393	3.585.020	3.740.115
Personal	10.840.399	10.710.030	10.630.380	10.635.376	10.455.600	10.518.626	10.160.911
Dotaciones por amortización inmovilizado	1.069.337	1.103.577	1.139.928	1.137.628	692.115	711.936	791.307
Variación por provisiones de tráfico	54.301	58.723	30.805	19.988	40.541	120.331	37.990
Servicios exteriores	3.319.385	3.191.115	2.962.864	2.968.408	3.331.991	3.899.943	4.347.704
Otros costes de explotación	72.072	71.457	600.350	436.807	109.195	199.354	177.896
Nombre de trabajadores		4.354	4.295	4.120	3.870	3.590	3.625

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	DATOS BÁSICOS
28.832.442	32.978.003	36.452.075	36.967.640	38.609.270	40.446.593	45.263.644	Ingresos de la explotación
13.637.745	15.753.592	nd	nd	18.282.623	19163907	21.599.434	Ingresos Restaurant-bar
14.243.226	16.215.284	nd	nd	18.964.140	19840826	22.145.638	Ingresos Habitaciones
1.150.988	1.258.821	1.352.311	1.306.444	1.297.224	1.327.060	1.441.585	Habitaciones ocupadas
2.537.439	2.780.381	2.908.585	2.778.359	2.648.133	2.699.674	2.890.734	Nº cubiertos servidos
12,375	12,881	#¡VALOR!	#¡VALOR!	14,619	14,951	15,362	Precio medio por habitación
5,375	5,666	#¡VALOR!	#¡VALOR!	6,904	7,099	7,4720	Precio medio por cubierto
121,59	126,57	#¡VALOR!	#¡VALOR!	143,64	146,90	150,94	Índice del precio medio por habitación
121,05	127,61	#¡VALOR!	#¡VALOR!	155,50	159,88	168,29	Índice medio del precio por cubierto
0,5109	0,5072	#¡VALOR!	#¡VALOR!	0,5091	0,5087	0,5062	Ponderación ingresos habitaciones
0,4891	0,4928	#¡VALOR!	#¡VALOR!	0,4909	0,4913	0,4938	Ponderación ingresos restaurante
121,33	127,08	134,54	142,00	149,46	153,28	159,51	INDICE PROMEDIO DE PRECIOS

1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	VARIABLES OPERATIVAS
23.764.329	25.949.975	27.093.857	26.033.549	25.832.425	26.387.566	28.377.183	Ingresos a precios del 1992
139,8	144,65	148,5	155,05	163,2	169,65	176,7	IPC general, alimentos, bebidas, etc.
125,12	128,77	130,83	136,44	141,3	144,97	150,48	Índice de salarios
120,5	121,6	124,1	126,7	128,1	128,5	128,7	Índice de precios indust. Duraderos
129,1	133,9	139,6	146,6	154,7	161,6	168,1	IPC general hoteles, cafés y restaurantes
127,3	131,8	137,2	142	148,3	153,2	157,8	IPC general, otros servicios
123,8	127	131	135,7	139,87	144,12	148,5	IPC general
27.157.456	31.254.498	32.557.105	32.980.627	34.931.364	35.971.136	40.032.908	Costes de explotación
5.776.133	6.649.605	7.370.086	7.276.250	7.167.974	7.193.175	7.758.181	Consumos
13.314.771	15.802.063	15.782.642	16.224.913	17.537.740	17.958.501	19.979.835	Personal
1.637.277	1.388.373	1.601.542	1.526.257	1.822.950	2.163.132	2.633.854	Dotaciones por amortización inmovilizado
104.260	103.815	- 120.863	- 76.668	- 46.173	-80.192	6.497	Variación por provisiones de tráfico
6.072.083	6.934.675	7.473.947	7.663.041	8.055.098	8.300.620	9.175.844	Servicios exteriores
252.932	375.967	449.751	366.834	393.775	435.900	478.697	Otros costes de explotación
21.187.015	23.646.109	24.021.246	23.403.612	23.910.221	23.982.108	25.855.580	Costes a precios del 1992
4.131.712	4.597.031	4.963.021	4.692.841	4.392.141	4.240.009	4.390.595	Consumos
10.641.601	12.271.541	12.063.473	11.891.610	12.411.706	12.387.736	13.277.402	Personal
1.358.736	1.141.754	1.290.525	1.204.623	1.423.068	1.683.371	2.046.507	Dotaciones por amortización inmovilizado
80.759	77.532	- 86.578	- 52.297	-29847	-49624	3865	Variación por provisiones de tráfico
4.769.900	5.261.514	5.447.483	5.396.508	5.431.624	5.418.159	5.814.857	Servicios exteriores
204.307	296.738	343.321	270.327	281.529	302.456	322.355	Otros costes de explotación
3.774	4.174	4.086	4.024	4.092	4312	4612	Nombre de trabajadores

INDICADORES DEL MODELO							
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Indice de productividad global		1,0104	0,9826	0,9838	1,0695	1,0376	1,0907
Tasa de variación anual del IPG		#¡DIV/0!	-0,028	0,001	0,084	-0,030	0,050
Indice de prod. Aparent del trabajo		4473	4412	4518	5054	5501	5794
Tasa de variación anual del IPPAT		#¡DIV/0!	-0,014	0,024	0,112	0,085	0,052



128,45

132,49

135,93

141,36

146,69

150,77

155,79

0,893148195

0,884438

								<b>INDICADORES DEL MODELO</b>
<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>		
1,1216	1,0974	1,1279	1,1124	1,0804	1,1003	1,0975		Indice de productividad global
0,028	-0,022	0,027	-0,014	-0,029	0,018	-0,003		Tasa de variación anual del IPG
6297	6217	6631	6470	6313	6120	6153		Indice de prod. Aparent del trabajo
0,083	-0,013	0,064	-0,025	-0,025	-0,031	0,005		Tasa de variación anual del IPPAT

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Rentabilidad ( r )	0,0118	- 0,0321	- 0,0246	0,0456	- 0,0074	0,0643	0,1172
Margen ( m )	0,0103	- 0,0282	- 0,0211	0,0267	- 0,0043	0,0346	0,0581
IPPAT	4.473	4.412	4.518	5.054	5.501	5.794	6.297
ivp	1,0000	1,0339	1,0817	1,0996	1,1291	1,1835	1,2133
ivk	1,0000	1,0448	1,0875	1,1462	1,1792	1,2481	1,2845
cpe	2.460	2.552	2.736	3.001	3.312	3.415	3.528
IPG	1,0104	0,9826	0,9838	1,0695	1,0376	1,0907	1,1216
Costes de la explotación (CE)	19.274.405	20.142.453	20.557.707	20.933.435	22.394.716	23.994.238	27.157.456
Costes de personal (CP)	10.710.030	10.958.859	11.273.499	11.611.989	11.889.203	12.380.054	13.314.771
Costes restantes (CR)	8.564.375	9.183.594	9.284.208	9.321.446	10.505.513	11.614.184	13.842.685
Recursos totales (RT)	16.986.498	17.197.032	17.232.617	12.580.904	12.991.317	13.392.884	14.289.507
Ingresos explotación (IE)	19.474.920	19.589.915	20.133.483	21.506.813	22.299.197	24.855.177	28.832.442
IE/RT	1,1465	1,1391	1,1683	1,7095	1,7165	1,8558	2,0177
CR/IE	0,4398	0,4688	0,4611	0,4334	0,4711	0,4673	0,4801
CE/IE	0,9897	1,0282	1,0211	0,9733	1,0043	0,9654	0,9419
CP/IE	0,5499	0,5594	0,5599	0,5399	0,5332	0,4981	0,4618
Número de trabajadores	4.354	4.295	4.120	3.870	3.590	3.625	3.774

Promedios	1992-1996	1997-2000	2001-2004	Difer 2º-1º	Difer. 3º-2º
r	- 0,00134	0,12725	0,1441	0,1286	0,0168
m	- 0,00332	0,0630	0,11	0,0663	0,0444
IPAAT	4.792	6.235	6.264	1.443	29
ivp	1,0689	1,2533	1,5106	0,1844	0,2574
ivk	1,0915	1,3042	1,4865	0,2127	0,1823
cpe	2.812	3.648	4.204	836	556
IPG	1,0168	1,1094	1,0977	0,0926	- 0,0117
IE/RT	1,3760	2,0029	1,3508	0,6270	- 0,6522
CR/IE	0,4548	0,4690	0,4480	0,0142	- 0,0210
CE/IE	1,0033	0,9370	0,8927	- 0,0663	- 0,0444
CP/IE	0,5485	0,4680	0,4446	- 0,0805	- 0,0234

1999	2000	2001	2002	2003	2004
0,1098	0,2177	0,1910	0,1368	0,1214	0,1270
0,0523	0,1069	0,1079	0,0953	0,1107	0,1156
6.217	6.631	6.470	6.313	6.120	6.153
1,2708	1,3454	1,4200	1,4946	1,5328	1,5951
1,3249	1,3593	1,4136	1,4669	1,5077	1,5579
3.786	3.863	4.032	4.286	4.165	4.332
1,0974	1,1279	1,1124	1,0804	1,1003	1,0975
31.254.498	32.557.105	32.980.627	34.931.364	35.971.136	40.032.908
15.802.063	15.782.642	16.224.913	17.537.740	17.958.501	19.979.835
15.452.435	16.774.463	16.755.714	17.393.624	18.012.635	20.053.073
15.700.908	17.887.826	20.877.884	26.890.410	36.851.975	41.184.487
32.978.003	36.452.075	36.967.640	38.609.270	40.446.593	45.263.644
2,1004	2,0378	1,7707	1,4358	1,0975	1,0990
0,4686	0,4602	0,4533	0,4505	0,4453	0,4430
0,9477	0,8931	0,8921	0,9047	0,8893	0,8844
0,4792	0,4330	0,4389	0,4542	0,4440	0,4414
4.174	4.086	4.024	4.092	4.312	4.612

**DATOS DE LA REGRESIÓN ENTRE LA TASA DE VARIACIÓN DE LOS IE DE PARADORES (y) Y LA TASA DE VARIACIÓN DEL VALOR AÑADIDO DEL SECTOR HOTELERO (x) A PRECIOS CORRIENTES**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,882549975
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,778894458
R <sup>2</sup> ajustado	0,723618073
Error típico	0,17871618
Observaciones	6

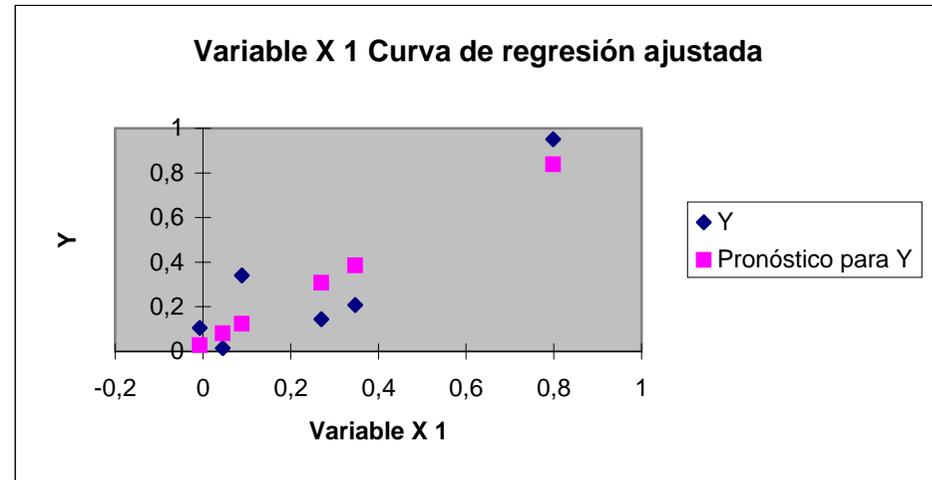
**ANÁLISIS DE VARIANZA**

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Medio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	0,450056176	0,450056176	14,0909079	0,01988168
Residuos	4	0,127757893	0,031939473		
Total	5	0,577814068			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	0,035022869	0,10036226	0,348964533	0,74471099	-0,24362744	0,31367318	-0,2436274	0,3136732
Variable X 1	1,006068696	0,268014412	3,753785815	0,01988168	0,2619414	1,750196	0,2619414	1,750196

**Análisis de los residuales**

Observación	Pronóstico para Y	Residuos
1	0,838368723	0,112631277
2	0,384732348	-0,177232348
3	0,124562983	0,216037017
4	0,306661417	-0,162861417
5	0,027477354	0,077822646
6	0,080497174	-0,066397174



**DATOS DE LA REGRESIÓN ENTRE LA TASA DE VARIACIÓN DEL IPG DE PARADORES (y) Y LA TASA DE VARIACIÓN DE LOS IE DE PARADORES (x) A PRECIOS CONSTANTES**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,437518787
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,191422689
R <sup>2</sup> ajustado	0,110564957
Error típico	0,034818156
Observaciones	12

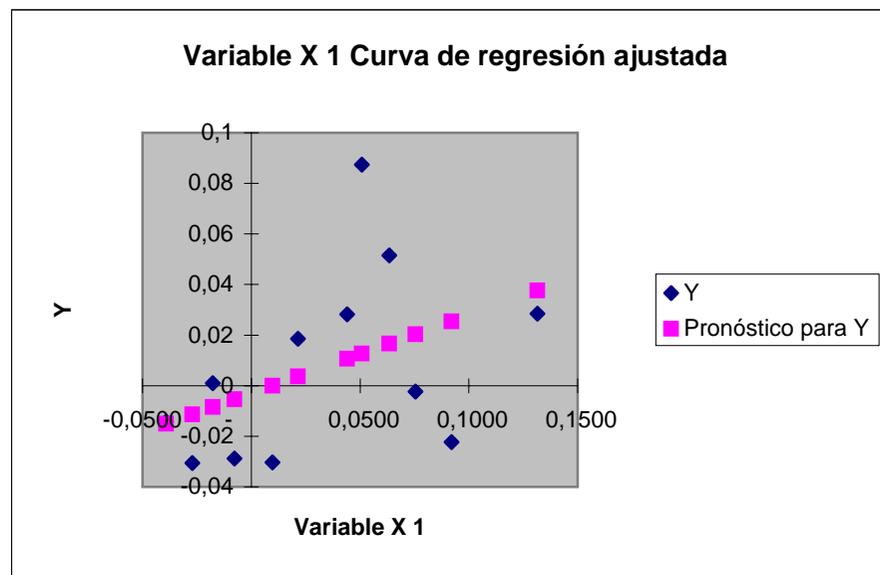
**ANÁLISIS DE VARIANZA**

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Medio cuadrado	F	Valor crítico de F
Regresión	1	0,00287001	0,00287001	2,3674012	0,15491256
Residuos	10	0,01212304	0,0012123		
Total	11	0,014993049			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	-0,002994486	0,012047545	-0,24855571	0,8087345	-0,02983809	0,02384912	-0,02983809	0,023849121
Variable X 1	0,309026263	0,200844276	1,53863614	0,1549126	-0,13848275	0,75653528	-0,13848275	0,756535276

**Análisis de los residuales**

Observación	Pronóstico para Y	Residuos
1	-0,011355192	-0,0192168
2	-0,008449033	0,009466327
3	0,012711207	0,074687167
4	1,99119E-05	-0,030300286
5	0,016587957	0,034876962
6	0,037652128	-0,009237829
7	0,025427188	-0,047708828
8	0,010627476	0,017631412
9	-0,015088114	0,000903717
10	-0,00538189	-0,023395088
11	0,003646515	0,014872004
12	0,02030603	-0,022578757



**DATOS DE LA REGRESIÓN ENTRE EL IPG DE PARADORES (y) Y LOS IE DE PARADORES (x)**

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,806134602
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,649852997
R <sup>2</sup> ajustado	0,618021451
Error típico	0,030853831
Observaciones	13

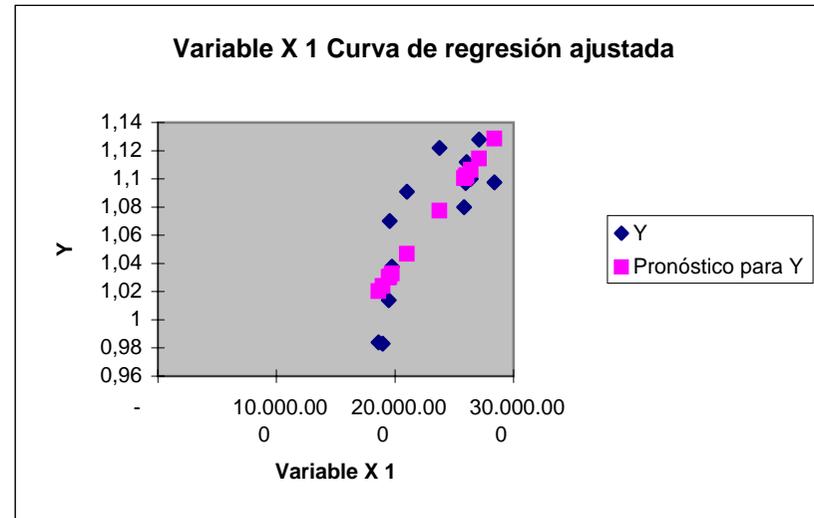
**ANÁLISIS DE VARIANZA**

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Medio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	1	0,0194346	0,0194346	20,4153767	0,0008744
Residuos	11	0,010471548	0,00095196		
Total	12	0,029906148			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	0,813768389	0,05745396	14,1638346	2,0813E-08	0,687313	0,9402238	0,687313	0,94022377
Variable X 1	1,10946E-08	2,45546E-09	4,51833783	0,00087443	5,69E-09	1,65E-08	5,69E-09	1,6499E-08

**Análisis de los residuales**

Observación	Pronóstico para Y	Residuos
1	1,0298346	-0,0158346
2	1,023988928	-0,040988928
3	1,020278377	-0,036278377
4	1,030773868	0,039226132
5	1,032890649	0,004709351
6	1,046776036	0,044223964
7	1,077423825	0,044576175
8	1,101672667	-0,004672667
9	1,114363566	0,013636434
10	1,102599886	0,009400114
11	1,100368498	-0,020368498
12	1,106527559	-0,006527559
13	1,12860154	-0,03110154



## DATOS DE LA REGRESIÓN ENTRE EL IPG DE PARADORES (y) Y LA TASA DE VARIACIÓN DE LOS IE DE PARADORES (x)

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coefficiente de correlación múltiple	0,557173533
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,310442346
R <sup>2</sup> ajustado	0,24148658
Error típico	0,042708234
Observaciones	12

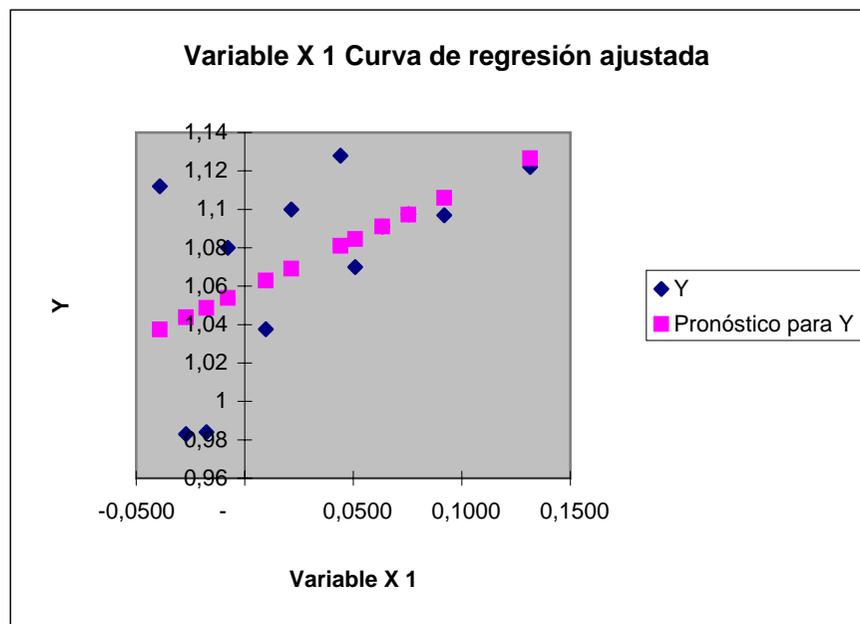
### ANÁLISIS DE VARIANZA

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Cuadrado medio	F	Valor crítico de F
Regresión	1	0,00821171	0,00821171	4,50205061	0,05984162
Residuos	10	0,018239933	0,00182399		
Total	11	0,026451643			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	1,057888026	0,014777617	71,5871872	6,9003E-15	1,02496144	1,09081461	1,02496144	1,090814614
Variable X 1	0,522721663	0,24635723	2,12180362	0,05984162	-0,02619655	1,07163987	-0,02619655	1,071639874

### Análisis de los residuales

Observación	Pronóstico para Y	Residuos
1	1,04374579	-0,06074579
2	1,048661593	-0,064661593
3	1,084454395	-0,014454395
4	1,062986917	-0,025386917
5	1,091011966	-1,19662E-05
6	1,126642265	-0,004642265
7	1,105963632	-0,008963632
8	1,08092974	0,04707026
9	1,037431508	0,074568492
10	1,053849703	0,026150297
11	1,069121359	0,030878641
12	1,097301131	0,000198869



**EVOLUCIÓN DE LAS VARIABLES DE ACTIVIDAD DE PARADORES**

ANYS	IE p.corrientes	T. variación	IE p. ctes	T. variació	T. Variac. IPG	IPG
1985	9.128.842					
1986	11.477.582	0,257				
1987	13.344.531	0,163				
1988	14.917.805	0,118				
1989	16.552.299	0,110				
1990	17.810.479	0,076				
1991	19.243.857	0,080				
1992	19.474.920	0,012	19.474.920			1,014
1993	19.589.915	0,006	18.948.026	- 0,0271	-0,030571992	0,983
1994	20.133.483	0,028	18.613.579	- 0,0177	0,001017294	0,984
1995	21.506.813	0,068	19.559.580	0,0508	0,087398374	1,07
1996	22.299.197	0,037	19.750.374	0,0098	-0,030280374	1,0376
1997	24.855.177	0,115	21.001.920	0,0634	0,051464919	1,091
1998	28.832.442	0,160	23.764.329	0,1315	0,028414299	1,122
1999	32.978.003	0,144	25.949.975	0,0920	-0,02228164	1,097
2000	36.452.075	0,105	27.093.857	0,0441	0,028258888	1,128
2001	36.967.640	0,014	26.033.549	- 0,0391	-0,014184397	1,112
2002	38.609.270	0,044	25.832.425	- 0,0077	-0,028776978	1,08
2003	40.446.593	0,048	26.387.566	0,0215	0,018518519	1,1
2004	45.263.644	0,119	28.377.183	0,0754	-0,002272727	1,0975

**EVOLUCIÓN DE LA VARIABLE DE ACTIVIDAD DEL SECTOR HOTELERO**

ANYS	VA p. Corrientes	T. Variación	VA p. ctes	T. Variación	ariac. IE p. corrientes
1985	2596		3967		
1986					
1987					
1988					
1989					
1990	4669	0,7985	5217	0,3151	0,9510
1991					
1992					
1993					
1994					
1995	6292	0,3476	5469	0,0483	0,2075
1996					
1997					
1998	6852	0,0890	5535	0,0121	0,3406
1999	8702	0,2700	6226	0,1248	0,1438
2000	8637	-0,0075	6136	-0,0145	0,1053
2001	9027	0,0452	6172	0,0059	0,0141
2002					
2003					
2004					

Fuente: Federación española de hostelería y restauración (FEHR)

1) Las cifras están expresadas en millones de euros

Y	X
0,951	0,7985
0,2075	0,3476
0,3406	0,089
0,1438	0,27
0,1053	-0,0075
0,0141	0,0452

# **ANEXO 2:**

## **Descripción de las empresas privadas seleccionadas**

En este anexo se presentan las empresas seleccionadas para el estudio haciendo una descripción de su historia y de sus principales políticas y estrategias.



