

Impacto de la crisis económica en la estructura económico-financiera de Paradores S.A.

Rubén Lado-Sestayo
ruben.lado.sestayo@udc.es

Eliseo Fernández-Fernández
eliseo.fernandez@udc.es

María Nela Seijas-Giménez¹
mseijas@ccea.com.uy

¹ Manuscrito recibido el 17 de julio del 2017, aprobado tras revisión el 04 de diciembre del 2017. Turismo, desarrollo y buen vivir: Revista de Investigación de la Ciencia Turística –RICIT, Nro. 11 – Año 2017. ISSN-e:2588-0861

Rubén Lado-Sestayo, Doctor cum Laude en Economía con premio extraordinario de doctorado por la Universidad de Santiago de Compostela, Departamento de Empresa, Universidade da Coruña.

Eliseo Fernández-Fernández, Graduado en Ciencias Empresariales y graduado en Turismo por la Universidad de La Coruña. Universidade da Coruña.

María Nela Seijas-Giménez, Magister en Economía y Posgrado en Finanzas - Orientación en Mercado de Capitales por la Universidad ORT Uruguay. Universidad de La República, Uruguay

Resumen

Este trabajo estudia la evolución de la empresa pública española Paradores de Turismo S.A. Para ello, la metodología utilizada se sustenta en el estudio del caso a través del análisis de la evolución de sus principales indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad de su sector en el período 2009-2015. El objetivo perseguido es la evaluación del impacto que han tenido las medidas tomadas por la empresa en un momento de caída de la demanda e incremento de las dificultades para obtener financiación. Durante este período, la crisis económica que ha afectado a España ha influido notablemente en la actividad de la empresa. En este contexto, la empresa ha efectuado un expediente de regulación de empleo (ERE) y ha vivido un proceso de reestructuración de su deuda. Estas medidas han supuesto el despido de más de trescientos empleados, suspensiones temporales para más de doscientos y una reducción de la jornada laboral para al menos cuatrocientos. El estudio de esta empresa pública es importante por su papel como instrumento de política económica y turística. Asimismo, resulta útil para comprender la respuesta de la empresa a la situación de crisis económica que ha dificultado su acceso a la financiación.

79

Palabras clave: Paradores, Crisis económica, Análisis económico-financiero.

Abstract

This paper analyzes the evolution of the Spanish stated-owned company Paradores de Turismo S.A. To do so, the methodology used is based on the case study by analyzing the evolution of its main liquidity, activity, indebtedness and profitability ratios and the sectoral context in the period 2009-2015. The objective is to evaluate the impact of the measures taken by the company at a time of falling demand and increasing difficulties in obtaining financing. During this period, the economic crisis that has affected Spain has greatly influenced the activity of the company. In this context, the company has carried out layoffs and has undergone a process of debt restructuring. These measures have resulted in the layoff of more than three hundred employees, temporary suspensions for more than two hundred and a reduction of the working day for at least four hundred. The study of this stated-owned

company is important for its role as an instrument of economic and tourist policy. It is also useful to understand the company's response to the Spanish economic crisis that has hampered its access to financing.

Keywords: Paradores, Economic crisis, Economic and financial analysis.

Introducción

El sector hotelero depende en gran medida de la localización, la cual afecta notablemente a su rentabilidad (Lado-Sestayo et al., 2016). Por ello, los gestores presentan un importante papel como entes dinamizadores del sector, y pueden contribuir a generar las condiciones necesarias para atraer inversión hotelera, generando actividad económica y bienestar. De hecho, Barrado (2001) subraya que es necesaria la formación de técnicos generalistas en turismo con capacidad y destreza para gestionar la actividad turística que se caracteriza de compleja. Valls (2004) y Merinero y Pulido (2009) señalan que la articulación del territorio, ligada al trabajo conjunto y coordinador de los agentes turístico del sector público y privado, es clave en la competitividad del destino turístico. En esta línea, Walker (1983) expone su rol fundamental en la creación del producto turístico en un destino.