## **NH HOTELES, S.A.**

La actual cadena NH Hoteles, S.A. surge en 1998 en el momento en que Corporación Financiera Reunida, S.A. (COFIR) absorbe una de sus principales filiales NH Hoteles, S.A. y adopta la denominación social de la sociedad absorbida ampliando su objeto social, para permitir la realización directa de las actividades hoteleras que ya venía realizando dicha filial.

Ya en el ejercicio 1996, con motivo de la salida del Grupo De Benedetti del accionariado de la Sociedad, Corporación Financiera Reunida, S.A. cambió profundamente su estrategia anterior. La nueva estrategia se basaba en la concentración de COFIR en las actividades relacionadas con sus principales filiales (NH Hoteles, S.A. y Arco Bodegas Reunidas, S.A.) y en la venta de sus activos no estratégicos para irse centrando en sus activos estratégicos: los hoteles.

El Grupo NH Hoteles, S.A., ocupa tras la compra de la cadena holandesa Krasnapolsky en julio de 2000, de la cadena mejicana Krystal en junio de 2001 y la de la alemana Astron en febrero del 2002, el tercer lugar del ranking europeo de hoteles urbanos. NH Hoteles tiene 242 hoteles con 35.000 habitaciones y unos 12.600 empleados en 19 países de Europa, Latinoamérica y África.

Actualmente NH Hoteles, S.A. obtiene el 83% de su facturación a través de su actividad hotelera (58%) y de restauración (25%). El segmento de categoría en el que se ha situado NH es básicamente de 3 y 4 estrellas y la clasificación actual de los hoteles de la cadena está dividida en tres grupos:

- ✓ NH Collection: (20 hoteles) que son aquellos establecimientos seleccionados bien por situarse en edificios emblemáticos o bien por reunir determinadas características que los hacen especiales. A parte, destacan por la gran calidad de su gastronomía.
- ✓ NH: (192 hoteles ) la mayoría son hoteles de categoría 3 y 4 estrellas
- ✓ NH Express: (30 hoteles) son los que, manteniendo los estándares de calidad de la cadena, tienen prestaciones más reducidas y resultan, por tanto, más económicos.

## ANEXO 2

La marca NH, que tenía en 2004, 112 hoteles abiertos en España con la marca principal y sus versiones Collection y Express (lo que representa el 36% de las habitaciones del grupo) y 130 en el resto del mundo, ha conseguido niveles de notoriedad y valoración positiva en el mercado, que la sitúan en una posición de claro liderazgo en el segmento de viajes por motivos profesionales. Además tiene 27 proyectos de nuevos hoteles en construcción, que supondrán 4.000 nuevas habitaciones.

El grupo NH Hoteles cotiza en las Bolsas de Madrid (donde pertenece desde 1998 al grupo de empresas que configuran el IBEX-35) y Ámsterdam, en el Euronext. Además, la cadena es miembro del Stoxx Europe 600 y está incluido en el prestigioso índice de valores Morgan Stanley Capital International.

En 2004 la estructura del accionariado de la empresa era: 58% de las acciones son capital flotante, y el resto pertenece a 6% Bancaja, 5% C.F. Caja Madrid, 5% FINAF 92, 10% Ponte Gadea, 5% hoteles participados, 5% HH, y 6% equipo directivo.

Las principales estrategias que actualmente lleva a cabo la empresa para cumplir con los valores establecidos son las siguientes:

1. Creación de “nhube”: NH Hoteles junto a Ferran Adrià, uno de los mejores cocineros del mundo y asesor de la cadena, ha creado “nhube”, espacio pionero en el sector hotelero que combina restauración, ocio y descanso para los clientes de la cadena. El primer espacio nhube se creó en 2003 en el NH Balboa de Madrid, en 2004 se abrieron 4 espacios más en diferentes hoteles, y unos cuantos más en 2005, con lo que queda claro el éxito de este servicio.
2. Creación del Área de Responsabilidad Social Corporativa: a través de la cual la empresa muestra especial atención en promocionar la cultura (NH Stock Art: para promover el arte NH utiliza los diferentes establecimientos para exponer pinturas originales, VII Edición del premio NH de relatos), en el cuidado del medioambiente, colabora en el programa “Niños de la calle” en México, contribuye a la mejora de los sectores más desfavorecidos colaborando con diferentes instituciones, como ejemplos más destacados.
3. Máximo cuidado con la gastronomía: La restauración es una de las prioridades de los hoteles de la cadena, que ofrece a los clientes una cocina de primera calidad. En total entre restaurantes y asesores, la cadena posee 11 estrellas Michelin. Durante el 2002 se ofrecieron las primeras Becas Gastronómicas para seis jóvenes cocineros de España, que se impartirán en los principales restaurantes europeos con tres estrellas Michelin, y en 2005 se ofrecieron las segundas becas. También han realizado numerosas exhibiciones gastronómicas y los “VI Encuentros Gastronómicos”. En marzo de 2004,

## ANEXO 2

abrió el primer “Fast Good” con colaboración con Ferran Adrià, que más que un nuevo restaurante es un nuevo concepto y una nueva cultura gastronómica, que ofrece comida rápida con la más alta calidad; el segundo local se abrió en marzo de 2005 en Santiago de Chile

4. Reordenación de la cartera: se ha iniciado recientemente un importante proceso con el objetivo de mantener en su cartera de hoteles sólo los que cumplen con los estándares del producto NH. En este sentido se han vendido diversos hoteles y restaurantes.

5. Apostar por la calidad: el segmento de clientes de negocios es un segmento muy exigente en las prestaciones, y es por eso que la compañía apuesta por las tecnologías de la información y gestión más modernas. Cuenta con una nueva plataforma de sistemas de información, implantación de sistemas de gestión y consolidación, página web, intranet, sistemas para el check in y check out express, sistemas informáticos para el cliente corporativo (client page, Nh employee club, My NH, y Trade Page)

6. Programas de fidelización: como por ejemplo los contratos con compañías aéreas para la acumulación de puntos, la tarjeta NH World, etc.

7. Apuesta también por la oferta deportiva con su cultivada oferta de golf (Sotogrande) y con numerosos contratos con campos reconocidos.



## **SOL MELIÁ**

Sol Meliá es la primera empresa hotelera en España, Latinoamérica y Caribe, tanto en la oferta de hoteles urbanos como vacacionales, la tercera a nivel europeo y la décima en el ranking mundial. Además, es el grupo hotelero vacacional más grande del mundo. Cuenta en la actualidad, a través de sus marcas Meliá Hoteles, TRYP Hoteles, Sol Hoteles y Paradisus Resorts, con más de 350 establecimientos en 30 países de Europa, América, Cuenca Mediterránea, Oriente Medio y Asia Pacífico.

A lo largo de sus casi 50 años de historia Sol Meliá ha protagonizado diferentes procesos de fusión y / o adquisición de cadenas hoteleras, que le han permitido crecer a un ritmo vertiginoso e incluso doblar su oferta en el último decenio. Actualmente y tras convertirse en un referente de la industria turística internacional, el grupo ha optado por hacer un alto en el camino y consolidar todo lo adquirido hasta la fecha.

### ***BREVE HISTORIA***

En 1956, el fundador Gabriel Escarrer Juliá y presidente de la compañía, inicia la explotación, en régimen de alquiler, de su primer establecimiento: el hotel Altair, en Palma de Mallorca . Con tan sólo 21 años explota las primeras 60 habitaciones de la futura cadena Sol Meliá.

El “boom turístico” de la década de los ’60 es un factor decisivo en la consolidación de la estructura de la empresa naciente a través de la reinversión de los beneficios obtenidos, de la creciente colaboración con los tour operadores, y de los créditos bancarios.

La década de los ’70 es el período de implantación en las Islas Baleares, en las principales áreas costeras de la península y en el archipiélago canario. Se adquieren los primeros hoteles vacacionales. Durante los primeros 20 años de existencia y coincidiendo con el gran auge de España como destino turístico, Escarrer va construyendo una pequeña cadena hotelera –con fuerte crecimiento en Baleares- que hasta 1976 opera bajo la denominación Hoteles Mallorquines. Es en esta época que se sientan las bases del desarrollo de la empresa: reinvertir los beneficios en nuevas adquisiciones, crecer a través de operaciones de compra de otras cadenas y remodelar la planta hotelera. A finales de los ’70, la compañía cambia su nombre en el registro social

## ANEXO 2

por el de Hoteles Sol.

En 1984, en una operación conjunta con Aresbank (representante financiero del grupo KIO en España), adquiere los 32 hoteles de la cadena HOTASA en España, convirtiéndose así en la primera gran cadena hotelera española, posición que no ha abandonado desde entonces. Tras la compra, la sociedad inicia su actividad en el segmento de los hoteles urbanos y asciende hasta el puesto 37 del ranking mundial.

En 1985 la compañía inicia su expansión internacional con la incorporación de su primer hotel en el extranjero: el Bali Sol, con esta operación la empresa se convierte en la primera cadena internacional en construir un complejo hotelero en el área más virgen de la entonces desconocida isla de Bali.

En 1986, y siguiendo la filosofía de crecimiento a través de grandes adquisiciones, Hoteles Sol integra la Compañía Hotelera del Mediterráneo, formada por 11 hoteles participados por el grupo aéreo británico British Caledonian.

En 1987, Gabriel Escarrer Julià se convierte en presidente de Hoteles Meliá, grupo integrado por 22 establecimientos que hasta entonces estaba en manos del grupo luxemburgués INTERPOL. La expansión continuará en Europa, América, El Caribe, Sudeste Asiático y Cuenca Mediterránea.

En 1993, se incorpora a la empresa el primer hijo del presidente, trayendo aires nuevos a la compañía. Su entrada supone una revolución en la estrategia empresarial de la empresa y conlleva un cambio hacia la estructura organizativa matricial, aún vigente en 2004. Para hacer frente a la nueva política de crecimiento se incorporan nuevos miembros al equipo directivo y se introducen cambios en los sistemas de gestión de la empresa. Asimismo, y siempre manteniéndose fiel a su filosofía y valores fundacionales, la compañía adopta un estilo más emprendedor y de equipo, con una comunicación más fluida y una mayor y mejor orientación hacia el mercado y el cliente. Ese mismo año la empresa recibe el Premio Príncipe de Asturias a la excelencia turística, en reconocimiento a la política de gestión y crecimiento llevada a cabo.

El 2 de junio de 1996 la compañía se convierte en la primera empresa de gestión hotelera de Europa en cotizar en el mercado de valores. Previamente se había dividido el grupo en dos nuevas compañías: Inmotel S.A., propietaria de establecimientos hoteleros, y la nueva Sol Meliá S.A., compañía gestora hotelera y sociedad que saldría al parquet. A 30 de diciembre de 1996 el valor de las acciones de la compañía se había incrementado un 72,2%, lo que provoca su incorporación en el Ibex-35. Sólo medio año después la agencia norteamericana Standard & Poor's le otorgaría la calificación crediticia BBB+, convirtiéndose en la compañía hotelera europea más solvente y con

## ANEXO 2

mayor capacidad para financiarse en los mercados de capitales

En 1998-1999 debido a la entonces situación del mercado turístico internacional, marcada por la realización de importantes operaciones de fusión, tanto vertical como horizontal, se adopta la decisión estratégica de integrar los negocios de gestión y propiedad de hoteles. Esta integración culminará en 1999 con la Oferta Pública de Adquisición de acciones (OPA) sobre Meliá Inversiones Americana (MIA) y la fusión por absorción con Inmotel Inversiones. Es en este momento cuando la compañía inicia su e-transformación para adaptarla a las nuevas tecnologías de Internet. Así, la Nueva Sol Meliá se convierte en el doceavo grupo hotelero mundial con más de 260 hoteles en 27 países, y con una capitalización bursátil de 2.300 millones de euros. Tras la creación de la Nueva Sol Meliá se incorpora a la empresa el segundo hijo del presidente en calidad de consejero delegado proveniente de Inmotel Inversiones.

A finales de agosto de 2000 adquiere Tryp Hoteles, entrando así en el ranking de las 10 primeras empresas hoteleras del mundo por número de habitaciones, y se establece como líder indiscutible en la oferta hotelera urbana de España.

El año 2001 empieza con el lanzamiento de la nueva estrategia de marcas que contempla la consolidación de la cartera en 4 grandes enseñas: Meliá, Tryp, Sol y Paradisus.

Las marcas con las que comercializa sus productos son Meliá Hotels & Resorts, Tryp Hoteles, Sol Hoteles, Paradisus Resorts, Hard Rock Hotels y Sol Meliá Vacation Club.

A partir de 2003, la compañía apuesta por un aumento del negocio basado en la firma de grandes alianzas con los principales agentes del sector y en la creación de nuevos productos hoteleros como los establecimientos temáticos Sol Picapiedra o la nueva marca Hard Rock. Los acuerdos alcanzados con Cendant Corporation, primer grupo turístico internacional, y lastminute.com, líder europeo en la venta on line de productos turísticos, constituyen la entrada de Sol Meliá en nuevos mercados como el americano.

Las principales estrategias que actualmente lleva a cabo la empresa para cumplir con los valores establecidos son las siguientes:

Apuesta por las alianzas estratégicas: desde hace años mantiene alianzas y / o contratos con importantes empresas de la industria turística como son compañías aéreas, tour operadores, agencias de viajes, gobiernos locales, etc, materializado más recientemente con dos de las más importantes empresas del mundo en materia de distribución: lastminute.com y Cendant Corporation.

Creación de nuevos productos hoteleros: en la línea de la innovación, ha creado hoteles con zonas tematizadas (de la mano de Warner Bros), creación de una “joint venture”

## ANEXO 2

con Rank Group par crear hoteles Hard Rock® , para citar algún ejemplo.

Apuesta por la calidad: en este sentido la compañía siempre ha intentado estar al día en lo que a tecnología se refiere al ir incorporando sistemas de última generación a su estructura en los últimos años. Tal es el caso en 2002 de la incorporación del CRM (Customer Relationship Management) , que utiliza la tecnología Siebel para integrar la fuerza de ventas con los hoteles; el SAP como programa de gestión de compras; la web interactiva con el cliente; la creación de los sistemas de gestión de reservas: *call centres* , asimismo la empresa está conectada a los principales GDS del mundo (Amadeus, WorldSpan, Galileo y Sabre), para citar algunos ejemplos.

Programas de fidelización: creación en 1994 de la tarjeta MaS donde se pretende proporcionar a sus clientes un producto más personalizado, a través de la acumulación de puntos, y en la oferta de valores añadidos a sus estancias. En 1997 se lanza el programa Amigos destinado a los agentes de viajes

Apuesta por el cliente interno: la empresa hace una fuerte apuesta por la formación de su personal

La acción social: este es uno de los estandartes de la compañía ya que colabora en más de 600 proyectos vinculados a ONG's, fundaciones y entidades con fines sociales de todo el mundo. Todos estos proyectos persiguen la ayuda y la atención a personas desfavorecidas en el más amplio sentido de la palabra.

Política medioambiental: el compromiso de la compañía con el medioambiente ha llevado a Sol Meliá a orientar su actividad empresarial bajo los principios del desarrollo sostenible. Ya en 1995, fue la primera empresa española en crear su propio manual de Protección Medioambiental, y desde entonces se persigue el ahorro energético, la optimización de los recursos, etc. a través de acciones concretas.



## **IBEROSTAR HOTELES & RESORTS**

Iberostar Hoteles es la división hotelera del Grupo Iberostar<sup>1</sup>, uno de los mayores grupos turísticos internacionales y que actualmente tiene 5 divisiones: Iberostar Hoteles, Iberojet, Iberoservice, Iberworld, y Viajes Iberia.

Iberostar Hotels & Resorts fue creada en 1983, en el año 1992 abrió su primer hotel en el Caribe, y actualmente es una de las cadenas hoteleras con mayor proyección a nivel mundial. Durante el año 2004 abrió nueve establecimientos nuevos, contando a finales del año con 80 hoteles con una capacidad total de 54.500 camas en once países: España, Grecia, Chipre, Bulgaria, Croacia, Turquía, Marruecos, Túnez, Cuba, México y República Dominicana.

En estos dos últimos años empezó su actividad en dos de las zonas con mayor demanda turística: Montenegro en el mar Adriático, y Brasil. Al finalizar el año 2005, la cadena hotelera tenía 92 hoteles a disposición del público y un total de 61.650 camas.

Desde sus inicios en 1983, la división hotelera del Grupo Iberostar se ha caracterizado por ofrecer servicios de alojamiento turístico de alto nivel en los principales destinos turísticos del mundo. Su imagen es símbolo de calidad, ya que el 80 por ciento de sus establecimientos son de cuatro y cinco estrellas.

Todos los hoteles Iberostar ofrecen un trato preferencial a sus clientes, además de un cuidado personalizado hasta en los más pequeños detalles y una magnífica relación calidad/precio. La filosofía de la empresa se basa en una constante reinversión de los beneficios en mejoras en todos sus servicios, lo que ha contribuido a conferirle una imagen destacada en el sector vacacional.

---

<sup>1</sup> Grupo Iberostar, con presencia en 29 países y más de 12 millones de viajeros anuales, es el primer grupo empresarial turístico español.

## ANEXO 2

En este sentido, la cadena hotelera ha invertido 46 millones de euros en reformar sus hoteles y destinado 480 millones de euros a la compra y construcción de nuevos establecimientos de propiedad en Canarias, Baleares y el Caribe en el período 2000-2004. En el 2005, se invirtió 102 millones de euros en nuevos establecimientos y 28,7 millones de euros en remodelaciones.

Con las últimas aperturas durante 2005, la cadena hotelera se consolida como una de las compañías con mayor proyección internacional. Sus clientes demuestran la satisfacción por el servicio en sus establecimientos repitiendo estancia, ya que más de un 30 por ciento del millón de clientes vuelve a depositar en Iberostar su confianza para disfrutar de unas vacaciones en toda regla.

Los principales touroperadores del mundo confían sus clientes a Iberostar, ya que su oferta hotelera se distingue por:

- 1) Una esmerada calidad en el servicio y un importante volumen de inversiones en todos sus establecimientos, lo que permiten una cuidada acogida y atención a los clientes.
- 2) Instalaciones cómodas con espacios amplios y moderna decoración.
- 3) Ubicación privilegiada de sus establecimientos, situados en primera línea de playa, con fácil acceso a los principales puntos de cada localidad y con jardines y zonas verdes.
- 4) Variada oferta gastronómica, con exquisitos buffets, cocina tradicional, cafeterías, pizzerías y restaurantes temáticos.
- 5) Personal cualificado y especializado.
- 6) Expertos equipos de animación y programas de entretenimiento y deportes.
- 7) Servicios especiales para familias: parques infantiles, miniclub, animadores para niños, servicio de baby-sitting, médico, etcétera.

Iberostar Hotels & Resorts posee sus propias normas de calidad en su atención al cliente, así como una gestión basada en el cuidado y protección del medio ambiente, lo que le confiere un nivel de calidad excepcional en el ámbito turístico español e internacional.

El respeto al entorno se pone de manifiesto en la preocupación de la compañía por integrar al máximo sus establecimientos en la naturaleza que les rodea.

## ANEXO 2

La cadena hotelera demuestra además su conciencia medioambiental en la gestión de sus hoteles, ya que está implantando el sistema europeo de gestión y eco-auditorias, y está recibiendo de forma progresiva en todos sus establecimientos la verificación medioambiental según el reglamento EMAS II de la Unión europea y según la Norma UNE-EN-ISO 14.001

Todos los hoteles de Iberostar en Mallorca han recibido el certificado de gestión medioambiental UNE-EN-ISO14.001, así como la verificación según el reglamento EMAS II de la Unión Europea. Dicha iniciativa se ha extendido en el año 2004 al resto de establecimientos en Canarias, que se prevé recibirán la certificación en marzo de 2005, y a los establecimientos de la zona de Sancti Petri en Andalucía.

Por otro lado, el Instituto Español para la Calidad Turística Española (ICTE) que otorga la "Q" de calidad en el servicio, ha extendido certificados a 10 hoteles de la cadena Iberostar. Este proceso es considerado ejemplar en el entorno turístico español e internacional, ya que también implica la creación de una denominada "cultura turística medioambiental".

Iberostar ha visto también reconocida su gestión de respeto al medio ambiente al serle concedido el premio "Hotelplan Award" en varios de sus hoteles por su labor desarrollada en materia de gestión medioambiental. El touroperador suizo Hotelplan quiso así avalar el respeto de Iberostar por la ecología y por desarrollar una actividad ejemplar de respeto a la naturaleza y extendió en el año 2004-2005 distintivos medioambientales a 9 hoteles Iberostar en Mallorca y dos en Islas Canarias.

La cadena Iberostar desde el año 2000 está igualmente tomando medidas en la central de compras de la división hotelera en lo que respecta a la selección y aprobación de proveedores según criterios de compra medio ambientalmente responsables. Dicho departamento es auditado anualmente para conocer el nivel de cumplimiento de sus protocolos y políticas de compras acordadas con sus proveedores.

Paralelamente se ha iniciado un proceso de evaluación de los servicios centrales de los hoteles en España, basándose en el modelo de excelencia europea de la EFQM (European Foundation for Quality Management) dentro de un convenio entre la Secretaría General de Turismo e Iberostar con el fin de optimizar los servicios y recursos facilitados a sus establecimientos.

## ANEXO 2

Iberostar Hotels & Resorts ha sido la única cadena hotelera europea en recibir en 2004, por cuarto año consecutivo, el premio *Crystal Award*, otorgado por uno de los touroperadores más importantes de Estados Unidos: Apple Vacations. Este reconocimiento avala la calidad y el servicio a sus clientes, ya que más de 300.000 viajeros seleccionaron a Iberostar entre más de 600 hoteles como la mejor cadena hotelera a nivel mundial.

En el 2004, 18 hoteles Iberostar obtuvieron el premio Neckermann Primo. El Iberostar Hacienda Dominicus de República Dominicana quedó, al igual que en el 2003, en tercer lugar entre todos los establecimientos participantes. Este mismo hotel fue distinguido con el *Best Thomas Cook Finesse*, mientras que al Iberostar Paraíso Beach le correspondió el *Best Thomas Cook Longhaul* y, al Iberostar Costa Dorada, el *Best First Choice Longhaul*. Por su parte, el *Iberostar Grand Hotel Anthelia* recibió el *Sovereign Award for Excellence* de First Choice.

El touroperador First Choice distinguió al Iberostar Creta Panorama con el *Gold Choice Award 2003*, como mejor hotel de la isla de Creta.

Apple Vacations ha reconocido también en el 2004 con el *Golden Apple Award* la calidad de todos sus hoteles en la República Dominicana y México que superaron el 83 por ciento del grado de satisfacción del público de Apple Vacations en Estados Unidos, país de origen de la mitad de clientes de Iberostar que eligen el Caribe como destino.

Fiel a su filosofía, Iberostar Hotels & Resorts ha creado su propio departamento de calidad, cuyo objetivo prioritario es la búsqueda de la calidad total para sus clientes. Con el fin de mantener una constante medición del nivel de satisfacción y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado turístico, Iberostar realiza permanentes auditorias de los establecimientos, que se complementan con las encuestas a sus clientes.

Estos altos niveles de exigencia y solidez del producto permiten a la cadena ofrecer unos estándares de calidad homogéneos en todos sus establecimientos, lo que para el cliente se traduce siempre en la obtención de un servicio esmerado y profesional.