Un elemento de la política turística utilizado en España ha sido la empresa Paradores de Turismo de España, S.A., la cual fue promovida desde el sector público. Así, mediante esta empresa instrumental, el sector público ha recuperado y puesto en valor el patrimonio artístico, cultural y urbanístico del país, fomentando al mismo tiempo la actividad económica en regiones deprimidas. A pesar de su éxito, en los últimos años la crisis económica ha impactado notablemente a esta empresa, más que a otras cadenas hoteleras. Ello se debe, principalmente, a la concentración de su oferta en España y no tanto a la caída del consumo interno. En este contexto, la solución para recuperar la competitividad de la empresa y mantener sus objetivos ha sido la realización de un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) y un acuerdo con financiadores privados. De este modo, se ha optado por una solución marcada de acuerdo con las leyes del mercado.

El objetivo de este trabajo es analizar la evolución de Paradores en el período 2009-2015 y evaluar si las medidas llevadas a cabo han sido efectivas para mejorar su situación

económico-financiera. El análisis económico-financiero realizado tiene en consideración el contexto económico y sectorial de la empresa en el período mencionado, de manera que se relacionan los aspectos externos con su evolución interna. Asimismo, ello es útil para situar la empresa, facilitando la difusión de un caso de éxito para el fomento del turismo en España y la recuperación del patrimonio que podría ser trasladado a otras economías, especialmente latinoamericanas. De igual modo, el análisis de la evolución de la empresa en el contexto de crisis alerta sobre las áreas de mejora, lo cual puede ser interesante para el diseño de medidas similares en otras regiones.

Este trabajo se estructura del siguiente modo: tras esta introducción se expone el marco teórico, fundamentado en los modelos teóricos de economías de aglomeración. A continuación se identifica a la empresa Paradores y su utilización como un mecanismo de fomento de la actividad turística. En el tercer apartado se presenta el estudio empírico, a través de la presentación de los principales métodos utilizados, que se corresponden con el modelo de las cinco fuerzas de Porter y con un análisis económico-financiero. Posteriormente se exponen los resultados obtenidos en el contexto de crisis económica. El trabajo termina con las principales conclusiones extraídas.

81

Marco teórico conceptual

El marco teórico de este trabajo se sustenta en la importancia de la gestión turística como ente dinamizador de la economía. Para ello se utiliza como referencia el planteamiento establecido en los modelos centrados en la existencia de externalidades de la actividad económica, más concretamente, en los modelos teóricos de economías de urbanización y aglomeración. Así, este estudio aborda la importancia de Paradores como una empresa utilizada como instrumento de política turística a través del efecto local y regional sobre el resto de empresas. En particular, el análisis se centra en su capacidad de potenciar la existencia de economías de urbanización y aglomeración, cuyo desarrollo puede ser utilizado por los gestores de destino turístico para potenciar la actividad turística. A continuación se profundiza en la importancia de la localización para la gestión del destino turístico, desarrollando el marco teórico expuesto.