La amplia aceptación de los establecimientos y del estilo de servicio de Iberostar ha impulsado una expansión de la cadena, que lleva a la compañía a presentar un crecimiento constante y permanente. En estos momentos las previsiones apuntan al incremento de la presencia de la marca en la práctica totalidad de los principales destinos turísticos, de forma que se prevé un aumento de más de 7.000 nuevas plazas hasta finales del 2005.

## ANEXO 2

Iberostar Hotels & Resorts dispone de una página web en Internet, [www.iberostar.com](http://www.iberostar.com), donde se recoge una amplia información de todos los establecimientos de la cadena, un servicio de prensa y conexiones a la página web del Grupo Iberostar ([www.grupoiberostar.com](http://www.grupoiberostar.com)), con información sobre todas sus empresas.



### **RIU HOTELES & RESORTS**

La empresa nació en 1953 con un pequeño hotel en Mallorca, en 2002 tenía 86 establecimientos y llegó a los 100 en el curso del año 2003.

A 150 metros de Riu Centre y en primera línea de mar se encuentra el Riu San Francisco, el primer establecimiento de la cadena, con el que en 1953 empezó el negocio familiar Don Juan Riu, la primera generación. El hijo de Don Juan, Don Luis Riu Bertrán (la segunda generación) fue consejero-delegado de la cadena hasta su muerte a los 65 años el 7 de abril de 1998.

Desde entonces dirige la empresa la tercera generación encarnada en los dos hijos de Don Luis, Carmen Riu Güell y Luis Riu Güell, quienes comparten el cargo de consejero-delegado.

Después de su sólida expansión en Canarias, Riu Hotels comenzó en los años 90 su internacionalización como cadena con la inauguración del hotel Riu Taíno en Punta Cana (República Dominicana). A partir de esta isla, cuyas playas se encuentran entre las más bellas del mundo, la cadena se ha expandido en Cuba, Florida, México, Túnez, Bulgaria, Chipre y proyecta ahora crecer en Jamaica.

En el contexto de esta internacionalización, la familia RIU, propietaria de la cadena, constituyó en 1993 una sociedad con su tradicional socio alemán, TUI (Touristik Union International), el mayor tour operador de Europa.

RIU Hotels & Resorts es hoy la segunda cadena de España, con prestigio internacional que cuenta con 45.000 camas en 100 hoteles ubicados en 12 países distintos, 13.000 empleados y 1,7 millones de clientes al año.

En la hostelería vacacional de sol y playa la marca RIU es sinónimo de calidad, tanto de gestión como de producto. Por esta razón la cadena ha recibido todo tipo de reconocimientos.

Así, en España, el semanario "Actualidad Económica" declaró a RIU en 1999 "la empresa turística española más admirada".

## ANEXO 2

En Alemania, 31 hoteles de RIU fueron escogidos en 1999 de entre 10.000 aspirantes para la selecta lista de los 100 mejores establecimientos vacacionales del mundo y cupo al Riu Palace Maspalomas, en Gran Canaria, el honor de quedar en el puesto número uno.

En Suiza, los agentes de viaje han nombrado recientemente a RIU la segunda mejor cadena hotelera del mundo.

En Holanda, los agentes de viajes han declarado durante dos años consecutivos a RIU como la mejor cadena hotelera mundial. Y en igual sentido se han pronunciado en el sector turístico escandinavo.

RIU ha cimentado su prestigio en el trabajo constante y bien hecho, orientado siempre a la plena satisfacción del cliente. De ahí el éxito de su fórmula de Servicio con corazón: esto es, máxima calidad y trato atento y personalizado.

A fecha de hoy RIU está presente en España, Portugal, República Dominicana, Cuba, Florida, México, Jamaica, Túnez, Bulgaria, Marruecos, Bahamas, Chipre y Cabo Verde. La calidad del producto RIU se traduce en un excepcional promedio de ocupación anual (el 87%) y en un elevado índice de fidelización (el 35% de los clientes son repetidores; medio millón poseen la tarjeta del programa de fidelización Riu Class).

Contribuyen también a la exitosa comercialización del producto RIU los acuerdos de la cadena con los principales tour operadores del mundo, especialmente con el alemán TUI, el número uno de Europa y socio accionarial de la empresa desde 1976.

La calidad del producto, su eficaz comercialización y la eficiente gestión de la cadena hacen de RIU Hotels una de las empresas más rentables de España. En 1999, con un volumen de facturación de 90.000 millones de pesetas, la cadena alcanzó los 12.000 millones de beneficios netos.



## AC HOTELES

Antonio Catalán nació en Corella (Navarra) el 25 de junio de 1948. Cursó estudios en la antigua Escuela de Comercio de la Universidad Pública de Navarra y se licenció en Empresariales.

Toda su carrera profesional se ha desarrollado en el sector de la hostelería, en donde, con 29 años abrió su primer hotel en Pamplona, el Hotel Ciudad de Pamplona, que sería el germen de una cadena hotelera que él mismo fundó y que aún perdura: NH Hoteles.

El año 1997 fue un año decisivo en la vida profesional de Antonio Catalán, se produce su salida del capital de NH Hoteles, y tras casi 20 años decide vender su participación en esa compañía.

En 1998 inicia una nueva etapa profesional y decide iniciar un proyecto hotelero nuevo, que hoy es una exitosa realidad, y que se llama AC Hotels. El nombre de la cadena viene de sus iniciales. Con escasos 50 años, Antonio Catalán invierte en esta nueva aventura empresarial todos sus recursos financieros.

AC Hotels es, según su fundador y presidente, “una realidad empresarial en la que se da respuesta, con todo detalle, a las necesidades del cliente de esta generación”.

AC Hotels es una cadena de hoteles urbanos que está presente en 14 de las 15 principales ciudades de España, y a finales del 2006 tendrá establecimientos en más de 45 ciudades del territorio. Actualmente cuenta con 62 hoteles operativos con estilo vanguardista con la máxima calidad y buen gusto.

Al tener la propiedad de sus hoteles, el control sobre la gestión, las decisiones y la capacidad para cerrar acuerdos es total.

Entre sus proyectos de futuro destaca la construcción de otros establecimientos en Italia a lo largo del 2005 - 2006, de la mano de la compañía italiana H10, con la que firmaron un acuerdo de colaboración a finales de 2003; AC ya tiene tres hoteles en este país, que han pasado a ser gestionados por la sociedad nacida del acuerdo, AC10.

Los nuevos establecimientos, que se ubicarán en ciudades del centro y norte del país, tienen un coste previsto de más de 160 millones de euros.

## ANEXO 2

La cadena contempla, dentro de su plan de expansión, nuevos establecimientos en España y uno en Portugal. El objetivo final de la Empresa es contar a finales de 2006 con 92 establecimientos.

Otro proyecto de futuro de la cadena es hacerse un hueco en el segmento del turismo rural, ofreciendo casas de lujo de entre 20 y 30 habitaciones, situadas principalmente en las comunidades de Castilla-León, Castilla-La Mancha y Extremadura.

Los puntos fuertes de la compañía son básicamente 3: a) el nivel de servicio, b) la cobertura geográfica, y c) la especialización urbana apostando por la innovación.

Cifras de beneficios:

El grupo AC Hoteles ha obtenido un beneficio neto de 2 millones de euros durante el año 2004, frente a los 1,4 millones de un año antes. Esto supone un Crecimiento del 42,8 %. Facturación 130 millones de € 21% más que el año anterior.



## HOTETUR

El año 1992 sería el punto de partida para los empresarios Gonzalo Pascual y Gerardo Diaz (Grupo Spanair Marsans) que deciden iniciar, con un primer Hotel en Lanzarote, la creación una cadena hotelera líder en el segmento vacacional Sol y Playa de H\*\*\*, el proyecto Hotetur. No se tardaría mucho en abordar otro destino vacacional importante. En 1994, Hotetur se hace cargo de la gestión de su primer hotel en Mallorca. Tras el éxito cosechado en España, en 1998 Hotetur desembarca en el Caribe con la incorporación a su gestión de cuatro hoteles en la isla de Cuba y uno en la República Dominicana.

Se cierra el milenio con la incorporación al accionariado de Hotetur del Grupo Internacional My Travel mediante la compra del 50% de su capital. Momento en que se produce la entrada de Hotetur en México haciéndose con la gestión de la marca Blue Bay, a la cual pertenecen 5 hoteles en las zonas de Cancún, Puerto Vallarta y Manzanillo.

La incorporación del Complejo Bellevue (Resort turístico más grande de Europa con 1474 apartamentos, ubicado en Alcudia), supone el inicio de una clara apuesta de crecimiento de la cadena en el destino Mallorca.

En Marzo de 2002 la cadena Globales se integra a Hotetur. Este crecimiento lleva consigo la presencia de Hotetur en nuevos destinos y la capacidad de alcanzar importantes sinergias a nivel de grupo.

## ANEXO 2

Así, en 2003, Hotetur gestiona 57 hoteles en 12 destinos distintos, alcanzando un volumen que le permitirá continuar con éxito su política de expansión por todo el mundo con la misma filosofía que le vio nacer. En Junio 2005, El Grupo Spanair Marsans (Teinver) recupera el 50% del capital en manos de My Travel e inicia una nueva etapa de crecimiento, fortalecimiento de marca y reinversión continua, centrando esfuerzos en la mejora de los hoteles. Los hoteles de la cadena Globales ya no son gestionados ni comercializados por la cadena y marca HOTETUR



### **FIESTA HOTELES & RESORTS**

A finales de los años 60 la familia Matutes comienza su aventura en el sector del turismo con la apertura de dos hoteles en Ibiza.

En la década de los '70 nace la marca FIESTA HOTELS & RESORTS y con ella la expansión de la cadena en Ibiza, Menorca y Mallorca; convirtiéndose en una de las cadenas líderes del turismo vacacional en el mercado español.

FIESTA HOTELS & RESORTS se introduce en los '80 en las Islas Canarias, inaugurando sus dos primeros establecimientos en Tenerife y un tercero en Fuerteventura.

En los 90, FIESTA HOTELS & RESORTS inicia su expansión en el Caribe inaugurando 3 Resorts de lujo en playa Bávaro (Republica Dominicana) y un hotel urbano en Santo Domingo. Con la inauguración de éste último, FIESTA HOTELS & RESORTS se introduce en el sector de hoteles de ciudad. Posteriormente, inaugura dos establecimientos más en este sector en las ciudades de Valencia y Madrid.

Con el nacimiento del nuevo siglo, FIESTA HOTELS & RESORTS sigue con su política de expansión, inaugurando su primer hotel en Italia, concretamente en Sicilia.

La cadena amplía su oferta en el Caribe con dos nuevos eco-resorts de gran lujo en Riviera Maya (México). Con la inauguración de estos resorts, nace PALLADIUM HOTELS & RESORTS. Una nueva marca que engloba los hoteles de la categoría superior de la cadena.

En 2003 se inaugura Fiesta Hotel Athenèe Palace, segundo establecimiento de la cadena en Italia (Sicilia) y situado justo al lado del ya existente Fiesta Hotel Garden Beach.

2004 es un año importante para la expansión y la política de calidad de la cadena. La cadena cambia de nombre y pasa a denominarse Fiesta Hotel Group, realizando una

## ANEXO 2

segmentación de sus establecimientos y el lanzamiento de nuevas marcas para cada uno de ellos. A principios de año, Fiesta Hotel Caspe abrió sus puertas en la ciudad de Barcelona, siendo el cuarto establecimiento en el sector urbano que la cadena pone a disposición de los clientes. La política de calidad ha llevado a Fiesta Hotel Group, a realizar fuertes inversiones económicas en reformas y modernización de las instalaciones de todos sus establecimientos. Cabe destacar entre otros a Fiesta Hotel Palmyra ( Ibiza) que ha aumentado de categoría pasando de 3 a 4 estrellas y Fiesta Bávaro Resort & Spa (Playa Bávaro) que ha pasado a convertirse en Grand Palladium Bávaro Resort & Spa.

El año 2005 fue de grandes cambios para FIESTA HOTEL GROUP. En lo que respecta a España y dentro de la gama de hoteles vacacionales en la isla de Ibiza, la cadena vendió el Fiesta Hotel San Remo, el Fiesta Hotel S'Estanyol y los Apartamentos Lido y Cap Nonó. En esta misma isla se comenzó a trabajar en el primer resort de marca Palladium en España, el Palladium Palace Ibiza Resort, que abrirá sus puertas en el año 2006. Respecto a compras es importante destacar que FIESTA HOTEL GROUP se ha embarcado en la apertura de dos nuevos hoteles urbanos en Barcelona, uno de ellos en Gran Vía y otro próximo a Sagrada Familia, en previsión de abrirse en al año 2006. También este año la cadena ha comprado sus primeros terrenos en Jamaica, donde construirá un nuevo resort Grand Palladium que alcanzará las 2000 habitaciones. En lo que concierne a las aperturas, han iniciado su actividad el Hotel Rural Sa Talaia, en Ibiza, iniciando así una nueva categoría de hoteles que impulsan el turismo rural y en Riviera Maya, México, el Grand Palladium White Sand Resort & Spa y el Grand Palladium Riviera Resort & Spa, complejos que ocupan una superficie de 1.220.000 m<sup>2</sup> en primera línea de mar. Cabe destacar, también, que el antiguo Fiesta Beach Resort & Spa, tras una profunda remodelación ha pasado a formar parte de la marca Palladium convirtiéndose en el Grand Palladium Punta Cana Resort & Spa. Otros cambios relevantes para la cadena han sido una modernización de su Imagen Corporativa con nuevos logotipos y la obtención de nuevas Q's de calidad y Certificados Medioambientales en algunos de los hoteles de Ibiza.

Tras la segmentación de los establecimientos de FIESTA HOTELS & RESORTS así como el lanzamiento de nuevas marcas que identifiquen a los mismos surge la necesidad de crear un nombre que englobe a todas las marcas y categorías de la compañía, bajo esta filosofía se presenta FIESTA HOTEL GROUP en la temporada 2004 que engloba las siguientes marcas:

Fiesta Hotels & Resorts, Palladium Hotels & Resorts, y Fresh Hotels & Apartaments.



## **HUSA HOTELES**

HUSA, grupo empresarial dedicado a la hotelería, la restauración y los servicios de catering es una compañía líder en sus segmentos de negocio y el primer grupo hostelero español de carácter familiar. Fundado en 1930 por Josep Gaspart Bulbena, el grupo siempre se ha caracterizado por su carácter emprendedor, siendo Husa Hoteles la primera cadena privada en la historia empresarial de España y una de las pioneras en Europa.

Actualmente, el Grupo Husa se estructura en dos divisiones: Husa Hoteles, con 160 establecimientos nacionales e internacionales que suman más de 12.000 habitaciones, y Husa Restauración, dedicada a los establecimientos de restauración, a los servicios a colectividades y a los servicios de catering, ofrecidos estos últimos bajo la prestigiosa marca Prats Fatjó, creada en 1917.

En los últimos años, la cuarta generación de la familia Gaspart ha empezado a tomar posiciones de responsabilidad en el grupo, que hoy preside Joan Gaspart Solves y que cuenta con las vicepresidencias de José Luís Buch y de Antonio Martí. De este modo, Josep Gaspart Bueno ha asumido la dirección general de Husa Hoteles, mientras Juan Gaspart Bueno ha hecho lo propio con Husa Restauración.

Precisamente, el carácter familiar de la compañía es uno de los valores que más fuerza le ha conferido a Husa. A lo largo de sus 75 años de historia, el grupo ha sabido conservar este rasgo, siendo hoy los bisnietos del fundador los que están al frente del negocio; un hecho significativo si tenemos en cuenta que apenas un 7% de las empresas familiares españolas llega a la tercera generación.

Esta estructura empresarial ha sido una de las claves de su éxito al combinar de forma eficaz la tradición familiar con la visión empresarial de cada generación y el espíritu de innovación que les ha permitido adaptarse rápidamente a los cambios constantes del mercado. A lo largo de su trayectoria, el grupo Husa ha demostrado un afán de superación que lo ha llevado a diversificar sus áreas de negocio, tomando como base los hoteles y la restauración; a potenciar la expansión nacional de sus hoteles, siendo una de las cadenas con mejor implantación en las capitales españolas; y a iniciar un proceso de internacionalización, por el que su oferta hotelera está presente en Egipto, Bélgica, Francia, Andorra, Argentina y Estados Unidos.

## ANEXO 2

Basándose en este espíritu emprendedor, el Grupo Husa, una de las sagas empresariales de más éxito en Cataluña y España, tiene actualmente un equipo de 2.800 profesionales y dispone de más de 200 establecimientos en el sector de la hostelería y la restauración con más

de 160 hoteles y 40 restaurantes, cafeterías y locales de restauración ubicados en zonas céntricas y complejos lúdicos de las principales ciudades españolas.

### *Breve Historia*

**1930/** Hoteles Unidos S.A. se constituye el 30 de junio gracias a la sociedad que forman José Gaspart Bulbena, arrendatario de los hoteles Oriente y España (Barcelona), Ramon Oller, propietario del Hotel Europa (Tarragona) y la familia Vilalta.

**1931-1936/** Husa llega a gestionar 14 hoteles en toda España Oriente y España (Barcelona); Europa (Tarragona); Carlton (Bilbao); Reina Victoria (Valencia); María Cristina (San Sebastián); Terramar y Golf (Sitges); Madrid (Sevilla); Miramar (Málaga); Alhambra (Granada); Palace (Alicante); y Oromana (Alcalá de Guadaira-Sevilla).

**1936-1939/** Freno a la expansión de la cadena durante la guerra civil.

**1940-1941/** Husa reconstruye sus hoteles, dando entrada a nuevos socios para asumir las fuertes inversiones. También diversifica el negocio abriendo en Barcelona dos locales que reúnen en un mismo espacio cena, baile y actuaciones de talla internacional.

**1943/** Fundación de LIHSA para gestionar los hoteles catalanes y salida de la familia Gaspart de Husa por diferencias con los nuevos socios.

**1949-1952/** La familia Gaspart adquiere y pone en marcha su primer hotel en propiedad. El Avenida Palace se inaugura el 15 de mayo de 1952 convirtiéndose en uno de los mejores hoteles de Barcelona.

**1956-1959/** Los hoteles de la cadena empiezan a sacar partido del potencial que Barcelona tiene como referente en materia de ferias y congresos.

**1963/** La cadena empieza a gestionar el Imperial Tarraco, un hotel de primera categoría ubicado en el frontal marítimo de la ciudad de Tarragona.

**1970/** Joan Gaspart Solves, nieto del fundador, llega a la dirección del grupo e impulsa su expansión nacional. La cadena abre su primer hotel en Madrid.

**1974/** La familia Gaspart recompra Husa a la familia Botín, incorporando paulatinamente los establecimientos integrados en Lihsa.

**1975/** Benito Gil se encarga de gestionar una fuerte expansión incorporando al grupo más de 15 hoteles. De forma simultánea, Antonio Martí se encarga del departamento de expansión e incorpora diversos locales de ocio por toda España.

## ANEXO 2

**1980/** En el año del 50 aniversario, Husa gestiona más de 100 establecimientos entre hoteles, restaurantes, cafeterías, locales de ocio y espacios donde ofrecer sus servicios de catering. Juan Gaspart Bonet, hijo del fundador, es elegido presidente de la Asociación Internacional de Hoteles (AIH), reconociendo así su trayectoria.

**1982/** Husa ofrece sus servicios de catering con motivo del Mundial de Fútbol, poniendo a prueba un centro de producción con capacidad de elaborar entre 10.000 y 15.000 cada día.

**1986/** Husa adquiere Prats Fatjó, empresa creada por la Familia Bach en 1917, para potenciar su negocio de restauración que ya ofrecía a través de la cadena Menta.

**1987/** La familia Gaspart apuesta por los hoteles de máximo nivel y adquiere el hotel Palace de Barcelona, el más emblemático de la ciudad, y el hotel Real de Santander.

**1988-89/** La cuarta generación familiar empieza a trabajar en Husa.

**1989/** Las oficinas de Husa, instaladas en el Hotel Manila de Barcelona, se trasladan a la Masía Torre Rodona, actual sede corporativa del grupo.

**1991/** Husa completa la gama de establecimientos de gran lujo con la incorporación del Castillo Hotel Son Vida, en Palma de Mallorca.

**1992/** Husa afronta un doble reto al poner su capacidad hotelera y de restauración al servicio la Expo'92 de Sevilla y de los JJOO de Barcelona'92. En Sevilla Prats Fatjó está presente en el Pabellón de España y en Barcelona, en las ceremonias de apertura y de clausura de los juegos, las villas de periodistas, de árbitros y diversas sedes olímpicas.

**1993/** El Grupo Husa crea la división Husa Restauración para coordinar los servicios de catering de Prats Fatjó, los de colectividades y los negocios de restauración. Se crea el Consorcio de Turismo de Barcelona, siendo Joan Gaspart Solves su presidente ejecutivo desde entonces.

**1996/** La cadena Husa Hoteles pone en marcha Husa Service, una iniciativa a través de la que hoteles independientes se pueden asociar a la cadena.

**1998/** Prats Fatjó se encarga de servir el Banquete que la Familia Real ofrece con motivo del enlace de la Infanta Cristina con Iñaki Urdangarín en el Palacio Real de Pedralbes de Barcelona.

**2003/** La Federación Internacional de Natación confía a Prats Fatjó todos los servicios de catering del Campeonato Mundial de Natación que tiene lugar en Barcelona.

**2004/** El equipo de Prats Fatjó afronta uno de sus proyectos más ambiciosos con los servicios ofrecidos en Barcelona para el Forum Universal de las Culturas, tanto por la diversidad gastronómica como por la duración del evento de 141 días.

## ANEXO 2

**2005/** Dentro de su plan de expansión, el grupo Husa prevé reforzar su posición como tercera cadena hotelera urbana con la incorporación de nuevos hoteles en las principales ciudades españolas.

Husa Hoteles es una de las principales cadenas hoteleras de España con 160 establecimientos distribuidos principalmente por todo el territorio nacional y, fruto de los primeros pasos de su expansión internacional, por algunas ciudades como París (Francia), Bruselas (Bélgica), El Cairo (Egipto), Buenos Aires (Argentina) y Westlake Village (California, EEUU).

Al ser una de las cadenas hoteleras con mejor implantación en España, sobre todo en las principales capitales de provincia, Husa Hoteles es la tercera cadena hotelera española en establecimientos urbanos.

En la actualidad, cuenta con un centenar de hoteles urbanos, lo que representa un 70% de su planta hotelera. La diversidad de su oferta se completa con hoteles de montaña – otro de sus puntos fuertes – así como establecimientos con encanto, vacacionales, balnearios y centros de salud, lo que convierte a Husa Hoteles en una de las cadenas más potentes del país situándose en el grupo de las 10 primeras del ranking por número de habitaciones.

Entre sus hoteles, destacan algunos que tienen una significación especial en la trayectoria de Grupo Husa como el Avenida Palace (Barcelona), primer establecimiento fundado por Husa; el Palace, uno de los más emblemáticos; y sobre todo el Oriente, el hotel más antiguo de Barcelona y uno de los que ha servido de residencia y escuela al mismo tiempo para varias generaciones Gaspart. Por su calidad y mención en guías de prestigio internacional, también sobresalen cuatro establecimientos seleccionados para formar parte de “The Leading Hotels of the World”, la prestigiosa organización internacional que agrupa a los 400 hoteles más lujosos del mundo. El Grupo Husa gestiona cuatro de los 22 hoteles que este club ha seleccionado en España. Son el Hotel Palace; el Hotel Rey Juan Carlos I, ambos en Barcelona; el Hotel Real en Santander y el Castillo Hotel Son vida en Palma de Mallorca. Además, el Hotel Rey Juan Carlos I ha obtenido a inicios del 2005 la calificación “The Leading Spa of the World” certificando que sus instalaciones se ajustan a los máximos estándares de lujo; Todo un éxito si tenemos en cuenta que sólo han obtenido esta certificación 48 establecimientos de los 90 que lo solicitaron.