Importancia de la localización

Los establecimientos hoteleros se ven influidos en gran medida por el impacto de la localización. Así, recientes estudios cuantifican su impacto sobre la rentabilidad y la supervivencia hotelera (Lado-Sestayo et al., 2016, Vivel-Búa et al, 2016). De igual modo, se ha confirmado la capacidad del sector de generar actividad y crecimiento económico (Lee & Chang, 2008). En este contexto, los agentes públicos y privados pueden favorecer la inversión hotelera como mecanismo de creación de empleo y actividad económica, para lo cual deben fomentar los factores impulsores del sector y disminuir el efecto de las barreras de entrada (Lado-Sestayo et al., 2017). En esta línea, Merinero y Pulido (2009) y Pulido (2007) destacan la denominada “gestión activa del turismo”, la cual se basa en las interrelaciones entre los agentes turísticos para dinamizar el desarrollo de un territorio. De este modo, ello tiene un impacto directo en el diseño e implantación de la oferta de un destino turístico y en su capacidad de adaptación a los nuevos contextos nacionales e internacionales, de ahí su relevancia. Merinero y Pulido (2009) demuestran que la intensidad, sostenibilidad temporal y una adecuada articulación y formalización entre los agentes turísticos es fundamental en la gestión de un destino turístico. De acuerdo con Merinero y Pulido (2009), existe una relación positiva entre estos agentes y el desarrollo turístico. Por tanto, la dinámica relacional es una cuestión clave de estudio para abordar la investigación en turismo, y en la definición y desarrollo de la actividad turística. La literatura académica ha destacado el rol de los agentes locales, aspecto genéricamente denominado “perspectiva del actor” (Merinero y Pulido, 2009; Zapata, 2003). Krippendorf (1982) fue pionero en indicar que el crecimiento del sector turístico está ligado y requiere la participación de la comunidad local, subrayando la importancia de la política turística. Posteriormente, una abundante literatura ha profundizado en el estudio de esta cuestión, poniendo de relieve que los agentes turísticos, privados y públicos, interactúan y son interdependientes en el desarrollo del destino turístico. Bajo una perspectiva económica, uno de los mecanismos fundamentales de atracción de la actividad hotelera es la existencia de economías de urbanización y aglomeración (Kalnins & Chung, 2004). Ello implica que, para atraer la actividad hotelera, debe existir actividad económica en el destino, con una oferta de servicios complementarios y la accesibilidad necesaria para la llegada de la demanda, a través de distintos medios de transporte.

En numerosos países, como en el caso español, una parte importante de las edificaciones

históricas y con un potencial turístico se encuentran en zonas sin actividad económica, con dificultad de acceso y conllevando costes importantes en su mantenimiento, siendo susceptibles de su utilización turística (Jonsen-Verbeke, 1999). En este contexto, uno de los objetivos principales de la empresa Paradores es la recuperación y mantenimiento de este patrimonio cultural, con el objetivo de ofrecer servicios turísticos en los mismos, aumentando la inversión privada en la región (Palomeque, 1984).

En este contexto, Korstanje (2009) señala que, bajo una perspectiva económica, se concede mayor importancia a la consideración del turismo como fenómeno comercial frente a su componente social, si bien Paradores representa un caso que, a nuestro juicio, combina ambos aspectos. Este autor indica que la educación y la economía están íntimamente ligadas en el ámbito turístico y, de hecho, es habitual poder observar que el sistema educativo en materia de turismo está orientado a la industria. Korstanje (2009) expone que los trabajos relacionados con turismo cultural y patrimonial consideran al turismo como un instrumento que contribuye a la recuperación de valores culturales y del patrimonio artístico, respectivamente. En esta línea, este autor considera que el turismo cultural debería ser utilizado como instrumento de desarrollo para contribuir al mantenimiento de identidades y valores propios de los pueblos, contrarrestando su homogeneización. En suma, el turismo debe potenciar y/o mantener los valores culturales propios de áreas locales, en línea con la estrategia de naturaleza patrimonial aplicada en Paradores. De hecho, Coles et al. (2005) subrayan que el turismo tiene una gran relevancia académica y, por ello, debe ser considerado una disciplina académica. Por su parte, Colom y Brown (1993) analizan las relaciones entre educación y turismo para proponer una pedagogía del turismo fundamentada en la formación turística que abarca la educación formal y no formal y los contenidos educativos del turismo. El modelo de gestión de Paradores se sustenta, desde el punto de vista teórico, en los modelos de economías de urbanización y aglomeración. Así, a partir de los planteamientos aplicados por Marshall (1890) y Jacob (1969) para el sector industrial, estos modelos se han extrapolado al ámbito turístico (Yang, 2012).

Los planteamientos originales de los modelos de aglomeración establecen que la existencia de actividad económica genera efectos positivos sobre las empresas. Jacob (1969), Ohlin (1933), Hoover (1948) e Isard (1956), plantean las ventajas de la concentración de actividad

económica, tales como, el aumento de la demanda potencial o la existencia de redes intersectoriales. Por su parte, Marshall (1890), Arrow (1962), Romer (1986), y Glaeser et al. (1992) plantean la existencia de externalidades que se originan por la concentración de actividad del mismo sector. En este sentido, Paradores beneficiaría no solo a las economías locales a través de su efecto en restauración, comercio u otros servicios, sino también a la potencial oferta que se localizaría tras su implantación. Ello se debe a que la concentración de empresas del mismo sector favorece la existencia de un mercado de trabajo común, una mejor especialización de los proveedores de inputs y la existencia de conocimiento compartido. En esta línea, esta concentración favorece a las redes de colaboración que pueden aumentar la demanda en el destino turístico (Crouch, 2011; Shaw y Williams, 2009; Novelli et al., 2006).

Los efectos encontrados a nivel de concentración de empresas podrían traspasar el ámbito local (Yang y Wong, 2012; Gooroochurn y Hanley, 2005). Así, la existencia de oferta de alojamiento en parques naturales, como lo ofrece Paradores, contribuye a mejorar las redes de comunicación, lo que beneficia a la región y contribuye a difundir la marca España en el mundo (Silvestre y Béjar, 2002). En este contexto, Paradores presenta una doble contribución al poner en valor edificios históricos, ubicados, en ocasiones, en zonas deprimidas económicamente, favoreciendo la inversión privada. Por tanto, esta estrategia de localización es utilizada como una herramienta de promoción turística y a la vez como herramienta de promoción económica y de restauración de edificios singulares. Sin embargo, debido a su condición de empresa privada, con oferta concentrada en España, se ha visto afectada notablemente por el efecto de la crisis económica. En este contexto, la respuesta a la crisis económica, planteada a través de un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) y mediante un incremento del endeudamiento es un caso de estudio interesante en el que, bajo las leyes del mercado, se ha desarrollado la política de fomento de actividad turística. La siguiente sección profundiza en el estudio de Paradores y su evolución en la crisis económica.

Presentación de Paradores

El germen de la creación de un ente de fomento de la actividad turística se remonta a la primera década del siglo XX y está vinculado al sector público. Así, Benigno Mariano Pedro Casto de la Vega-Inclán y Flaquer, Marqués de Vega Inclán, preside la Comisaría Regia de

Turismo bajo el gobierno liberal liderado por José Canalejas. Poco después se sucedieron importantes inversiones hoteleras en Madrid, en gran medida fomentadas por la intervención del marqués y diversos inversores. En 1926 comienza la actividad propia de Paradores, y el rey Alfonso XII decide que sea en la sierra de Gredos, una zona sin dinamismo turístico, prácticamente con actividad económica nula y con una falta de servicios importante, donde se establezca el primer Parador. De este modo, el parque natural cobra especial atención como destino turístico y atrae en la actualidad numerosos viajeros. El proceso continuó con la apertura de otros Paradores en ciudades que no se encuentran en el primer orden económico, pero que contienen importantes conjuntos históricos y culturales con alto potencial turístico. Le siguió el parador de Cádiz, ciudad escala de navegación entre importantes líneas, y el parador de Toledo que utiliza la casa solariega de los Álvarez de Toledo, Condes de Oropesa, en una ciudad patrimonio de la humanidad. La guerra civil frena este proceso, contando en aquel momento con 16 establecimientos. Posteriormente, en los años 60, con el boom turístico vivido en España, se produce la gran expansión de la empresa, que dobla su oferta de los 40 a los 83 establecimientos. Con la llegada de la democracia se produce una serie de cambios en su propiedad y en 1991 se crea Paradores de Turismo de España, S.A, empresa de capital 100% público. Actualmente, la empresa dispone de 95 establecimientos y continúa sus planes de expansión. Espera abrir un nuevo Parador en Muxía, pequeño pueblo de menos de 5.000 habitantes situado en la Costa da Morte en Galicia, de gran belleza, que ha sufrido en el año 2002 un vertido contaminante de un petrolero, afectando notablemente a su estructura productiva, (Castro & Rodríguez, 2009). Asimismo, recientemente se ha restaurado el monasterio de San Juan Bautista, conocido como Escorial de Asturias, y que alberga el parador de Corias, situado en Cangas del Narcea, municipio con una geografía accidentada y montañosa, pero de gran belleza paisajística. Los principales objetivos de Paradores son: servir de instrumento de política turística; conservar y recuperar patrimonio artístico, cultural y arquitectónico; fomentar los productos locales y atraer la inversión privada a zonas de baja actividad. Para ello, la empresa dispone de 95 establecimientos propiedad del estado que gestiona en régimen de alquiler, pero invirtiendo en los mismos grandes cantidades para su conservación y restauración. En línea con el tipo de establecimiento, la empresa presenta tres ofertas diferenciales: paradores Esencia, Civia y Naturia. Los paradores Esencia son la esencia de la empresa, ya que se ubican