## **ANEXO 3:**

# **Tratamiento de los datos de las empresas privadas seleccionadas**

En este anexo se presentan los datos básicos (cuenta de resultados y balance de situación) de las empresas privadas seleccionadas; las variables operativas calculadas en este estudio, así como los indicadores del modelo calculados para el posterior análisis propuesto.

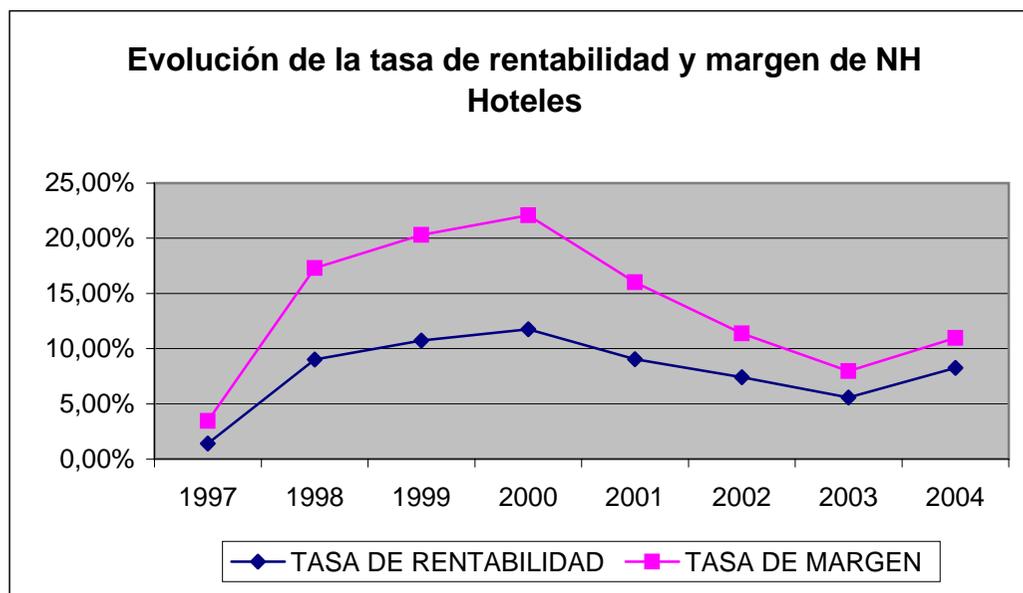
**PRIMERA APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE NH HOTELES, S.A. (cifras en miles de pesetas)**

<b>DATOS BÁSICOS</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>								
Cifra neta de negocio (ventas)	24.773.987	30.385.401	44.249.847	89.237.094	120.102.081	147.445.426	153.772.177	158.068.004
Ingresos Restaurant-bar	6.376.214	7.424.464	10.193.646	23.358.176	30.243.918	36.343.721	40.440.084	40.379.177
Ingresos Habitaciones	17.089.820	21.755.854	29.465.888	51.133.690	67.379.969	85.816.287	87.917.782	86.432.271
Ingresos otros	1.307.953	1.205.083	4.590.313	14.745.228	22.478.194	25.285.418	25.414.312	31.256.557
Ingresos accesorios y otros de gesti3	1.162.359	750.885	1.155.446	2.627.351	7.143.454	8.021.421	1.816.514	1.147.005
Costes de explotaci3n	23.923.502	25.128.517	35.263.506	69.536.523	100.867.046	130.690.546	141.523.101	140.732.144
Consumos	3.180.015	3.680.670	5.536.609	13.557.083	16.577.652	19.645.044	18.282.667	17.487.202
Personal	7.696.633	8.953.195	12.314.598	25.654.593	38.396.532	47.358.697	50.423.154	47.750.308
Dotaci3n por amortizaci3n inmovilizado	2.391.967	2.210.094	2.858.733	6.274.364	9.898.436	11.960.092	12.023.736	11.606.819
Variaci3n por provisiones tr3fico	1.212.239	- 610.647	- 606.543	357.498	297.052	427.026	941.244	424.120
Otros costes de explotaci3n	9.442.648	10.895.205	15.160.109	23.692.985	35.697.374	51.299.687	59.852.300	63.463.695
Cifra neta de negocio (Espa1a)	24.773.987	30.385.401	44.249.847	41.941.434	39.633.687	71.335.543	70.624.840	59.306.509
Beneficio de la explotaci3n	850.485	5.256.884	8.986.341	19.700.571	19.235.035	16.754.880	12.249.076	17.335.860
<b>BALANCE DE SITUACI3N (PASIVO)</b>	<b>88.441.686</b>	<b>79.057.983</b>	<b>134.982.741</b>	<b>269.923.234</b>	<b>321.816.978</b>	<b>328.901.081</b>	<b>307.055.913</b>	<b>303.042.893</b>
Capital suscrito	32.800.000	28.700.000	28.700.000	39.777.202	39.777.202	39.777.202	39.777.202	39.777.202
Reservas	592.605	- 190.181	4.797.850	33.560.422	41.989.873	43.613.376	53.800.159	56.419.711
P3rdidas y ganancias	2.064.434	4.304.426	10.734.583	15.089.171	13.591.959	14.252.628	8.462.199	7.010.218
Socios externos	7.768.963	1.855.946	8.047.236	23.921.626	41.890.409	38.225.679	41.010.217	37.306.445
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	398.203	382.955	386.702	442.917	2.205.584	954.576	1.029.848	773.016
Provisiones para riesgos y gastos	788.410	266.099	730.777	4.924.364	4.935.229	9.763.537	13.710.649	9.832.910
Acreeedores a largo plazo no comerciales	22.648.288	21.513.676	41.100.754	100.942.179	123.968.217	122.447.276	86.692.712	105.434.104
Acreeedores a largo plazo comerciales	5.437.020	4.867.164	4.068.944	4.829.583	8.493.633	7.930.937	7.342.999	8.227.054
Acreeedores a corto plazo comerciales	6.644.778	4.444.353	9.049.505	17.300.086	16.894.888	15.149.588	20.622.124	19.932.740
Acreeedores a corto plazo no comerciales	4.517.478	5.107.495	6.144.590	16.190.075	15.367.985	22.855.282	12.507.432	11.620.843
Deudas financieras	3.925.993	7.273.105	19.583.999	11.519.430	11.703.037	12.584.573	21.947.456	6.555.732
Provisiones para operaciones de tr3fico	855.514	532.945	1.637.801	1.426.179	998.963	1.346.427	152.917	152.917
<b>BALANCE DE SITUACI3N (ACTIVO)</b>	<b>88.441.686</b>	<b>79.057.983</b>	<b>134.982.741</b>	<b>269.923.234</b>	<b>321.816.978</b>	<b>328.901.081</b>	<b>307.055.913</b>	<b>303.042.893</b>
Inmovilizado ficticio	76.182	49.615	489.200	2.236.259	2.839.818	2.555.597	2.146.054	1.525.284
Inmovilizado inmaterial	5.699.809	5.630.427	5.622.244	8.746.202	11.133.502	14.705.784	12.141.689	12.857.310
Inmovilizado material	31.995.635	38.299.228	75.682.555	193.573.604	234.965.347	220.000.196	199.587.070	197.630.218
Inmovilizado financiero	17.611.061	20.937.604	18.416.589	16.905.088	15.479.787	15.646.074	14.154.021	16.706.881
Fondo de comercio de consolidaci3n	8.917.869	237.371	8.296.398	154.964	155.692	24.326.246	21.622.639	20.408.559
Gastos a distribuir en varios ejercicios	644.514	539.478	647.024	1.438.303	3.872.925	3.405.855	3.507.350	3.323.590
Existencias	4.803.590	240.352	9.049.165	15.048.771	12.990.028	13.224.807	12.886.215	13.846.508
Deudores	11.915.565	11.366.196	11.248.833	21.460.000	22.191.817	25.291.329	23.059.384	20.429.044
Inversiones financieras temporales	5.530.301	1.345.008	3.359.729	5.488.386	8.387.181	5.528.265	7.314.939	10.798.197
Tesorer1a	917.604	284.603	2.018.907	4.610.350	9.502.107	3.469.113	8.768.005	3.951.774
Ajustes por periodificaci3n	329.556	128.101	152.097	261.307	298.774	747.815	1.868.546	1.565.528

<b>VARIABLES OPERATIVAS</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Ingresos de la explotación	24.773.987	30.385.401	44.249.847	89.237.094	120.102.081	147.445.426	153.772.177	158.068.004
Beneficio de la explotación	850.485	5.256.884	8.986.341	19.700.571	19.235.035	16.754.880	12.249.076	17.335.860
Fondos propios	34.424.822	30.662.032	38.865.142	80.882.210	88.563.055	90.516.892	97.808.460	99.702.022
Exigible financiero	26.574.281	28.786.781	60.684.753	112.461.609	135.671.254	135.031.849	108.640.168	111.989.836
Exigible financiero promedio del año	26.574.281	27.680.531	44.735.767	86.573.181	124.066.432	135.351.551	121.836.008	110.315.002
Recursos totales	60.999.103	58.342.563	83.600.909	167.455.391	212.629.486	225.868.443	219.644.469	210.017.024
Activo total (AT)	88.441.686	79.057.983	134.982.741	269.923.234	321.816.978	328.901.081	307.055.913	303.042.893

### INDICADORES DEL MODELO

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>TASA DE RENTABILIDAD</b>	<b>1,39%</b>	<b>9,01%</b>	<b>10,75%</b>	<b>11,76%</b>	<b>9,05%</b>	<b>7,42%</b>	<b>5,58%</b>	<b>8,25%</b>
<b>TASA DE MARGEN</b>	<b>3,43%</b>	<b>17,30%</b>	<b>20,31%</b>	<b>22,08%</b>	<b>16,02%</b>	<b>11,36%</b>	<b>7,97%</b>	<b>10,97%</b>
IPPAC: IE/AT	0,2801	0,3843	0,3278	0,3306	0,3732	0,4483	0,5008	0,5216
Apalancamiento comercial : AT/ RT	1,4499	1,3551	1,6146	1,6119	1,5135	1,4562	1,3980	1,4429

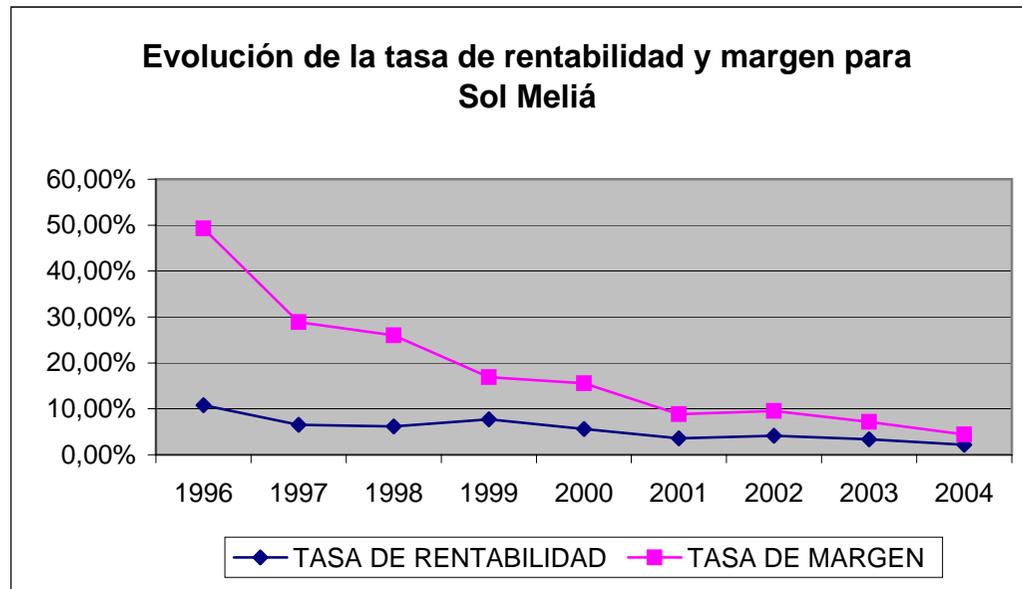


**PRIMERA APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE SOL MELIÀ HOTELES, S.A. (cifras en miles de pesetas)**

<b>DATOS BÁSICOS</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>									
<b>Cifra neta de negocio (ventas)</b>	<b>8.646.000</b>	<b>9.855.054</b>	<b>11.207.266</b>	<b>104.565.448</b>	<b>140.965.519</b>	<b>158.726.254</b>	<b>162.425.847</b>	<b>157.096.170</b>	<b>159.760.842</b>
Ingresos Restaurant-bar									
Ingresos Hoteles				94.845.175	129.735.296	147.748.605	150.984.147	146.926.325	147.181.728
Ingresos otros	8.464.000	9.855.054	11.207.266	9.720.273	11.230.223	10.977.649	11.441.700	10.169.845	12.579.114
Ingresos accesorios y otros de gesti3n	2.939.000	3.514.641	4.542.730	5.018.891	7.433.635	10.333.403	5.713.862	7.267.408	13.065.294
<b>Costes de explotaci3n</b>	<b>4.385.981</b>	<b>7.008.406</b>	<b>8.292.736</b>	<b>86.865.496</b>	<b>119.003.506</b>	<b>144.699.582</b>	<b>146.931.650</b>	<b>145.853.801</b>	<b>152.676.626</b>
Consumos	8.947	113.214	29.526	14.282.829	19.299.455	21.565.289	21.222.701	19.887.453	22.159.953
Personal	1.506.374	2.573.507	2.832.870	34.682.166	45.322.574	54.544.825	54.292.251	53.610.401	55.616.850
Dotaci3n por amortizaci3n inmovilizaci3n	443.488	724.431	804.121	10.379.850	13.984.526	15.786.870	17.609.296	18.484.486	18.664.183
Variaci3n por provisiones tr3fico	74.962	49.814	284.350	239.348	614.507	844.575	873.693	1.301.638	689.337
Otros costes de explotaci3n	2.352.210	3.547.440	4.341.869	27.281.303	39.782.444	51.958.022	52.933.709	52.569.823	55.546.302
Cifra neta de negocio (Espa1a)		5.518.830	7.396.796	75.316.450	94.445.487	111.615.888	114.164.423	114.363.088	116.124.284
<b>Beneficio de la explotaci3n</b>	<b>4.260.019</b>	<b>2.846.648</b>	<b>2.914.530</b>	<b>17.699.952</b>	<b>21.962.013</b>	<b>14.026.673</b>	<b>15.494.197</b>	<b>11.242.369</b>	<b>7.084.217</b>
<b>BALANCE DE SITUACI3N (PASIVO)</b>	<b>44.651.802</b>	<b>50.770.843</b>	<b>54.593.109</b>	<b>347.820.752</b>	<b>490.027.675</b>	<b>487.642.591</b>	<b>445.930.120</b>	<b>441.970.633</b>	<b>407.697.945</b>
Capital suscrito	3.100.000	3.100.000	3.100.000	5.708.859	6.148.854	6.148.854	6.148.854	6.148.854	6.148.854
Reservas	33.810.867	36.322.238	39.228.793	145.864.624	200.054.912	164.534.290	141.391.935	117.173.787	114.838.559
P3rdidas y ganancias	3.504.029	5.722.705	5.675.775	14.643.755	18.745.790	9.805.460	695.327	6.345.962	10.004.957
Socios externos	22.316	81.401	123.935	7.250.035	9.799.570	10.765.008	27.691.456	27.124.079	27.487.466
Diferencia negativa de consolidaci3n	729.306	1.563.401	238.091	2.520.938	3.748.859	3.646.848	3.175.310	2.594.790	188.183
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	44.309	30.765	255.775	3.234.429	3.689.040	3.006.928	2.307.774	2.992.619	2.348.538
Provisiones para riesgos y gastos	-	-	58.506	8.845.618	9.437.013	9.443.404	9.083.511	8.951.400	10.292.971
Acreeedores a largo plazo no comerciales	3.996	369.187	496.508	113.774.956	183.229.973	207.486.670	186.264.468	182.543.578	178.108.226
Acreeedores a corto plazo comerciales	780.676	995.115	867.736	11.797.816	19.473.781	22.867.426	21.033.353	20.319.890	22.153.797
Acreeedores a corto plazo no comerciales	1.634.110	1.201.543	2.104.654	8.613.135	10.198.873	24.260.850	16.353.414	50.901.471	16.203.168
Deudas financieras	818.333	1.374.438	2.423.780	25.562.513	24.805.414	25.601.314	31.784.718	16.874.203	19.920.564
Provisiones para operaciones de tr3fico	203.860	10.050	19.556	4.074	695.596	75.539	-	-	2.662
<b>BALANCE DE SITUACI3N (ACTIVO)</b>	<b>44.651.802</b>	<b>50.770.843</b>	<b>54.593.109</b>	<b>347.820.752</b>	<b>490.027.675</b>	<b>487.642.591</b>	<b>445.930.120</b>	<b>441.970.633</b>	<b>407.697.945</b>
Inmovilizado ficticio	2.345.375	2.040.065	1.524.980	3.486.086	3.473.216	4.041.682	3.970.136	3.020.239	3.222.730
Inmovilizado inmaterial	950.351	904.140	986.303	34.860.366	50.456.256	62.325.866	61.232.710	55.646.633	46.026.527
Inmovilizado material	874.537	1.621.224	1.696.954	227.573.066	275.084.761	301.430.867	276.278.961	267.543.031	268.733.523
Inmovilizado financiero	25.814.629	32.139.919	37.311.882	30.170.921	31.479.909	31.214.346	27.507.100	26.718.430	28.539.525
Fondo de comercio de consolidaci3n	2.348.602	2.096.965	2.243.329	2.791.108	65.953.806	4.463.970	3.596.101	3.000.272	2.637.717
Gastos a distribuir en varios ejercicios	209	23	-	2.550.355	3.631.264	3.758.161	4.688.757	4.482.106	4.659.141
Existencias	7.513	6.965	21.262	4.232.986	5.992.508	6.597.704	4.652.485	4.468.795	5.518.857
Deudores	3.854.554	5.189.515	5.792.587	17.000.251	31.173.393	39.405.196	35.148.211	33.478.527	25.163.054
Inversiones financieras temporales	6.313.877	4.524.792	832.227	14.122.445	9.083.777	3.705.915	5.702.547	30.528.503	9.915.108
Tesorer3a	2.113.359	2.065.322	4.008.227	10.425.394	12.376.399	29.255.983	21.771.442	12.098.758	12.504.407
Ajustes por periodificaci3n	28.796	181.913	175.358	607.774	1.322.386	1.442.899	1.381.669	985.338	777.355

VARIABLES OPERATIVAS	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ingresos de la explotación	8.646.000	9.855.054	11.207.266	104.565.448	140.965.519	158.726.254	162.425.847	157.096.170	159.760.842
Beneficio de la explotación	4.260.019	2.846.648	2.914.530	17.699.952	21.962.013	14.026.673	15.494.197	11.242.369	7.084.217
Fondos propios	38.662.882	42.283.591	45.166.681	158.895.361	215.576.661	175.585.874	147.888.453	126.495.622	125.989.891
Exigible financiero	822.329	1.743.625	2.920.288	139.337.469	208.035.387	233.087.984	218.049.186	199.417.781	198.028.790
Exigible financiero promedio del año	822.329	1.282.977	2.331.957	71.128.879	173.686.428	220.561.685	225.568.585	208.733.484	198.723.286
Recursos totales	39.485.211	43.566.568	47.498.637	230.024.239	389.263.089	396.147.559	373.457.038	335.229.106	324.713.177
Activo total (AT)	44.651.802	50.770.843	54.593.109	347.820.752	490.027.675	487.642.591	445.930.120	441.970.633	407.697.945

INDICADORES DEL MODELO	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>TASA DE RENTABILIDAD</b>	10,79%	6,53%	6,14%	7,69%	5,64%	3,54%	4,15%	3,35%	2,18%
<b>TASA DE MARGEN</b>	49,27%	28,89%	26,01%	16,93%	15,58%	8,84%	9,54%	7,16%	4,43%
IPPAC: IE/AT	0,19	0,19	0,21	0,30	0,29	0,33	0,36	0,36	0,39
Apalancamiento cial: AT/ RT	1,13	1,17	1,15	1,51	1,26	1,23	1,19	1,32	1,26

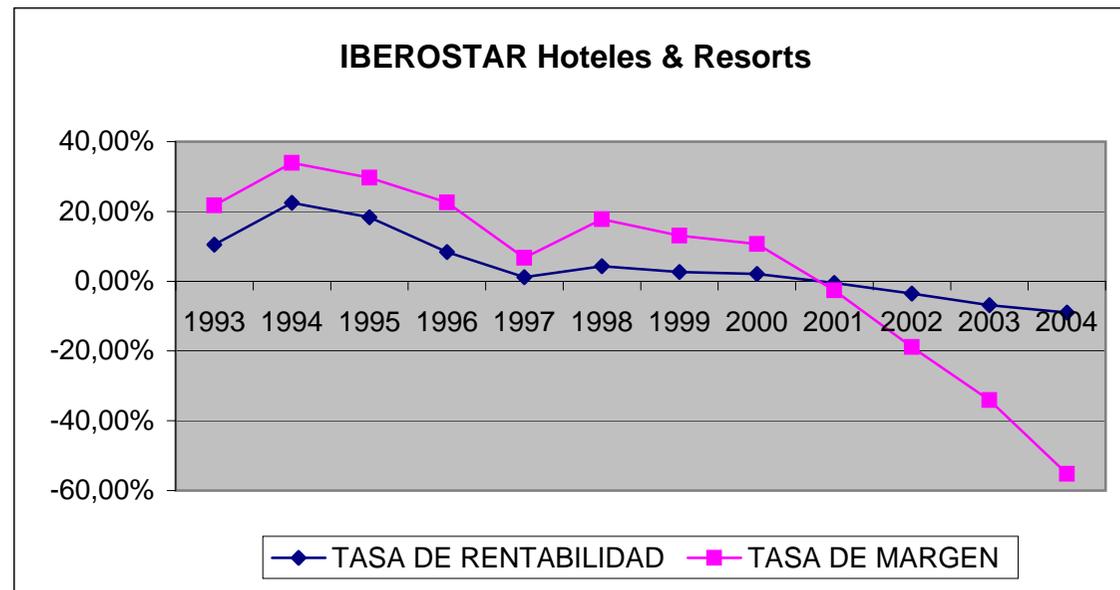


**PRIMERA APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE IBEROSTAR HOTELES (cifras en euros)**

<b>DATOS BÁSICOS</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>							
Cifra neta de negocio (ventas)	8.772.141	11.651.715	12.340.510	13.261.790	12.003.595	28.716.835	30.155.189
Ingresos Restaurant-bar							
Ingresos Habitaciones							
Ingresos otros							
Otros ingresos	174.546	174.216	197.010	190.780	239.826	2.022.085	2.906.135
Costes de explotación	6.861.844	7.699.117	8.674.010	10.269.270	11.194.688	23.610.218	26.217.397
Consumos	1.400.202	1.790.912	1.856.940	1.874.620	2.009.194	4.634.799	4.541.551
Personal	3.054.894	3.460.604	3.845.960	4.444.860	3.790.371	9.025.243	10.367.108
Dotación por amortización inmovilizado	908.158	894.303	1.003.980	1.043.130	1.583.428	3.452.307	3.495.344
Variación por provisiones tráfico	12.020	-	14.600	71.020	-	-	-
Otros costes de explotación	1.486.570	1.553.298	1.952.530	2.835.640	3.811.695	6.497.869	7.813.394
Cifra neta de negocio (España)							
Beneficio de la explotación	1.910.297	3.952.598	3.666.500	2.992.520	808.907	5.106.617	3.937.792
<b>BALANCE DE SITUACIÓN (PASIVO)</b>	<b>27.923.534</b>	<b>30.765.427</b>	<b>30.798.120</b>	<b>47.806.200</b>	<b>90.862.298</b>	<b>139.339.196</b>	<b>173.208.554</b>
Capital suscrito	353.539	353.539	353.540	353.540	353.539	28.818.795	28.818.795
Reservas	9.908.884	8.902.442	10.415.720	15.304.000	18.816.406	9.116.081	13.779.517
Pérdidas y ganancias	- 1.096.442	1.513.277	2.633.360	3.512.400	2.398.844	4.666.646	- 1.582.921
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	-	-	-	-	-	3.352.448	82.492
Provisiones para riesgos y gastos	-	-	-	-	-	-	-
Acreedores a largo plazo	4.809.240	3.272.812	4.167.240	23.637.140	56.669.974	77.715.386	105.717.017
Acreedores a corto plazo comerciales	98.988	294.515	524.970	598.430	1.156.118	1.298.395	1.536.077
Acreedores a corto plazo no comerciales	10.199.267	13.075.540	7.738.160	764.920	2.071.215	1.318.298	1.912.809
Deudas financieras	3.650.058	3.353.302	4.965.130	3.635.770	9.396.202	13.053.147	22.944.768
Provisiones para operaciones de tráfico	-	-	-	-	-	-	-
<b>BALANCE DE SITUACIÓN (ACTIVO)</b>	<b>28.013.534</b>	<b>30.765.427</b>	<b>30.798.120</b>	<b>47.806.200</b>	<b>90.862.297</b>	<b>139.339.196</b>	<b>173.208.554</b>
Inmovilizado ficticio	36.848	20.963	10.240	-	-	236.930	181.600
Inmovilizado inmaterial	6.368.359	6.054.813	5.741.260	6.417.930	-	2.558.561	2.403.803
Inmovilizado material	4.243.267	4.083.079	4.588.000	6.440.760	12.976.851	34.218.349	33.840.224
Inmovilizado financiero	12.018.877	12.685.960	13.530.890	29.936.350	67.931.283	92.910.168	118.864.431
Gastos a distribuir en varios ejercicios	1.458.014	805.670	358.170	31.440	-	324.252	263.274
Existencias	14.637	19.678	45.950	45.850	54.698	98.103	113.471
Deudores	3.414.380	6.646.215	6.244.610	1.725.580	4.038.571	3.644.493	4.597.520
Inversiones financieras temporales	-	-	-	1.943.070	5.461.264	2.454.728	10.485.683
Tesorería	459.152	449.049	167.870	1.265.220	399.630	2.884.940	2.451.522
Ajustes por periodificación	-	-	111.130	-	-	8.672	7.026