en edificios históricos (castillos, palacios, casas, monasterios, entre otros), como por ejemplo el parador de Corias, o el Hostal dos Reis Católicos en Santiago de Compostela. Los paradores Civia son paradores situados en urbes, de diseño generalmente moderno, como por ejemplo el parador de Cádiz. Finalmente, los paradores Naturia son paradores situados en zonas de una elevada belleza paisajística, tales como la costa o los parques naturales, siendo un ejemplo de estos establecimientos el parador localizado en la sierra de Gredos.

La oferta de Paradores presenta 3 o más estrellas, siendo la gran mayoría de establecimientos (79) de cuatro estrellas. El número medio de habitaciones es 65, ofertando en total, gran parte de los ingresos que provienen de sus ventas, en restaurantes con más de 2 millones de cubiertos vendidos al año.

Métodos

El análisis empírico se divide en dos secciones, así, en primer lugar se analiza el sector hotelero español utilizando la metodología de las 5 fuerzas de Porter (1980), de este modo, se presenta la posición de Paradores y su forma de afrontar el entorno competitivo. Posteriormente, en segundo lugar se analiza la evolución de Paradores durante la reciente crisis económica a través del estudio de ratios de la situación económico-financiera de la empresa. El principal objetivo es identificar en qué medida las acciones tomadas por la empresa como consecuencia de la crisis económica, han permitido su recuperación. De este modo, se plantea el método del estudio descriptivo y deductivo a través de un caso como lo es Paradores. El objetivo es identificar, desde un punto de vista riguroso, las principales conclusiones que resulten del análisis y poner a disposición de otros agentes económicos los resultados de esta investigación.

El entorno específico de una empresa se construye a partir de la identificación de la estructura de la competencia. La estructura competitiva ha mostrado tener un impacto significativo en la rentabilidad hotelera, tal y como señalan diversos estudios (Lado-Sestayo et al., 2016). Está formada por el conjunto de empresas que producen y ofrecen productos o servicios cercanos en atributos o que cumplen una función similar en un mercado (Alonso y Martín, 2009).

Según el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), la estructura de un mercado que

determina el nivel de competencia se sintetiza en 5 fuerzas competitivas:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de productos y servicios sustitutivos.
- Intensidad de la rivalidad entre competidores.

Una vez analizada la situación de Paradores a través de las cinco fuerzas de Porter, se presenta un análisis de la situación económico-financiera de la empresa en el período 2009-2015. Para el análisis se ha utilizado la información disponible en las cuentas anuales de la empresa, obtenida del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI). Es importante destacar que la empresa sufrió especialmente la crisis económica, como consecuencia de la caída de la demanda, lo cual es especialmente relevante en el sector por la existencia de elevados costes fijos. Así, el impacto más acusado se observa en el año 2013, año en el que la empresa debe acudir a un préstamo de terceros por una cantidad elevada y debe acometer importantes reformas en la gestión, entre las cuales se encuentra la necesidad de aplicar un Expediente de Regulación de Empleo (ERE). Mediante el ERE, la empresa despide a un número importante de trabajadores, y reorganiza ciertos puestos de trabajo. El efecto del ERE y de la financiación de terceros, los cuales exigen un mayor control y garantías se observa a lo largo de este análisis.