VARIABLES OPERATIVAS	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Ingresos de la explotación	8.772.141	11.651.715	12.340.510	13.261.790	12.003.595	28.716.835	30.155.189
Beneficio de la explotación	1.910.297	3.952.598	3.666.500	2.992.520	808.907	5.106.617	3.937.792
Fondos propios	9.714.202	10.012.620	12.085.940	17.413.740	20.369.367	40.268.199	41.806.852
Exigible financiero	8.459.298	6.626.114	9.132.370	27.272.910	66.066.176	90.768.533	128.661.785
Exigible financiero promedio del año	8.459.298	7.542.706	7.879.242	18.202.640	46.669.543	78.417.355	109.715.159
Recursos totales	18.173.500	17.555.326	19.965.182	35.616.380	67.038.910	118.685.554	151.522.011
Activo total (AT)	28.013.534	30.765.427	30.798.120	47.806.200	90.862.297	139.339.196	173.208.554

INDICADORES DEL MODELO	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
TASA DE RENTABILIDAD	10,51%	22,52%	18,36%	8,40%	1,21%	4,30%	2,60%
TASA DE MARGEN	21,78%	33,92%	29,71%	22,56%	6,74%	17,78%	13,06%
IPPAC: IE/AT	0,3131	0,3787	0,4007	0,2774	0,1321	0,2061	0,1741
Apalancamiento comercial : AT/ RT	1,5414	1,7525	1,5426	1,3423	1,3554	1,1740	1,1431



2000	2001	2002	2003	2004	<b>DATOS BÁSICOS</b>
					<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>
32.028.770	30.541.000	28.227.993	31.647.775	21.351.118	Cifra neta de negocio (ventas)
					Ingresos Restaurant-bar
					Ingresos Habitaciones
					Ingresos otros
3.920.055	6.647.660	7.779.780	5.878.138	6.752.886	Otros ingresos
28.619.156	31.340.300	33.544.607	42.421.763	33.128.609	Costes de explotación
4.578.034	4.307.190	4.253.685	4.877.323	3.346.265	Consumos
11.705.862	12.927.550	15.233.260	14.009.062	9.316.317	Personal
3.448.317	3.544.580	3.499.150	4.314.144	3.076.064	Dotación por amortización inmovilizado
-	-	-	-	-	Variación por provisiones tráfico
8.886.943	10.560.980	10.558.512	19.221.234	17.389.963	Otros costes de explotación
					Cifra neta de negocio (España)
3.409.614	- 799.300	- 5.316.614	- 10.773.988	- 11.777.491	Beneficio de la explotación
<b>224.079.109</b>	<b>222.051.950</b>	<b>224.591.203</b>	<b>246.527.900</b>	<b>244.237.596</b>	<b>BALANCE DE SITUACIÓN (PASIVO)</b>
28.818.795	28.818.220	28.818.214	28.818.214	27.375.814	Capital suscrito
12.193.426	14.661.230	17.582.988	24.493.484	17.245.453	Reservas
2.470.397	2.924.920	3.039.588	9.636.403	8.673.345	Pérdidas y ganancias
81.756	63.530	49.590	9.151.799	11.315.761	Ingresos a distribuir en varios ejercicios
-	-	48.561	267.051	253.219	Provisiones para riesgos y gastos
74.006.368	50.110.940	68.092.438	63.588.326	44.578.471	Acreedores a largo plazo
1.375.327	2.602.460	1.509.778	1.735.377	1.474.515	Acreedores a corto plazo comerciales
71.691.573	74.200.350	68.458.195	80.220.398	107.193.786	Acreedores a corto plazo no comerciales
33.441.467	48.670.300	36.991.851	28.616.848	26.127.232	Deudas financieras
-	-	-	-	-	Provisiones para operaciones de tráfico
<b>224.079.109</b>	<b>222.051.950</b>	<b>224.591.203</b>	<b>246.527.900</b>	<b>244.237.596</b>	<b>BALANCE DE SITUACIÓN (ACTIVO)</b>
72.582	36.780	976	-	-	Inmovilizado ficticio
6.865.607	6.766.370	6.257.148	1.973.823	308.274	Inmovilizado inmaterial
32.233.588	31.573.980	32.896.619	47.120.256	32.937.037	Inmovilizado material
113.459.752	104.744.220	142.744.837	141.002.999	155.105.278	Inmovilizado financiero
479.900	195.350	153.571	116.745	125.349	Gastos a distribuir en varios ejercicios
106.668	179.020	203.436	231.965	169.725	Existencias
5.768.334	9.565.290	12.145.866	15.613.669	12.793.974	Deudores
64.534.422	67.104.300	28.732.513	37.887.384	40.753.252	Inversiones financieras temporales
1.777.237	1.881.620	1.386.690	2.563.858	2.041.044	Tesorería
14.019	5.020	69.547	17.201	3.663	Ajustes por periodificación

2000	2001	2002	2003	2004	VARIABLES OPERATIVAS
32.028.770	30.541.000	28.227.993	31.647.775	21.351.118	Ingresos de la explotación
3.409.614	- 799.300	- 5.316.614	- 10.773.988	- 11.777.491	Beneficio de la explotación
42.247.420	44.941.910	47.920.996	58.129.900	48.957.940	Fondos propios
107.447.835	98.781.240	105.084.289	92.205.174	70.705.703	Exigible financiero
118.054.810	103.114.538	101.932.765	98.644.732	81.455.439	Exigible financiero promedio del año
160.302.230	148.056.448	149.853.761	156.774.631	130.413.378	Recursos totales
224.079.109	222.051.950	224.591.203	246.527.900	244.237.596	Activo total (AT)

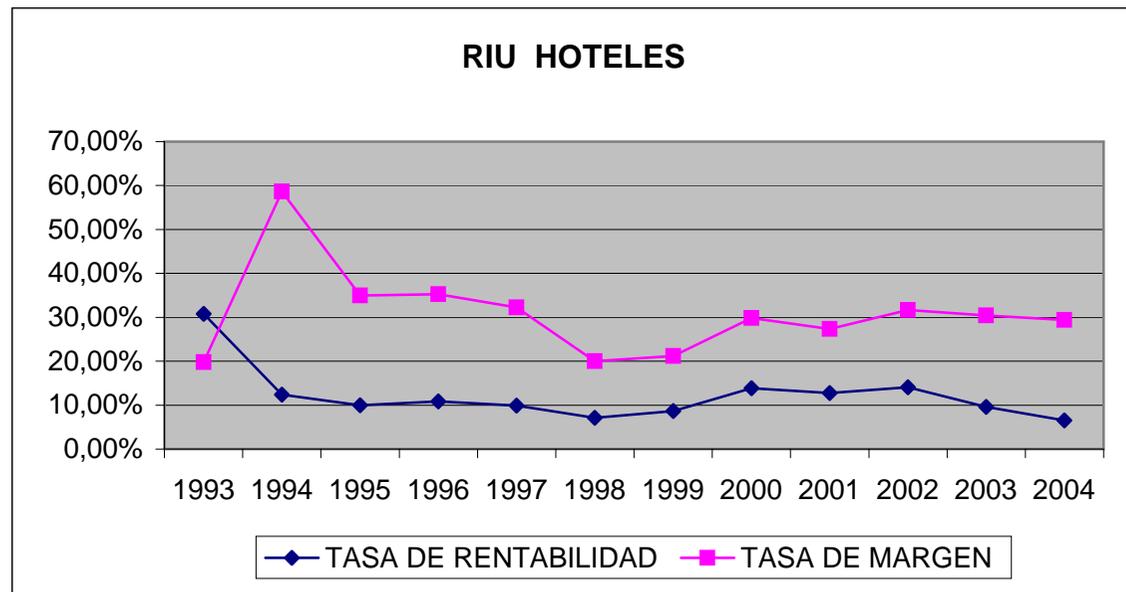
					INDICADORES DEL MODELO
2000	2001	2002	2003	2004	
2,13%	-0,54%	-3,55%	-6,87%	-9,03%	TASA DE RENTABILIDAD
10,65%	-2,62%	-18,83%	-34,04%	-55,16%	TASA DE MARGEN
0,1429	0,1375	0,1257	0,1284	0,0874	IPPAC: IE/AT
1,3979	1,4998	1,4987	1,5725	1,8728	Apalancamiento comercial : AT/ RT

**PRIMERA APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE RIU HOTELES (cifras en euros)**

<b>DATOS BÁSICOS</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>							
Cifra neta de negocio (ventas)	89.584.310	15.045.520	22.026.560	25.326.940	33.729.420	46.576.030	54.209.280
Ingresos Restaurant-bar							
Ingresos Habitaciones							
Ingresos otros							
Otros ingresos	135.050	-	-	127.850	84.880	226.200	76.790
Costes de explotación	71.830.780	6.227.300	14.327.970	16.399.630	22.842.730	37.263.910	42.730.170
Consumos	14.568.580	358.840	2.938.850	3.530.010	5.388.180	7.896.330	9.555.850
Personal	30.009.600	486.830	1.920.020	3.326.470	5.014.500	9.570.370	11.907.720
Dotación por amortización inmovilizado	2.696.090	3.098.150	4.618.590	4.282.310	5.463.200	8.924.460	9.416.520
Variación por provisiones tráfico	5.410	37.030	-	20.180	1.970	- 580	8.310
Otros costes de explotación	24.551.100	2.246.450	4.850.510	5.240.660	6.974.880	10.873.330	11.841.770
Cifra neta de negocio (España)							
Beneficio de la explotación	17.753.530	8.818.220	7.698.590	8.927.310	10.886.690	9.312.120	11.479.110
<b>BALANCE DE SITUACIÓN (PASIVO)</b>	<b>66.953.240</b>	<b>82.775.840</b>	<b>85.637.400</b>	<b>96.401.600</b>	<b>152.124.780</b>	<b>138.767.020</b>	<b>155.405.750</b>
Capital suscrito	721.210	721.210	721.210	841.420	841.420	841.420	841.420
Reservas	15.790.470	25.419.350	28.842.610	38.500.140	48.565.450	58.231.950	67.269.540
Pérdidas y ganancias	9.628.870	3.423.260	4.157.520	10.065.320	9.670.360	9.037.590	15.435.270
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	-	-	-	6.684.940	6.653.260	6.086.570	6.029.230
Provisiones para riesgos y gastos	302.350	1.698.970	662.410	662.410	662.410	898.400	895.140
Acreedores a largo plazo	24.800.230	36.704.330	33.789.700	28.383.840	58.961.630	47.840.670	37.979.190
Acreedores a corto plazo comerciales	1.427.280	720.540	2.721.620	808.000	2.291.720	2.048.310	3.406.270
Acreedores a corto plazo no comerciales	2.716.490	171.050	6.548.760	3.850.000	7.376.360	3.534.770	5.573.620
Deudas financieras	11.566.340	13.917.130	7.314.540	6.605.530	17.102.170	10.247.340	17.976.070
Provisiones para operaciones de tráfico	-		879.030	-	-	-	-
<b>BALANCE DE SITUACIÓN (ACTIVO)</b>	<b>66.953.240</b>	<b>82.775.840</b>	<b>85.637.400</b>	<b>96.401.600</b>	<b>152.124.780</b>	<b>138.767.020</b>	<b>155.405.750</b>
Inmovilizado ficticio	-	532.730	422.510	613.280	442.860	272.440	401.560
Inmovilizado inmaterial	34.518.950	48.553.820	43.915.220	33.834.600	20.608.570	18.247.710	19.902.250
Inmovilizado material	11.770.260	20.814.340	24.948.870	39.047.720	99.370.870	98.132.150	102.826.500
Inmovilizado financiero	934.760	450.940	5.787.350	14.124.950	16.693.050	10.587.020	22.111.470
Ingresos a distribuí en varios ejercicios	6.297.660	8.804.630	7.046.190	3.843.950	2.153.280	1.157.610	771.680
Existencias	-	55.230	143.890	140.090	505.520	308.220	476.610
Deudores	4.227.890	1.786.030	1.533.640	1.190.530	4.768.300	5.035.800	7.358.000
Inversiones financieras temporales	6.552.880	4.780	6.730	2.055.120	56.330	3.388.640	292.700
Tesorería	1.387.060	441.050	470.090	606.220	7.525.990	1.349.160	1.262.740
Ajustes por periodificación	1.263.780	1.332.290	1.362.910	945.140	10	288.270	2.240

<b>VARIABLES OPERATIVAS</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Ingresos de la explotación	89.584.310	15.045.520	22.026.560	25.326.940	33.729.420	46.576.030	54.209.280
Beneficio de la explotación	17.753.530	8.818.220	7.698.590	8.927.310	10.886.690	9.312.120	11.479.110
Fondos propios	21.326.115	27.852.190	31.642.580	44.374.220	54.242.050	63.592.165	75.828.595
Exigible financiero	36.366.570	50.621.460	41.104.240	34.989.370	76.063.800	58.088.010	55.955.260
Exigible financiero promedio del año	36.366.570	43.494.015	45.862.850	38.046.805	55.526.585	67.075.905	57.021.635
Recursos totales	57.692.685	71.346.205	77.505.430	82.421.025	109.768.635	130.668.070	132.850.230
Activo total (AT)	66.953.240	82.775.840	85.637.400	96.401.600	152.124.780	138.767.020	155.405.750

<b>INDICADORES DEL MODELO</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>TASA DE RENTABILIDAD</b>	<b>30,77%</b>	<b>12,36%</b>	<b>9,93%</b>	<b>10,83%</b>	<b>9,92%</b>	<b>7,13%</b>	<b>8,64%</b>
<b>TASA DE MARGEN</b>	<b>19,82%</b>	<b>58,61%</b>	<b>34,95%</b>	<b>35,25%</b>	<b>32,28%</b>	<b>19,99%</b>	<b>21,18%</b>
IPPAC: IE/AT	1,3380	0,1818	0,2572	0,2627	0,2217	0,3356	0,3488
Apalancamiento comercial : AT/ RT	1,1605	1,1602	1,1049	1,1696	1,3859	1,0620	1,1698



2000	2001	2002	2003	2004	<b>DATOS BÁSICOS</b>
					<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>
63.357.540	66.673.670	74.718.061	66.377.079	66.942.076	Cifra neta de negocio (ventas)
					Ingresos Restaurant-bar
					Ingresos Habitaciones
					Ingresos otros
6.940	5.990	34.057	-	32.933	Otros costes de explotación
44.478.640	48.445.380	51.034.331	46.177.341	47.265.907	Costes de explotación
9.677.850	9.500.270	10.671.480	9.525.497	9.856.916	Consumos
12.912.320	14.513.030	15.055.349	14.611.751	14.459.591	Personal
9.819.400	11.061.440	12.531.288	10.095.133	9.797.189	Dotación por amortización inmovilizado
62.570	- 35.810	47.285	- 30.330	- 4.652	Variación por provisiones tráfico
12.006.500	13.406.450	12.728.929	11.975.290	13.156.863	Otros costes de explotación
					Cifra neta de negocio (España)
18.878.900	18.228.290	23.683.730	20.199.738	19.676.169	Beneficio de la explotación
<b>157.784.930</b>	<b>173.025.420</b>	<b>202.039.750</b>	<b>256.058.253</b>	<b>389.570.280</b>	<b>BALANCE DE SITUACIÓN (PASIVO)</b>
841.420	841.420	841.420	841.420	841.420	Capital suscrito
82.704.830	101.826.750	122.692.316	145.625.792	164.246.148	Reservas
19.121.920	20.865.580	22.933.476	18.620.350	15.051.543	Pérdidas y ganancias
13.336.550	10.322.300	6.730.504	8.104.828	4.533.111	Ingresos a distribuir en varios ejercicios
957.090	859.740	818.268	798.896	559.766	Provisiones para riesgos y gastos
17.159.650	13.926.240	26.568.500	54.783.727	138.393.074	Acreedores a largo plazo
2.022.470	2.354.700	2.758.141	2.144.922	2.150.674	Acreedores a corto plazo comerciales
7.727.020	7.590.180	6.605.310	8.945.005	12.448.739	Acreedores a corto plazo no comerciales
13.913.980	14.438.510	12.091.815	16.193.313	51.345.805	Deudas financieras
-	-	-	-	-	Provisiones para operaciones de tráfico
<b>157.784.930</b>	<b>173.025.420</b>	<b>202.039.750</b>	<b>256.058.253</b>	<b>389.570.280</b>	<b>BALANCE DE SITUACIÓN (ACTIVO)</b>
279.920	158.300	96.848	35.409	-	Inmovilizado ficticio
21.119.230	19.424.750	9.893.208	8.434.491	-	Inmovilizado inmaterial
98.807.380	117.397.500	125.010.365	121.724.726	132.551.643	Inmovilizado material
24.771.740	25.540.070	56.430.215	118.806.798	247.947.669	Inmovilizado financiero
688.240	281.920	58.188	-	-	
265.000	300.110	503.424	452.607	502.599	Existencias
5.815.710	8.335.500	7.444.851	4.724.180	6.924.720	Deudores
3.741.750	351.890	1.352.383	1.180.710	1.003.375	Inversiones financieras temporales
2.290.640	1.224.570	1.217.195	663.379	571.758	Tesorería
181.320	10.810	33.073	35.953	68.516	

2000	2001	2002	2003	2004	VARIABLES OPERATIVAS
63.357.540	66.673.670	74.718.061	66.377.079	66.942.076	Ingresos de la explotación
18.878.900	18.228.290	23.683.730	20.199.738	19.676.169	Beneficio de la explotación
93.107.210	113.100.960	135.000.474	155.777.387	172.613.340	Fondos propios
31.073.630	28.364.750	38.660.315	70.977.040	189.738.879	Exigible financiero
43.514.445	29.719.190	33.512.533	54.818.678	130.357.960	Exigible financiero promedio del año
136.621.655	142.820.150	168.513.007	210.596.065	302.971.299	Recursos totales
157.784.930	173.025.420	202.039.750	256.058.253	389.570.280	Activo total (AT)

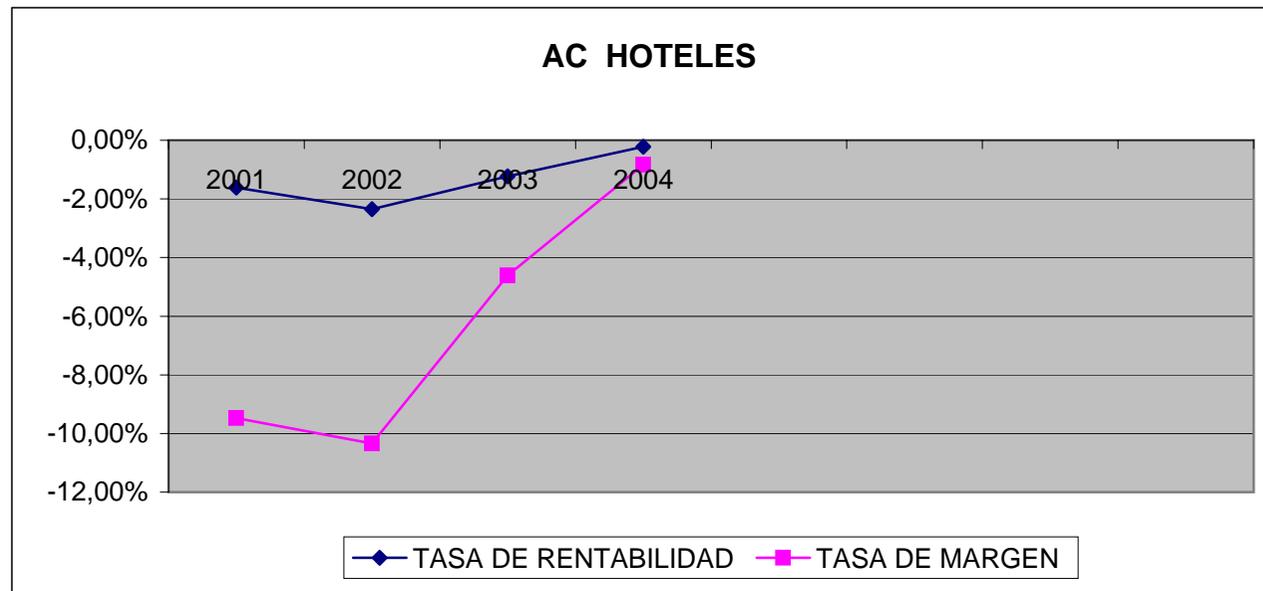
					INDICADORES DEL MODELO
2000	2001	2002	2003	2004	
13,82%	12,76%	14,05%	9,59%	6,49%	TASA DE RENTABILIDAD
29,80%	27,34%	31,70%	30,43%	29,39%	TASA DE MARGEN
0,4015	0,3853	0,3698	0,2592	0,1718	IPPAC: IE/AT
1,1549	1,2115	1,1990	1,2159	1,2858	Apalancamiento comercial : AT/ RT

**PRIMERA APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE AC HOTELES, S.A. (cifras en euros)**

<b>DATOS BÁSICOS</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>				
Cifra neta de negocio (ventas)	43.377.756	68.090.899	97.783.981	117.093.049
Ingresos Restaurant-bar				
Ingresos Habitaciones				
Ingresos otros				
Otros ingresos	7.640.180	9.849.405	1.016.631	2.773.342
Costes de explotación	47.488.193	75.131.513	102.291.922	118.073.461
Consumos	3.678.553	6.395.956	10.207.037	11.826.420
Personal	19.311.966	24.383.617	28.590.228	37.913.505
Dotación por amortización inmovilizado	7.484.965	12.293.523	17.146.387	19.761.317
Variación por provisiones tráfico	142.382	444.376	1.232.178	304.831
Otros costes de explotación	16.870.327	31.614.041	45.116.092	48.267.388
Cifra neta de negocio (España)				
Beneficio de la explotación	- 4.110.437	- 7.040.614	- 4.507.941	- 980.412
<b>BALANCE DE SITUACIÓN (PASIVO)</b>	<b>333.432.216</b>	<b>456.055.314</b>	<b>474.795.401</b>	<b>588.077.155</b>
Capital suscrito	39.581.714	39.581.714	39.581.714	39.581.714
Reservas	93.290.330	95.372.992	92.542.809	93.957.270
Pérdidas y ganancias	2.082.662	- 1.829.237	1.425.593	2.100.606
Socios externos	28.354.858	34.821.681	38.774.967	38.765.074
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	3.591.909	10.280.901	11.891.222	11.994.601
Provisiones para riesgos y gastos	2.258.109	3.792.738	3.415.462	3.298.198
Acreedores a largo plazo	112.438.681	202.368.442	240.404.561	334.937.857
Acreedores a corto plazo comerciales	8.531.749	12.182.190	10.568.334	13.460.926
Acreedores a corto plazo no comerciales	35.755.000	49.956.025	22.282.773	27.072.516
Deudas financieras	7.547.204	9.527.868	13.907.966	22.908.393
Provisiones para operaciones de tráfico	-	-	-	-
<b>BALANCE DE SITUACIÓN (ACTIVO)</b>	<b>333.432.216</b>	<b>456.055.314</b>	<b>474.795.401</b>	<b>588.077.155</b>
Inmovilizado ficticio	10.649.128	12.061.755	8.866.017	7.316.958
Inmovilizado inmaterial	4.755.988	6.906.665	8.667.613	8.066.604
Inmovilizado material	230.460.603	349.133.837	347.468.681	432.747.564
Inmovilizado financiero	7.553.113	5.919.229	26.341.199	10.649.611
Fondo de comercio de consolidación	4.267.764	7.499.685	2.984.721	271.860
Gastos a distribuir en varios ejercicios	1.428.181	2.161.023	4.557.768	5.971.218
Existencias	644.440	947.538	1.082.833	1.442.793
Deudores	28.391.521	53.580.388	55.587.946	65.552.338
Inversiones financieras temporales	31.714.995	1.678.121	3.365.356	30.901.741
Tesorería	12.932.929	15.343.869	14.369.574	24.294.283
Ajustes por periodificación	633.554	823.204	1.503.693	862.185

VARIABLES OPERATIVAS	2001	2002	2003	2004
Ingresos de la explotación	43.377.756	68.090.899	97.783.981	117.093.049
Beneficio de la explotación	- 4.110.437	- 7.040.614	- 4.507.941	- 980.412
Fondos propios	133.913.375	134.040.088	132.837.320	134.589.287
Exigible financiero	119.985.885	211.896.310	254.312.527	357.846.250
Exigible financiero promedio del año	119.985.885	165.941.098	233.104.419	306.079.389
Recursos totales	253.899.260	299.981.185	365.941.738	440.668.676
Activo total (AT)	333.432.216	456.055.314	474.795.401	588.077.155

INDICADORES DEL MODELO	2001	2002	2003	2004
TASA DE RENTABILIDAD	-1,62%	-2,35%	-1,23%	-0,22%
TASA DE MARGEN	-9,48%	-10,34%	-4,61%	-0,84%
IPPAC: IE/AT	0,1301	0,1493	0,2059	0,1991
Apalancamiento comercial : AT/ RT	1,3132	1,5203	1,2975	1,3345

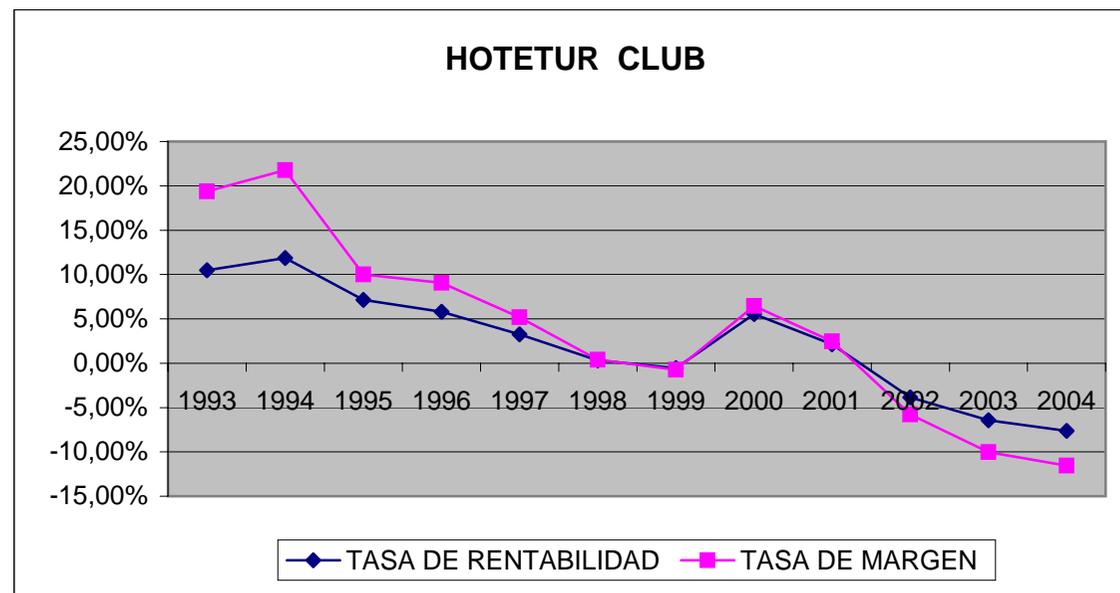


**PRIMERA APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE HOTETUR CLUB (cifras en euros)**

<b>DATOS BÁSICOS</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>							
Cifra neta de negocio (ventas)	3.595.540	4.258.650	6.785.080	9.388.030	11.709.610	15.039.910	19.398.680
Ingresos Restaurant-bar							
Ingresos Habitaciones							
Ingresos otros							
Otros ingresos	153.270	207.610	381.620	654.460	400.810	711.920	1.017.830
Costes de explotación	2.899.320	3.331.320	6.105.030	8.537.850	11.101.940	14.982.160	19.539.250
Consumos	658.250	741.010	1.171.440	2.125.970	2.630.130	4.394.790	5.773.970
Personal	1.067.470	1.237.650	2.108.610	3.175.490	3.718.580	4.332.520	6.514.620
Dotación por amortización inmovilizado	231.160	264.010	382.170	498.550	548.060	591.890	849.960
Variación por provisiones tráfico	-	3.580	5.740	45.410	3.640	2.150	- 4.530
Otros costes de explotación	942.440	1.085.070	2.437.070	2.692.430	4.201.530	5.660.810	6.405.230
Cifra neta de negocio (España)							
Beneficio de la explotación	696.220	927.330	680.050	850.180	607.670	57.750	- 140.570
<b>BALANCE DE SITUACIÓN (PASIVO)</b>	<b>11.386.900</b>	<b>15.522.700</b>	<b>19.593.220</b>	<b>21.160.420</b>	<b>23.880.080</b>	<b>25.859.170</b>	<b>42.907.700</b>
Capital suscrito	150.250	715.200	715.200	901.520	901.520	901.520	901.520
Reservas	- 6.410	- 4.140	3.260	911.270	1.215.380	1.239.290	1.301.740
Pérdidas y ganancias	2.270	7.400	24.980	304.120	23.910	62.450	154.210
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	-	-	-	-	-	196.480	221.810
Provisiones para riesgos y gastos	-	-	-	-	-	-	-
Acreedores a largo plazo	5.481.270	6.845.550	8.525.130	12.158.990	12.955.960	12.424.840	23.424.630
Acreedores a corto plazo comerciales	853.950	1.279.960	1.977.240	2.073.110	2.288.410	5.166.730	5.752.520
Acreedores a corto plazo no comerciales	3.898.240	5.812.020	7.023.760	1.371.220	1.897.430	1.895.020	4.129.600
Deudas financieras	1.007.330	866.710	1.323.650	3.440.190	4.597.470	3.972.840	7.021.670
Provisiones para operaciones de tráfico	-	-	-	-	-	-	-
<b>BALANCE DE SITUACIÓN (ACTIVO)</b>	<b>11.386.900</b>	<b>15.522.700</b>	<b>19.593.220</b>	<b>21.160.420</b>	<b>23.880.080</b>	<b>25.863.170</b>	<b>42.907.700</b>
Inmovilizado ficticio	13.780	9.170	-	-	-	-	-
Inmovilizado inmaterial	-	1.880	3.530	2.930	137.710	465.150	239.020
Inmovilizado material	8.171.470	12.114.350	15.469.620	16.989.030	17.017.980	17.798.970	21.592.000
Inmovilizado financiero	1.868.310	1.870.880	1.872.690	1.871.140	1.885.440	1.938.560	2.199.800
Gastos a distribui en varios ejercicios	23.950	140.400	686.720	500.850	455.770	284.150	355.730
Existencias	85.390	56.510	76.270	80.200	134.440	1.266.150	1.489.120
Deudores	1.189.930	1.123.840	1.101.530	1.237.440	3.568.380	1.674.280	3.237.710
Inversiones financieras temporales	-	-	270.920	1.610	2.360	1.261.710	7.826.020
Tesorería	30.850	202.110	65.770	423.100	652.880	1.167.880	1.058.230
Ajustes por periodificación	3.220	3.560	46.170	54.120	25.120	6.320	4.910.070

<b>VARIABLES OPERATIVAS</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Ingresos de la explotación	3.595.540	4.258.650	6.785.080	9.388.030	11.709.610	15.039.910	19.398.680
Beneficio de la explotación	696.220	927.330	680.050	850.180	607.670	57.750	- 140.570
Fondos propios	144.975	714.760	730.950	1.964.850	2.128.855	2.172.035	2.280.365
Exigible financiero	6.488.600	7.712.260	9.848.780	15.599.180	17.553.430	16.397.680	30.446.300
Exigible financiero promedio del año	6.488.600	7.100.430	8.780.520	12.723.980	16.576.305	16.975.555	23.421.990
Recursos totales	6.633.575	7.815.190	9.511.470	14.688.830	18.705.160	19.147.590	25.702.355
Activo total (AT)	11.386.900	15.522.700	19.593.220	21.160.420	23.880.080	25.863.170	42.907.700

<b>INDICADORES DEL MODELO</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>TASA DE RENTABILIDAD</b>	<b>10,50%</b>	<b>11,87%</b>	<b>7,15%</b>	<b>5,79%</b>	<b>3,25%</b>	<b>0,30%</b>	<b>-0,55%</b>
<b>TASA DE MARGEN</b>	<b>19,36%</b>	<b>21,78%</b>	<b>10,02%</b>	<b>9,06%</b>	<b>5,19%</b>	<b>0,38%</b>	<b>-0,72%</b>
IPPAC: IE/AT	0,3158	0,2743	0,3463	0,4437	0,4904	0,5815	0,4521
Apalancamiento comercial : AT/ RT	1,7166	1,9862	2,0600	1,4406	1,2767	1,3507	1,6694



2000	2001	2002	2003	2004	<b>DATOS BÁSICOS</b>
					<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>
30.617.800	33.684.874	31.747.125	34.017.509	35.264.714	Cifra neta de negocio (ventas)
					Ingresos Restaurant-bar
					Ingresos Habitaciones
					Ingresos otros
404.630	978.244	2.657.990	3.921.332	4.840.846	Otros ingresos
28.642.080	32.859.102	33.577.921	37.425.664	39.335.923	Costes de explotación
7.601.070	8.428.406	7.827.165	6.293.409	6.324.909	Consumos
11.097.330	11.949.691	12.485.339	13.379.017	13.348.788	Personal
1.195.740	2.016.462	2.317.921	2.899.727	3.345.373	Dotación por amortización inmovilizado
- 120.800	46.405	333	1.025	4.286	Variación por provisiones tráfico
8.868.740	10.418.138	10.947.163	14.852.486	16.312.567	Otros costes de explotación
					Cifra neta de negocio (España)
1.975.720	825.772	- 1.830.796	- 3.408.155	- 4.071.209	Beneficio de la explotación
<b>54.707.700</b>	<b>55.213.898</b>	<b>67.889.750</b>	<b>66.175.757</b>	<b>59.868.938</b>	<b>BALANCE DE SITUACIÓN (PASIVO)</b>
901.520	1.787.494	1.787.494	1.787.494	11.787.494	Capital suscrito
1.455.950	1.233.083	11.469.978	11.787.538	12.049.347	Reservas
660.110	10.236.895	317.560	261.809	- 155.506	Pérdidas y ganancias
382.780	301.160	1.171.472	55.957	840.765	Ingresos a distribuir en varios ejercicios
-	-	-	-	216.869	Provisiones para riesgos y gastos
24.823.480	19.699.562	28.736.055	31.103.728	18.794.601	Acreeedores a largo plazo
13.070.040	8.363.164	4.676.524	7.867.903	4.791.197	Acreeedores a corto plazo comerciales
2.954.010	8.008.153	5.918.888	8.143.471	7.350.852	Acreeedores a corto plazo no comerciales
10.459.810	5.584.387	13.811.779	5.167.857	4.193.319	
-	-	-	-	-	Provisiones para operaciones de tráfico
<b>54.707.700</b>	<b>55.213.898</b>	<b>67.889.750</b>	<b>66.175.757</b>	<b>59.868.938</b>	<b>BALANCE DE SITUACIÓN (ACTIVO)</b>
801.020	673.262	633.070	279.481	195.372	Inmovilizado ficticio
351.970	2.385.257	2.499.455	2.357.564	2.204.766	Inmovilizado inmaterial
35.678.380	32.013.795	34.423.869	36.124.384	34.886.579	Inmovilizado material
5.634.610	6.008.593	9.888.292	10.923.687	13.519.562	Inmovilizado financiero
560.860	1.429.764	1.506.898	1.025.433	929.669	Gastos a distribuir en varios ejercicios
1.621.590	1.434.856	1.428.048	1.377.804	1.532.162	Existencias
6.349.290	6.087.069	15.463.227	11.511.249	4.694.530	Deudores
2.215.930	4.610.066	633.639	599.522	1.416.086	Inversiones financieras temporales
1.358.050	432.175	1.232.097	1.563.795	275.059	Tesorería
<b>187.000</b>	<b>139.061</b>	<b>181.155</b>	<b>412.838</b>	<b>215.153</b>	

2000	2001	2002	2003	2004	VARIABLES OPERATIVAS
30.617.800	33.684.874	31.747.125	34.017.509	35.264.714	Ingresos de la explotación
1.975.720	825.772	- 1.830.796	- 3.408.155	- 4.071.209	Beneficio de la explotación
2.687.525	8.139.025	13.416.252	13.705.937	23.759.088	
35.283.290	25.283.949	42.547.834	36.271.585	22.987.920	
32.864.795	30.283.620	33.915.892	39.409.710	29.629.753	
35.552.320	38.422.644	47.332.144	53.115.646	53.388.841	
54.707.700	55.213.898	67.889.750	66.175.757	59.868.938	Activo total (AT)

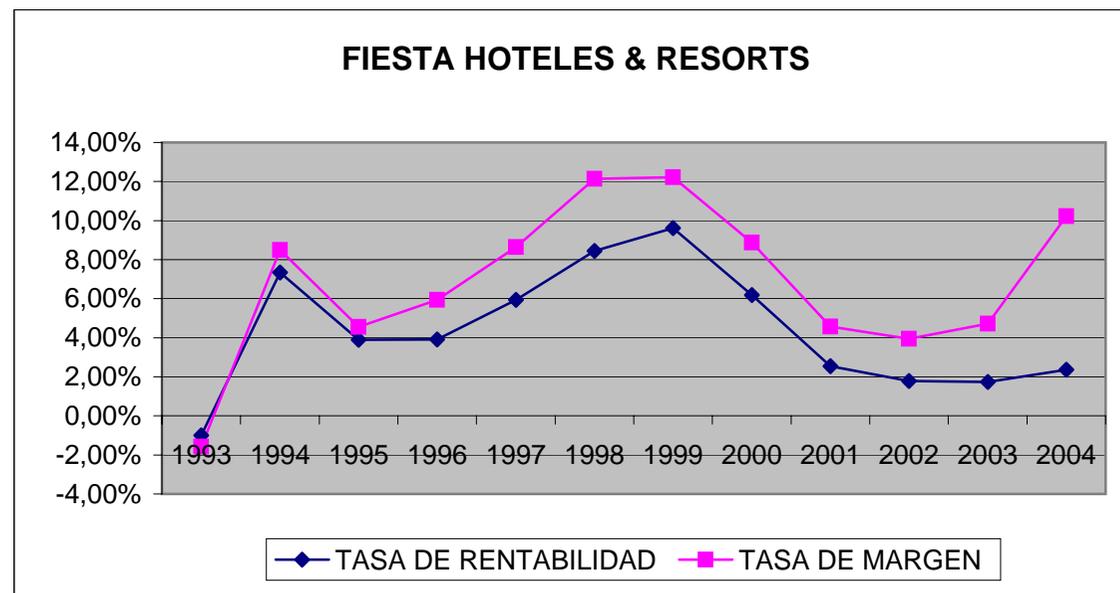
					INDICADORES DEL MODELO
2000	2001	2002	2003	2004	
5,56%	2,15%	-3,87%	-6,42%	-7,63%	TASA DE RENTABILIDAD
6,45%	2,45%	-5,77%	-10,02%	-11,54%	TASA DE MARGEN
0,5597	0,6101	0,4676	0,5140	0,5890	IPPAC: IE/AT
1,5388	1,4370	1,4343	1,2459	1,1214	Apalancamiento comercial : AT/ RT

**PRIMERA APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE FIESTA HOTELES & RESORTS (cifras en euros)**

<b>DATOS BÁSICOS</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>							
Cifra neta de negocio (ventas)	13.033.930	17.941.190	19.040.620	17.087.440	18.317.940	20.258.600	26.973.280
Ingresos Restaurant-bar							
Ingresos Habitaciones							
Ingresos otros							
Otros ingresos	671.560	769.600	934.390	1.072.720	1.294.850	1.213.070	1.360.080
Costes de explotación	13.240.300	16.415.760	18.173.680	16.073.910	16.734.460	17.801.350	23.679.290
Consumos	4.790.160	6.470.680	7.676.520	7.027.500	7.020.700	7.879.950	9.706.700
Personal	3.725.380	4.232.650	4.583.580	3.796.500	4.006.480	4.184.490	5.864.610
Dotación por amortización inmovilizado	437.210	396.790	497.020	554.460	754.360	635.270	607.350
Variación por provisiones tráfico	280.610	-	-	66.180	- 20.060	-	-
Otros costes de explotación	4.006.940	5.315.640	5.416.560	4.629.270	4.972.980	5.101.640	7.500.630
Cifra neta de negocio (España)							
Beneficio de la explotación	- 206.370	1.525.430	866.940	1.013.530	1.583.480	2.457.250	3.293.990
<b>BALANCE DE SITUACIÓN (PASIVO)</b>	<b>22.897.560</b>	<b>25.340.490</b>	<b>27.773.370</b>	<b>30.283.970</b>	<b>30.929.610</b>	<b>38.018.100</b>	<b>45.194.360</b>
Capital suscrito	3.606.070	3.606.070	3.606.070	3.606.070	3.606.070	3.606.070	3.606.070
Reservas	16.429.110	15.706.950	16.022.310	19.306.330	20.758.700	22.580.350	27.505.140
Pérdidas y ganancias	- 722.160	315.360	1.153.840	1.440.840	1.821.640	4.924.800	4.245.570
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	-	-	-	-	-	-	-
Provisiones para riesgos y gastos	8.190	6.680	5.550	510.570	510.570	506.250	506.250
Acreedores a largo plazo	598.970	538.780	854.450	422.340	332.460	432.100	1.502.530
Acreedores a corto plazo comerciales	336.810	584.560	655.990	356.970	688.880	588.470	866.780
Acreedores a corto plazo no comerciales	2.413.210	3.331.290	3.983.070	2.758.200	3.121.670	5.287.520	6.962.020
Deudas financieras	227.360	1.250.800	1.492.090	1.882.650	89.620	92.540	-
Provisiones para operaciones de tráfico	-	-	-	-	-	-	-
<b>BALANCE DE SITUACIÓN (ACTIVO)</b>	<b>22.897.560</b>	<b>25.340.490</b>	<b>27.773.370</b>	<b>30.283.970</b>	<b>30.929.610</b>	<b>38.018.100</b>	<b>45.194.360</b>
Inmovilizado ficticio	-	-	-	-	-	-	-
Inmovilizado inmaterial	5.910	1.910	-	38.230	31.020	-	-
Inmovilizado material	3.985.410	3.714.750	5.096.870	7.201.770	6.565.890	6.605.000	6.066.740
Inmovilizado financiero	16.235.970	18.899.720	20.378.190	20.865.420	19.944.150	22.857.270	26.159.700
Gastos a distribui en varios ejercicios	910	100	-	1.380	30	-	-
Existencias	821.430	857.750	978.610	893.210	938.650	987.320	868.530
Deudores	1.795.970	1.534.830	841.100	828.730	1.945.950	4.267.930	4.195.790
Inversiones financieras temporales	-	-	-	-	-	993.260	6.398.850
Tesorería	51.960	331.430	478.600	455.230	1.503.920	2.307.320	1.504.750
Ajustes por periodificación	-	-	-	-	-	-	-

<b>VARIABLES OPERATIVAS</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
Ingresos de la explotación	13.033.930	17.941.190	19.040.620	17.087.440	18.317.940	20.258.600	26.973.280
Beneficio de la explotación	- 206.370	1.525.430	866.940	1.013.530	1.583.480	2.457.250	3.293.990
Fondos propios	19.674.100	19.470.700	20.205.300	23.632.820	25.275.590	28.648.820	33.233.995
Exigible financiero	826.330	1.789.580	2.346.540	2.304.990	422.080	524.640	1.502.530
Exigible financiero promedio del año	826.330	1.307.955	2.068.060	2.325.765	1.363.535	473.360	1.013.585
Recursos totales	20.500.430	20.778.655	22.273.360	25.958.585	26.639.125	29.122.180	34.247.580
Activo total (AT)	22.897.560	25.340.490	27.773.370	30.283.970	30.929.610	38.018.100	45.194.360

<b>INDICADORES DEL MODELO</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>
<b>TASA DE RENTABILIDAD</b>	<b>-1,01%</b>	<b>7,34%</b>	<b>3,89%</b>	<b>3,90%</b>	<b>5,94%</b>	<b>8,44%</b>	<b>9,62%</b>
<b>TASA DE MARGEN</b>	<b>-1,58%</b>	<b>8,50%</b>	<b>4,55%</b>	<b>5,93%</b>	<b>8,64%</b>	<b>12,13%</b>	<b>12,21%</b>
IPPAC: IE/AT	0,5692	0,7080	0,6856	0,5642	0,5922	0,5329	0,5968
Apalancamiento comercial : AT/ RT	1,1169	1,2195	1,2469	1,1666	1,1611	1,3055	1,3196



2000	2001	2002	2003	2004	<b>DATOS BÁSICOS</b>
					<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>
28.941.750	31.711.810	31.787.825	30.719.397	48.702.393	Cifra neta de negocio (ventas)
					Ingresos Restaurant-bar
					Ingresos Habitaciones
					Ingresos otros
1.612.650	1.326.030	1.600.762	1.481.807	2.117.236	Otros ingresos de explotación
26.374.100	30.263.090	30.531.960	29.271.058	43.721.856	Costes de explotación
10.942.410	11.970.080	10.933.890	10.322.301	12.562.896	Consumos
6.503.660	7.116.090	8.197.957	8.565.847	13.702.284	Personal
576.910	878.050	994.819	1.209.393	3.118.968	Dotación por amortización inmovilizado
-	-	-	-	-	Variación por provisiones tráfico
8.351.120	10.298.870	10.405.294	9.173.517	14.337.708	Otros costes de explotación
					Cifra neta de negocio (España)
2.567.650	1.448.720	1.255.865	1.448.339	4.980.537	Beneficio de la explotación
<b>48.126.620</b>	<b>74.782.290</b>	<b>87.033.760</b>	<b>109.583.967</b>	<b>296.930.348</b>	<b>BALANCE DE SITUACIÓN (PASIVO)</b>
3.606.070	3.606.000	3.606.000	3.606.000	7.314.170	Capital suscrito
31.149.710	35.655.180	40.451.476	39.025.025	104.582.121	Reservas
5.106.420	4.796.290	- 2.805.539	5.015.319	9.061.800	Pérdidas y ganancias
416.540	1.411.460	4.223.003	6.333.596	8.164.105	Ingresos a distribuir en varios ejercicios
710	3.090	2.759	3.335	3.290	Provisiones para riesgos y gastos
5.682.170	21.298.300	22.890.421	34.349.150	131.426.979	Acreeedores a largo plazo
893.930	1.199.560	1.560.329	1.205.650	3.203.902	Acreeedores a corto plazo comerciales
98.800	4.299.390	8.916.586	8.337.802	20.620.363	Acreeedores a corto plazo no comerciales
1.172.270	2.513.020	8.188.725	11.708.090	12.553.618	Deudas financieras
-	-	-	-	-	Provisiones para operaciones de tráfico
<b>52.546.500</b>	<b>74.782.290</b>	<b>87.033.760</b>	<b>109.583.967</b>	<b>296.930.648</b>	<b>BALANCE DE SITUACIÓN (ACTIVO)</b>
-	-	-	-	-	Inmovilizado ficticio
-	-	-	17.642	1.023.432	Inmovilizado inmaterial
5.618.010	13.824.620	14.596.719	33.112.797	34.910.808	Inmovilizado material
32.272.710	48.724.350	59.400.847	69.922.391	222.482.336	Inmovilizado financiero
-	-	-	-	81.165	Gastos a distribuir en varios ejercicios
792.000	754.660	869.566	865.276	1.456.988	Existencias
4.754.480	4.892.190	8.849.028	2.972.785	10.231.770	Deudores
8.894.470	2.212.320	618.849	365.135	23.047.738	Inversiones financieras temporales
214.830	4.374.150	2.698.751	2.327.941	3.696.411	Tesorería
<b>191-</b>	-	-	-	-	

2000	2001	2002	2003	2004	VARIABLES OPERATIVAS
28.941.750	31.711.810	31.787.825	30.719.397	48.702.393	Ingresos de la explotación
2.567.650	1.448.720	1.255.865	1.448.339	4.980.537	Beneficio de la explotación
37.308.990	41.659.325	42.654.707	45.138.685	116.427.191	Fondos propios
6.854.440	23.811.320	31.079.146	46.057.240	143.980.597	Exigible financiero
4.178.485	15.332.880	27.445.233	38.568.193	95.018.919	Exigible financiero promedio del año
41.487.475	56.992.205	70.099.940	83.706.878	211.446.110	Recursos totales
52.546.500	74.782.290	87.033.760	109.583.967	296.930.648	Activo total (AT)

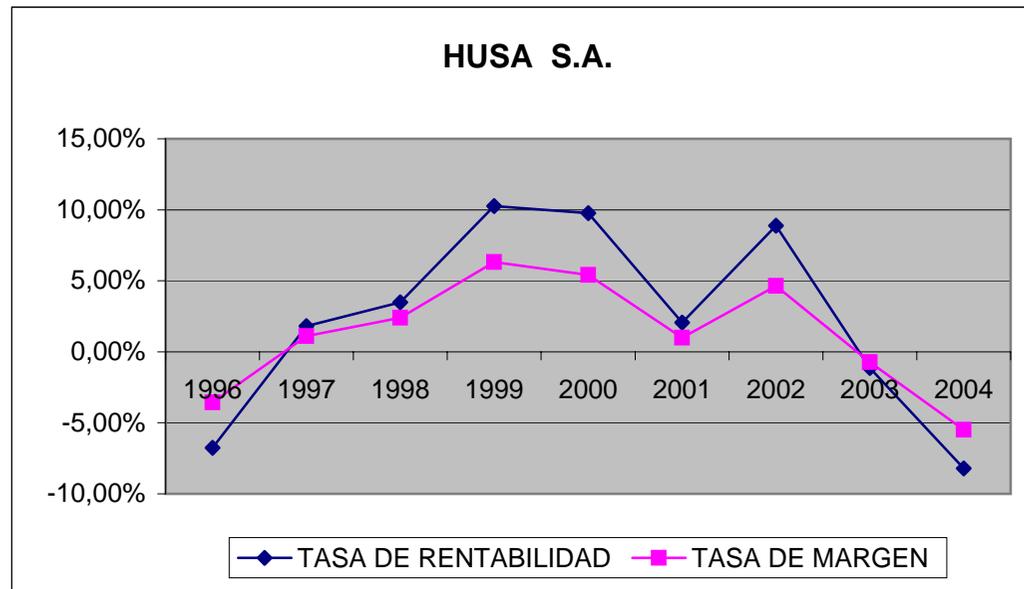
					INDICADORES DEL MODELO
2000	2001	2002	2003	2004	
6,19%	2,54%	1,79%	1,73%	2,36%	TASA DE RENTABILIDAD
8,87%	4,57%	3,95%	4,71%	10,23%	TASA DE MARGEN
0,5508	0,4241	0,3652	0,2803	0,1640	IPPAC: IE/AT
1,2666	1,3121	1,2416	1,3091	1,4043	Apalancamiento comercial : AT/ RT

**PRIMERA APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE HUSA S.A. €**

<b>DATOS BÁSICOS</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>									
<b>Cifra neta de negocio (ventas)</b>	<b>45.680.000</b>	<b>49.300.000</b>	<b>51.270.000</b>	<b>59.120.000</b>	<b>69.820.000</b>	<b>73.890.000</b>	<b>79.138.000</b>	<b>77.811.000</b>	<b>83.517.000</b>
Ingresos Restaurant-bar									
Ingresos Hoteles									
Ingresos otros									
Otro ingresos	2.110.000	2.390.000	2.090.000	2.070.000	2.140.000	4.330.000	3.670.000	4.813.000	5.527.000
<b>Costes de explotación</b>	<b>47.310.000</b>	<b>48.750.000</b>	<b>50.040.000</b>	<b>55.390.000</b>	<b>66.040.000</b>	<b>73.150.000</b>	<b>75.465.000</b>	<b>78.371.000</b>	<b>88.109.000</b>
Consumos	4.870.000	5.010.000	5.540.000	5.790.000	6.210.000	6.470.000	6.271.000	7.139.000	7.961.000
Personal	21.110.000	21.180.000	21.500.000	23.400.000	27.100.000	30.270.000	30.995.000	30.748.000	34.403.000
Dotación por amortización inmovilizado	1.530.000	1.410.000	1.260.000	1.300.000	1.270.000	1.470.000	2.050.000	3.146.000	2.769.000
Variación por provisiones tráfico	130.000	170.000	130.000	40.000	50.000	290.000	278.000	59.000	- 134.000
Otros costes de explotación	19.670.000	20.980.000	21.610.000	24.860.000	31.410.000	34.650.000	35.871.000	37.279.000	43.110.000
Cifra neta de negocio (España)									
<b>Beneficio de la explotación</b>	<b>- 1.630.000</b>	<b>550.000</b>	<b>1.230.000</b>	<b>3.730.000</b>	<b>3.780.000</b>	<b>740.000</b>	<b>3.673.000</b>	<b>- 560.000</b>	<b>- 4.592.000</b>
Beneficio de la explotación (España)									
<b>BALANCE DE SITUACIÓN (PASIVO)</b>	<b>41.880.000</b>	<b>49.070.000</b>	<b>52.170.000</b>	<b>58.530.000</b>	<b>65.190.000</b>	<b>68.540.000</b>	<b>83.554.000</b>	<b>88.469.000</b>	<b>92.193.000</b>
Capital suscrito	12.780.000	15.800.000	16.300.000	4.710.000	5.210.000	5.040.000	5.042.000	5.042.000	5.042.000
Reservas	- 6.140.000	- 8.720.000	- 7.090.000	4.570.000	5.730.000	2.960.000	5.242.000	8.863.000	9.999.000
Pérdidas y ganancias	- 2.570.000	1.600.000	- 400.000	1.160.000	1.560.000	2.290.000	3.261.000	1.496.000	1.047.000
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	880.000	530.000	390.000	260.000	1.000.000	960.000	734.000	697.000	708.000
Provisiones para riesgos y gastos	3.840.000	350.000	230.000	290.000	560.000	1.300.000	1.322.000	1.185.000	1.368.000
Acreedores a largo plazo	16.090.000	26.110.000	23.730.000	26.050.000	25.570.000	24.580.000	29.171.000	27.598.000	37.664.000
Acreedores a corto plazo comerciales	4.930.000	5.200.000	8.110.000	9.810.000	12.130.000	12.710.000	12.726.000	12.486.000	14.483.000
Acreedores a corto plazo no comerciales	9.390.000	7.690.000	8.740.000	10.610.000	12.100.000	16.880.000	22.797.000	21.199.000	16.206.000
Deudas financieras	2.680.000	510.000	2.160.000	1.070.000	1.330.000	1.820.000	3.259.000	9.903.000	5.676.000
Provisiones para operaciones de tráfico	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>BALANCE DE SITUACIÓN (ACTIVO)</b>	<b>41.880.000</b>	<b>49.070.000</b>	<b>52.170.000</b>	<b>58.530.000</b>	<b>65.190.000</b>	<b>68.540.000</b>	<b>83.554.000</b>	<b>88.469.000</b>	<b>92.193.000</b>
Inmovilizado ficticio	10.000	40.000	40.000	30.000	20.000	60.000	44.000	58.000	16.000
Inmovilizado inmaterial	1.200.000	900.000	610.000	350.000	10.000	50.000	983.000	1.057.000	1.094.000
Inmovilizado material	7.870.000	6.860.000	7.480.000	7.860.000	8.480.000	8.750.000	10.909.000	11.136.000	13.184.000
Inmovilizado financiero	10.160.000	14.470.000	17.790.000	17.290.000	20.590.000	26.840.000	29.751.000	29.181.000	29.595.000
Gastos a distribuir en varios ejercicios	4.030.000	4.640.000	3.280.000	2.210.000	1.420.000	2.880.000	9.790.000	12.199.000	11.441.000
Existencias	690.000	600.000	640.000	720.000	800.000	820.000	822.000	997.000	1.154.000
Deudores	16.020.000	17.480.000	16.470.000	21.150.000	20.810.000	13.780.000	18.589.000	15.227.000	18.901.000
Inversiones financieras temporales	1.400.000	2.010.000	1.940.000	5.910.000	9.350.000	12.690.000	10.114.000	16.366.000	13.343.000
Tesorería <b>193</b>	430.000	1.910.000	3.130.000	1.950.000	3.580.000	2.160.000	1.942.000	1.879.000	3.349.000
Ajustes por periodificación	70.000	160.000	790.000	1.060.000	130.000	510.000	610.000	369.000	116.000

VARIABLES OPERATIVAS	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ingresos de la explotación	45.680.000	49.300.000	51.270.000	59.120.000	69.820.000	73.890.000	79.138.000	77.811.000	83.517.000
Beneficio de la explotación	- 1.630.000	550.000	1.230.000	3.730.000	3.780.000	740.000	3.673.000	- 560.000	- 4.592.000
Fondos propios	5.355.000	7.880.000	9.010.000	9.860.000	11.720.000	9.145.000	11.914.500	14.653.000	15.564.500
Exigible financiero	18.770.000	26.620.000	25.890.000	27.120.000	26.900.000	26.400.000	32.430.000	37.501.000	43.340.000
Exigible financiero promedio del año	18.770.000	22.695.000	26.255.000	26.505.000	27.010.000	26.650.000	29.415.000	34.965.500	40.420.500
Recursos totales	24.125.000	30.575.000	35.265.000	36.365.000	38.730.000	35.795.000	41.329.500	49.618.500	55.985.000
Activo total (AT)	41.880.000	49.070.000	52.170.000	58.530.000	65.190.000	68.540.000	83.554.000	88.469.000	92.193.000

INDICADORES DEL MODELO	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
TASA DE RENTABILIDAD	-6,76%	1,80%	3,49%	10,26%	9,76%	2,07%	8,89%	-1,13%	-8,20%
TASA DE MARGEN	-3,57%	1,12%	2,40%	6,31%	5,41%	1,00%	4,64%	-0,72%	-5,50%
IPPAC: IE/AT	1,09	1,00	0,98	1,01	1,07	1,08	0,95	0,88	0,91
Apalancamiento comercial : AT/ RT	1,74	1,60	1,48	1,61	1,68	1,91	2,02	1,78	1,65





# **ANEXO 4:**

## **Datos comparativos de Paradores y las empresas privadas seleccionadas**

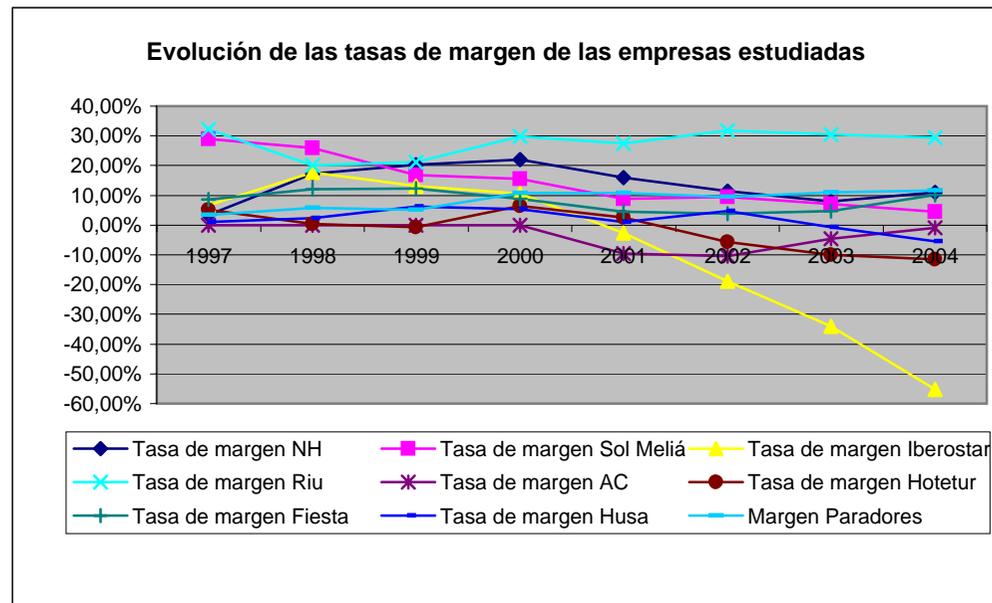
En este anexo se presenta:

1. Los cálculos de la tasa de rentabilidad y de margen de todas las empresas estudiadas distribuidas por grupos de distinta propiedad
2. Los datos comparativos de la tasa de margen entre la empresa pública y los diferentes grupos de empresas privadas.

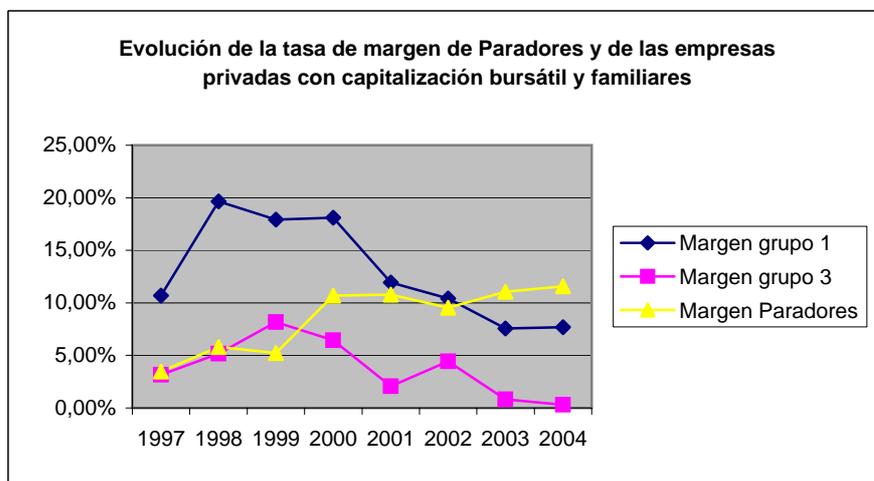
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ingresos NH Hoteles	148.894.661	182.619.938	265.946.937	536.325.737	721.828.044	886.164.858	924.189.399	950.007.840
Ingresos Sol Meliá	59.230.067	67.357.025	628.451.000	847.219.832	953.964.000	976.199.000	944.167.000	960.182.000
<b>Total ingresos Grupo 1</b>	<b>208.124.728</b>	<b>249.976.963</b>	<b>894.397.937</b>	<b>1.383.545.569</b>	<b>1.675.792.044</b>	<b>1.862.363.858</b>	<b>1.868.356.399</b>	<b>1.910.189.840</b>
Ingresos Iberostar Hoteles	12.003.595	28.716.835	30.155.189	32.028.770	30.541.000	28.227.993	31.647.775	21.351.118
Ingresos Riu Hoteles	33.729.420	46.576.030	54.209.280	63.357.540	66.673.670	74.718.061	66.377.079	66.942.076
Ingresos AC Hoteles					43.377.756	68.090.899	97.783.981	117.093.049
Ingresos Hotetur	11.709.610	15.039.910	19.398.680	30.617.800	33.684.874	31.747.125	34.017.509	35.264.714
<b>Total ingresos Grupo 2</b>	<b>57.442.625</b>	<b>90.332.775</b>	<b>103.763.149</b>	<b>126.004.110</b>	<b>174.277.300</b>	<b>202.784.078</b>	<b>229.826.344</b>	<b>240.650.957</b>
Ingresos Fiesta Hoteles	18.317.940	20.258.600	26.973.280	28.941.750	31.711.810	31.787.825	30.719.397	48.702.393
Ingresos HUSA	49.300.000	51.270.000	59.120.000	69.820.000	73.890.000	79.138.000	77.811.000	83.517.000
<b>Total ingresos Grupo 3</b>	<b>67.617.940</b>	<b>71.528.600</b>	<b>86.093.280</b>	<b>98.761.750</b>	<b>105.601.810</b>	<b>110.925.825</b>	<b>108.530.397</b>	<b>132.219.393</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>333.185.293</b>	<b>411.838.338</b>	<b>1.084.254.366</b>	<b>1.608.311.429</b>	<b>1.955.671.154</b>	<b>2.176.073.761</b>	<b>2.206.713.140</b>	<b>2.283.060.190</b>
Beneficio NH Hoteles	5.111.518	31.594.509	54.008.997	118.402.816	115.604.889	100.698.857	73.618.429	104.190.617
Beneficio Sol Meliá	17.108.699	17.516.678	106.378.854	131.994.356	84.302.003	93.121.999	67.567.999	42.577.002
<b>Total beneficios Grupo 1</b>	<b>22.220.217</b>	<b>49.111.187</b>	<b>160.387.851</b>	<b>250.397.173</b>	<b>199.906.891</b>	<b>193.820.856</b>	<b>141.186.428</b>	<b>146.767.619</b>
Beneficio Iberostar Hoteles	808.907	5.106.617	3.937.792	3.409.614	- 799.300	- 5.316.614	- 10.773.988	- 11.777.491
Beneficio Riu Hoteles	10.886.690	9.312.120	11.479.110	18.878.900	18.228.290	23.683.730	20.199.738	19.676.169
Beneficio AC Hoteles					- 4.110.437	- 7.040.614	- 4.507.941	- 980.412
Beneficio Hotetur	607.670	57.750	- 140.570	1.975.720	825.772	- 1.830.796	- 3.408.155	- 4.071.209
<b>Total beneficio Grupo 2</b>	<b>12.303.267</b>	<b>14.476.487</b>	<b>15.276.332</b>	<b>24.264.234</b>	<b>14.144.325</b>	<b>9.495.706</b>	<b>1.509.654</b>	<b>2.847.057</b>
Beneficio Fiesta Hoteles	1.583.480	2.457.250	3.293.990	2.567.650	1.448.720	1.255.865	1.448.339	4.980.537
Beneficio HUSA	550.000	1.230.000	3.730.000	3.780.000	740.000	3.673.000	- 560.000	- 4.592.000
<b>Total beneficio Grupo 3</b>	<b>2.133.480</b>	<b>3.687.250</b>	<b>7.023.990</b>	<b>6.347.650</b>	<b>2.188.720</b>	<b>4.928.865</b>	<b>888.339</b>	<b>388.537</b>
<b>TOTAL BENEFICIOS</b>	<b>36.656.964</b>	<b>67.274.924</b>	<b>182.688.173</b>	<b>281.009.057</b>	<b>216.239.936</b>	<b>208.245.427</b>	<b>143.584.421</b>	<b>150.003.213</b>
Recusos totales NH Hoteles	366.611.993	350.645.866	502.451.582	1.004.732.346	1.275.776.916	1.355.210.658	1.317.866.814	1.260.102.144
Recusos totales Sol Meliá	261.840.347	284.991.822	1.380.145.434	2.335.578.534	2.376.885.354	2.240.742.228	2.011.374.636	1.948.279.062
<b>Recursos Totales grupo 1</b>	<b>628.452.340</b>	<b>635.637.688</b>	<b>1.882.597.016</b>	<b>3.340.310.880</b>	<b>3.652.662.270</b>	<b>3.595.952.886</b>	<b>3.329.241.450</b>	<b>3.208.381.206</b>
Recursos totales Iberostar	67.038.910	118.685.554	151.522.011	160.302.230	148.056.448	149.853.761	156.774.631	130.413.378
Recursos totales Riu Hot.	109.768.635	130.668.070	132.850.230	136.621.655	142.820.150	168.513.007	210.596.065	302.971.299
Recursos totales AC Hot.					253.899.260	299.981.185	365.941.738	440.668.676
Recursos totales Hotetur	18.705.160	19.147.590	25.702.355	35.552.320	38.422.644	47.332.144	53.115.646	53.388.841
<b>Recursos Totales grupo 2</b>	<b>195.512.705</b>	<b>268.501.214</b>	<b>310.074.596</b>	<b>332.476.205</b>	<b>583.198.502</b>	<b>665.680.097</b>	<b>786.428.080</b>	<b>927.442.194</b>
Recursos totales Fiesta Hot.	26.639.125	29.122.180	34.247.280	41.487.475	56.992.205	70.099.940	83.706.878	211.446.110
Recursos totales HUSA	30.575.000	35.265.000	36.365.000	38.730.000	35.795.000	41.329.500	49.618.500	55.985.000
<b>Recursos Totales grupo 3</b>	<b>57.214.125</b>	<b>64.387.180</b>	<b>70.612.280</b>	<b>80.217.475</b>	<b>92.787.205</b>	<b>111.429.440</b>	<b>133.325.378</b>	<b>267.431.110</b>
<b>RECURSOS TOTALES</b>	<b>881.179.170</b>	<b>968.526.082</b>	<b>2.263.283.892</b>	<b>3.753.004.560</b>	<b>4.328.647.977</b>	<b>4.373.062.423</b>	<b>4.248.994.908</b>	<b>4.403.254.510</b>
<b>Rentabilidad grupo 1</b>	<b>3,54%</b>	<b>7,73%</b>	<b>8,52%</b>	<b>7,50%</b>	<b>5,47%</b>	<b>5,39%</b>	<b>4,24%</b>	<b>4,57%</b>
<b>Rentabilidad grupo 2</b>	<b>6,29%</b>	<b>5,39%</b>	<b>4,93%</b>	<b>7,30%</b>	<b>2,43%</b>	<b>1,43%</b>	<b>0,19%</b>	<b>0,31%</b>
<b>Rentabilidad grupo 3</b>	<b>3,73%</b>	<b>5,73%</b>	<b>9,95%</b>	<b>7,91%</b>	<b>2,36%</b>	<b>4,42%</b>	<b>0,67%</b>	<b>0,15%</b>
<b>Rentabilidad global</b>	<b>4,16%</b>	<b>6,95%</b>	<b>8,07%</b>	<b>7,49%</b>	<b>5,00%</b>	<b>4,76%</b>	<b>3,38%</b>	<b>3,41%</b>
<b>Margen grupo 1</b>	<b>10,68%</b>	<b>19,65%</b>	<b>17,93%</b>	<b>18,10%</b>	<b>11,93%</b>	<b>10,41%</b>	<b>7,56%</b>	<b>7,68%</b>
<b>Margen grupo 2</b>	<b>21,42%</b>	<b>16,03%</b>	<b>14,72%</b>	<b>19,26%</b>	<b>8,12%</b>	<b>4,68%</b>	<b>0,66%</b>	<b>1,18%</b>

<b>Margen grupo 3</b>	3,16%	5,15%	8,16%	6,43%	2,07%	4,44%	0,82%	0,29%
<b>Margen global</b>	<b>11,00%</b>	<b>16,34%</b>	<b>16,85%</b>	<b>17,47%</b>	<b>11,06%</b>	<b>9,57%</b>	<b>6,51%</b>	<b>6,57%</b>
<b>Margen Paradores</b>	3,46%	5,81%	5,23%	10,69%	10,79%	9,53%	11,07%	11,56%
<b>Margen gr.2 sin Iberostar</b>	25,30%	15,21%	15,40%	22,19%	10,40%	8,49%	6,20%	6,67%

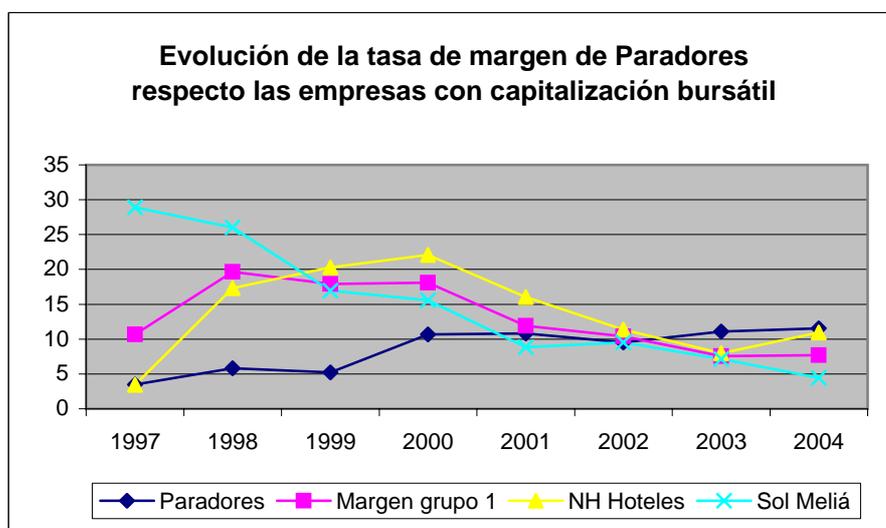
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Tasa de margen NH	3,43%	17,30%	20,31%	22,08%	16,02%	11,36%	7,97%	10,97%
Tasa de margen Sol Meliá	28,89%	26,01%	16,93%	15,58%	8,84%	9,54%	7,16%	4,43%
Tasa de margen Iberostar	6,74%	17,78%	13,06%	10,65%	-2,62%	-18,83%	-34,04%	-55,16%
Tasa de margen Riu	32,28%	19,99%	21,18%	29,80%	27,34%	31,70%	30,43%	29,39%
Tasa de margen AC	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	-9,48%	-10,34%	-4,61%	-0,84%
Tasa de margen Hotetur	5,19%	0,38%	-0,72%	6,45%	2,45%	-5,77%	-10,02%	-11,54%
Tasa de margen Fiesta	8,64%	12,13%	12,21%	8,87%	4,57%	3,95%	4,71%	10,23%
Tasa de margen Husa	1,12%	2,40%	6,31%	5,41%	1,00%	4,64%	-0,72%	-5,50%
<b>Margen Paradores</b>	3,46%	5,81%	5,23%	10,69%	10,79%	9,53%	11,07%	11,56%



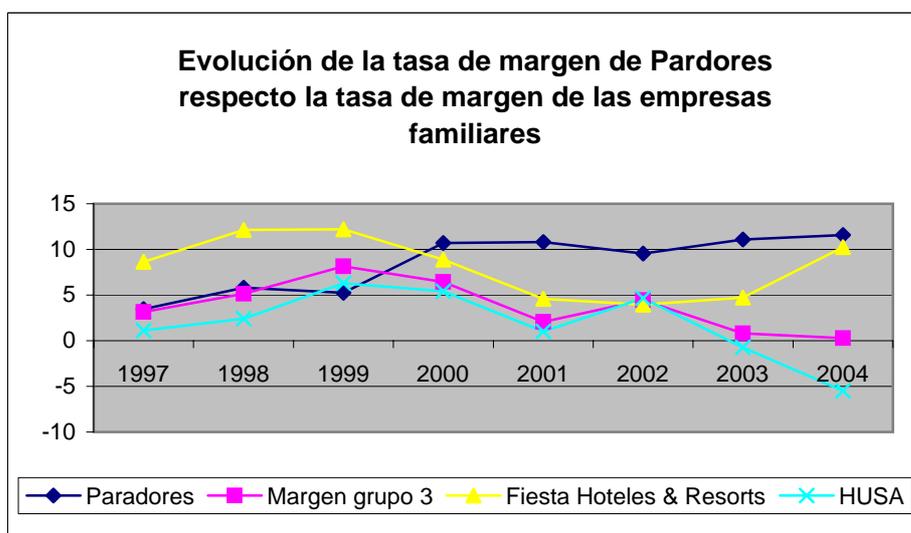
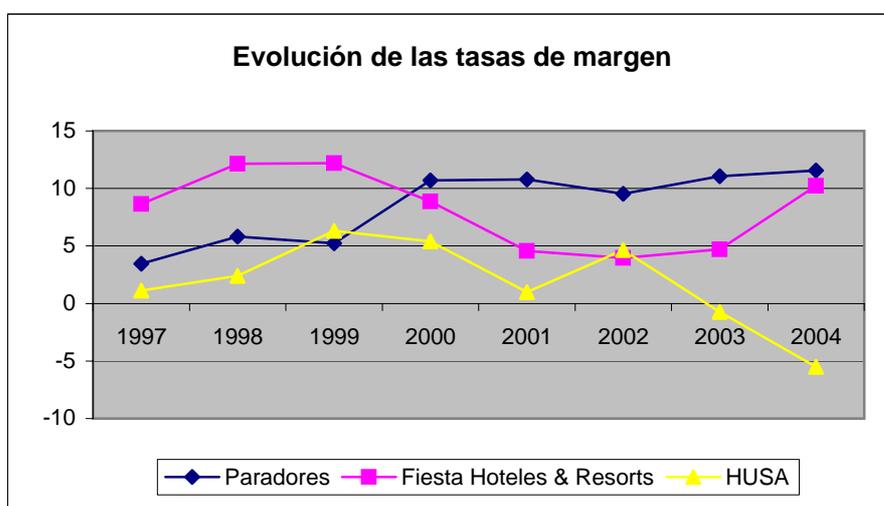
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Margen grupo 1</b>	10,68%	19,65%	17,93%	18,10%	11,93%	10,41%	7,56%	7,68%
<b>Margen grupo 3</b>	3,16%	5,15%	8,16%	6,43%	2,07%	4,44%	0,82%	0,29%
<b>Margen Paradores</b>	3,46%	5,81%	5,23%	10,69%	10,79%	9,53%	11,07%	11,56%



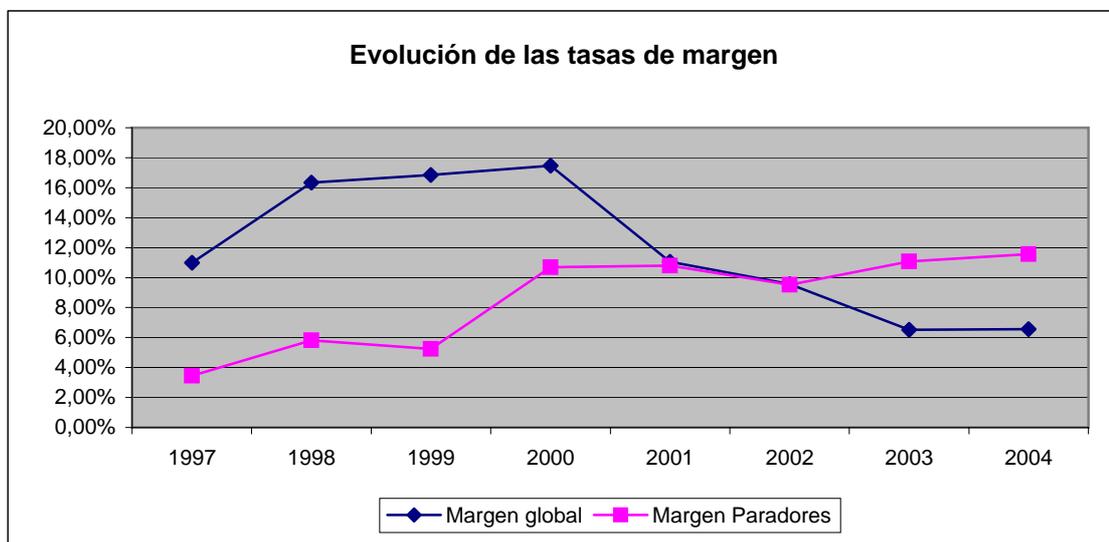
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Paradores</b>	3,46	5,81	5,23	10,69	10,79	9,53	11,07	11,56
<b>Margen grupo 1</b>	10,68	19,65	17,93	18,1	11,93	10,41	7,56	7,68
<b>NH Hoteles</b>	3,43	17,3	20,31	22,08	16,02	11,36	7,97	10,97
<b>Sol Meliá</b>	28,89	26,01	16,93	15,58	8,84	9,54	7,16	4,43



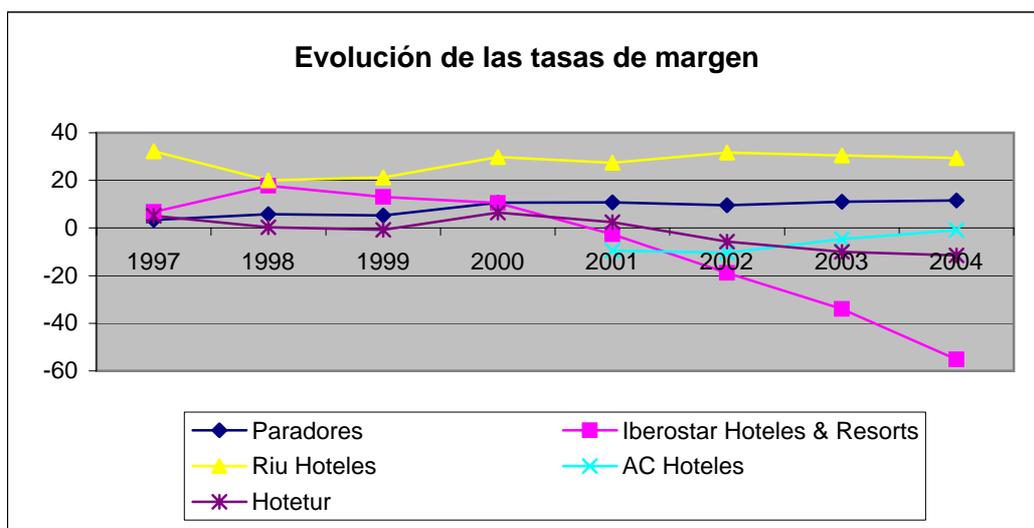
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Paradores</b>	3,46	5,81	5,23	10,69	10,79	9,53	11,07	11,56
<b>Margen grupo 3</b>	3,16	5,15	8,16	6,43	2,07	4,44	0,82	0,29
<b>Fiesta Hoteles &amp; Resorts</b>	8,64	12,13	12,21	8,87	4,57	3,95	4,71	10,23
<b>HUSA</b>	1,12	2,4	6,31	5,41	1	4,64	-0,72	-5,5



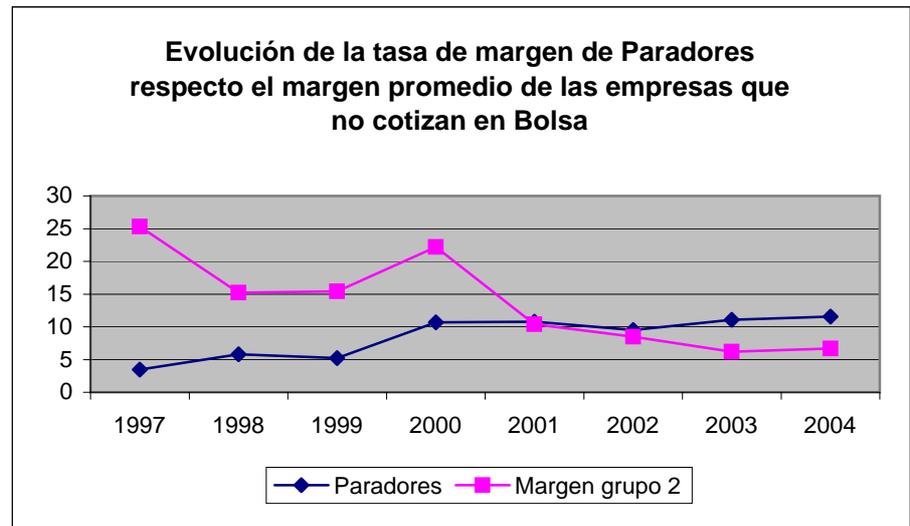
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Margen global</b>	11,00%	16,34%	16,85%	17,47%	11,06%	9,57%	6,51%	6,57%
<b>Margen Paradores</b>	3,46%	5,81%	5,23%	10,69%	10,79%	9,53%	11,07%	11,56%



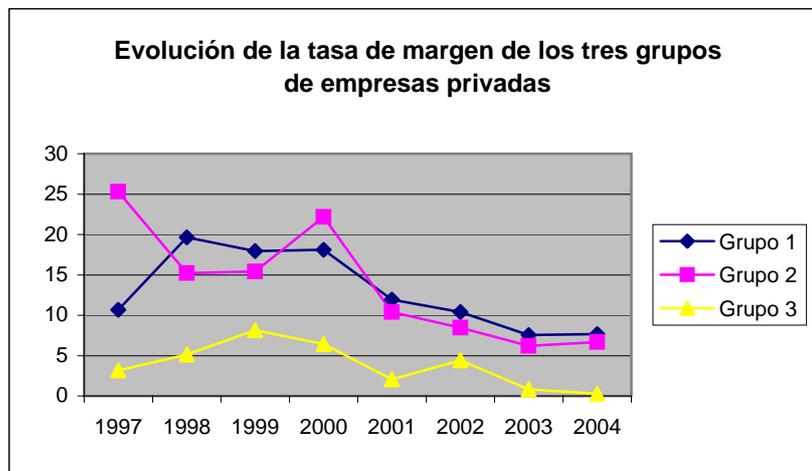
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Paradores</b>	3,46	5,81	5,23	10,69	10,79	9,53	11,07	11,56
<b>Iberostar Hoteles &amp; Res</b>	6,74	17,78	13,06	10,56	-2,62	-18,83	-34,04	-55,16
<b>Riu Hoteles</b>	32,28	19,99	21,18	29,8	27,34	31,7	30,43	29,39
<b>AC Hoteles</b>					-9,48	-10,34	-4,61	-0,84
<b>Hotetur</b>	5,19	0,38	-0,72	6,45	2,45	-5,77	-10,02	-11,54



	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Paradores</b>	3,46	5,81	5,23	10,69	10,79	9,53	11,07	11,56
<b>Margen grupo 2</b>	25,3	15,21	15,4	22,19	10,4	8,47	6,2	6,67



	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Grupo 1</b>	10,68	19,65	17,93	18,1	11,93	10,41	7,56	7,68
<b>Grupo 2</b>	25,3	15,21	15,4	22,19	10,4	8,47	6,2	6,67
<b>Grupo 3</b>	3,16	5,15	8,16	6,43	2,07	4,44	0,82	0,29





# **ANEXO 5:**

## **Datos comparativos de Paradores y la empresa privada “A”**

En este anexo se presenta los cálculos necesarios para el estudio comparativo de eficiencia entre Paradores y la empresa privada colaboradora

COMPARATIVA EMPRESA PÚBLICA PARADORES CON LA EMPRESA PRIVADA "A"

OUTPUTS	2000	2001	2002	2003	2004
IE habitaciones "A"	62.700.801	71.100.223	74.166.563	72.318.435	78.992.579
IE resturación "A"	36.633.153	37.269.551	38.879.464	40.218.665	42.606.035
IE otros "A"	7.603.234	8.294.855	8.652.786	8.613.831	9.307.419
IE habitaciones "P"			113.976.777	119.245.766	133.097.965
IE resturación "P"			109.880.777	118.177.401	129.815.213
IE otros "P"			8.188.832	8.665.753	9.126.802
Habitaciones vendidas "A"	943.011	985.758	1.019.752	980.988	1.109.914
Nº Cubiertos servidos "A"	1.037.142	1.084.156	1.121.544	1.078.910	1.220.225
Habitaciones vendidas "P"	1.352.311	1.306.444	1.297.224	1.327.060	1.441.585
Nº Cubiertos servidos "P"	2.908.585	2.778.359	2.648.133	2.699.674	2.890.734
INPUTS					
CE personal "A"	45.527.545	49.141.242	51.113.501	50.641.090	55.966.256
CE consumos "A"	11.548.235	11.739.909	12.052.634	12.427.567	12.828.677
CE servicios exteriores "A"	3.400.603	3.674.936	3.906.532	3.755.679	4.025.361
CE otros "A"	18.425.277	19.867.986	20.810.497	20.445.431	22.268.425
CE personal "P"	94.855.589	97.513.691	105.403.940	107.932.765	120.081.227
CE consumos "P"	44.295.109	43.731.143	43.080.391	43.231.852	46.627.607
CE servicios exteriores "P"	44.919.326	46.055.804	48.412.114	49.887.731	55.147.933
CE otros "P"	12.328.519	11.377.706	13.322.786	15.620.497	18.706.808
Número de trabajadores "A"	1.364	1.399	1.287	1.409	1.388
Número de trabajadores "P"	4.086	4.024	4.092	4.312	4.612
Relación de habitaciones	1,434035234	1,325319196	1,27209753	1,352779035	1,298825855
Relación de cubiertos	2,8044231166	2,5626930073	2,3611494511	2,5022235404	2,3690171895
Relación IE otros	-	-	0,9463809691	1,0060277477	0,9805942979
Peso relativo habitaciones "A"	0,63121217	0,65608906	0,60942717	0,59692843	0,60342963
Peso relativo cubiertos "A"	0,36878783	0,34391094	0,31947283	0,33197157	0,32547037
Peso relativo otros servicios "A"			0,07110000	0,07110000	0,07110000
Relación nº trabajadores	2,99560117	2,87634024	3,17948718	3,06032647	3,32276657
Relación consumos	3,83566051	3,72499846	3,57435487	3,47870601	3,63463879
Relación servicios exteriores	13,20922378	12,53240982	12,39260654	13,28327874	13,70012106
Relación otros costes	0,66910902	0,57266529	0,64019547	0,76400918	0,84005977
Peso relativo personal "A"	0,57701631	0,58207618	0,58160743	0,58028217	0,58856883

<b>Peso relativo consumos "A"</b>	0,14636238	0,13905878	0,13714383	0,14240404	0,13491271
<b>Peso realtivo servicios exteriores "A"</b>	0,04309926	0,04352948	0,04445143	0,04303528	0,04233269
<b>Peso relativo otros costes "A"</b>	0,23352205	0,23533555	0,23679731	0,23427851	0,23418577

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>IPG p,a</b>	-0,4414	-0,4951	-0,6444	-0,5696	-0,6850
<b>IPPAT p,a</b>	-0,4348	-0,4964	-0,6887	-0,5822	-0,7156
Media ponderada de la relación outputs	1,9394176	1,7508656	1,5968616	1,7097079	1,6245152
Media ponderada de la relación inputs	3,01546661	2,87254069	3,04187970	3,02187524	3,22272879
<b>Tp/Ta</b>	2,995601173	2,876340243	3,179487179	3,060326473	3,322766571
<b>Peso relativo Habitaciones "P"</b>	***	***	0,491181005	0,484563734	0,489258840
<b>Peso relativo cubiertos "P"</b>	***	***	0,473529361	0,480222356	0,477191672
<b>Peso relativo otros servicios "P"</b>	***	***	0,035289634	0,035213910	0,033549488
<b>Peso relativo personal "P"</b>	0,4829750	0,4908119	0,5014001	0,4981370	0,4991663
<b>Peso relativo consumos "P"</b>	0,2255369	0,2201103	0,2049308	0,1995259	0,1938265
<b>Peso realtivo servicios exteriores "P"</b>	0,2287152	0,2318109	0,2302935	0,2302445	0,2292447
<b>Peso relativo otros costes "P"</b>	0,0627730	0,0572670	0,0633757	0,0720925	0,0777624
<b>Peso relativo personal PROMEDIO</b>	0,529995664	0,536444029	0,541503756	0,539209596	0,543867559
<b>Peso relativo consumos PROMEDIO</b>	0,185949617	0,179584525	0,171037307	0,170964985	0,16436963
<b>Peso realtivo servs exts PROMEDIO</b>	0,135907214	0,137670186	0,137372443	0,136639891	0,135788711
<b>Peso relativo otros costes PROMEDIO</b>	0,148147505	0,14630126	0,150086494	0,153185528	0,1559741
<b>Peso relativo Hab. PROMEDIO</b>	0,63121217	0,65608906	0,550304087	0,540746082	0,546344235
<b>Peso relativo cubiertos PROMEDIO</b>	0,36878783	0,34391094	0,396501095	0,406096964	0,401331021
<b>Peso relativo otros serv PROMEDIO</b>			0,053194819	0,053156954	0,052324744
Media ponderada de la relación outputs	1,939417603	1,750865588	1,6865813756	1,8011327168	1,7116754513
Media ponderada de la relación inputs	4,19525087	4,02106847	4,13153961	4,17695523	4,39591852
	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>IPG p,a segons Törnquist</b>	- 0,77156542	- 0,83143737	- 0,89594650	- 0,84116681	- 0,94320381
Tasa de margen "A"	0,2622	0,2764	0,2779	0,2797	0,2736
Número de establecimientos "P"	86	86	86	88	90
Número de establecimientos "A"	46	48	48	51	59

\*\*\* Al no disponer de los datos desglosados de los outputs de Paradores para estos dos años, se ha tomado como peso relativo promedio el peso relativo de la empresa 'A'