87

Resultados

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

La amenaza de entrada de nuevos competidores se ve determinada por las barreras de entrada. En el sector hotelero, estudios recientes encuentran que las barreras de entrada son elevadas e importantes (Lado-Sestayo et al., 2017). En particular, se identifica la elevada inversión necesaria y la existencia de capacidad ociosa. En el caso de Paradores, la oferta madura que existe en España, así como la existencia de capacidad instalada elevada y alta presencia de cadenas de hoteles, supone que existan barreras de entrada elevadas. Asimismo, cabe señalar que el objetivo último de la empresa no es evitar la entrada de nuevos competidores, sino colaborar con otros agentes para el fomento del destino turístico.

En relación al poder negociador de los clientes, a pesar de que la oferta de Paradores suponga que sea un productor muy diferenciado (oportunidad única de hospedarse en edificios históricos), se ve muy afectado por la presencia de los metabuscadores (Pal & Mishra, 2017). Así, la alta presencia Booking como empresa proveedora de reservas, genera que el canal de distribución se encuentre bastante concentrado, y la empresa se ve en gran medida forzada a utilizarlo, suponiendo al mismo tiempo una fuente de ingresos para la empresa, pero con alto coste de distribución (Lin, Guo, Yang, 2014). Para combatirlo, Paradores cuenta con el programa “Amigos de Paradores” buscando fidelizar clientes y contactando directamente con ellos para ofrecer descuentos y ofertas en épocas de baja demanda.

Los proveedores no presentan un poder de negociación elevado debido a que se trata de productos generales y fácilmente sustituibles, por lo que no es un factor que incida en la rentabilidad de la empresa de manera significativa. La gestión de compras de la empresa es centralizada, por lo que dispone de capacidad para presionar a los proveedores, siendo la única dificultad la existencia de un proceso riguroso de compra pública debido a que la empresa es pública.

En lo relativo a la amenaza de entrada de productos sustitutivos, cabe señalar que la oferta de Paradores es de alta calidad y de un segmento alto. Recientemente, con la difusión de la economía colaborativa ha sido importante la aparición de Airbnb y otras ofertas de alojamiento, su impacto ha sido mínimo para Paradores (Guttentag, 2015).

La intensidad de la rivalidad es elevada en el sector, como consecuencia de la presencia de grandes cadenas hoteleras y de la elevada inversión fija necesaria (Lado-Sestayo et al., 2017). Sin embargo, si bien en contextos de caída de la demanda como el analizado, esta concentración de mercado incrementa la competencia, en épocas de crecimiento se favorece el incremento de precios (Pan, 2005).

En síntesis, Paradores presenta una fuerte ventaja competitiva sustentada en su oferta única de edificios históricos, los cuales se ubican en destinos donde presenta una ventaja por ser el primer establecimiento hotelero. Al mismo tiempo, la presencia en estos destinos genera en ocasiones, especialmente en los primeros años, mayores dificultades ante la falta de oferta complementaria. Otro de los aspectos destacables es su elevada exposición al mercado hotelero español, lo que provoca que la empresa es muy vulnerable a las crisis económicas del país.

Impacto económico-financiero de la crisis económica

De acuerdo con las ratios de liquidez, circulante, prueba ácida y tesorería (Tabla 1 y Figura 1), la empresa muestra un deterioro desde el año 2009 hasta el año 2012. Así la ratio de circulante cae un 57.5%, del 0.40 al 0.17, la prueba ácida presenta un descenso del 65.72%, del 0.35 al 0.12 y la ratio de tesorería presenta una caída extremadamente elevada del 87.24% (de 0.47 a 0.06). En esta excepcional situación, especialmente relevante en un sector donde existe una elevada tesorería como consecuencia de que los plazos de cobro son generalmente muy inferiores a los plazos medios de pago, la empresa se enfrenta a una situación de enormes dificultades para atender sus pagos. Así, la empresa a través del ERE del año 2013 tuvo que afrontar, por primera vez en su historia, el despido de 350 trabajadores y el cierre de algunos establecimientos, además de asumir financiación excepcional de terceros. Como resultado, se observa en los años 2014 y 2015 una rápida recuperación, superando en todas las ratios los valores del año 2009. Esta evolución podría ser explicada por el ERE realizado y por la reestructuración de la deuda, lo que muestra cómo la empresa ha aplicado criterios de mercado para afrontar su situación. En consecuencia, se muestra que la reestructuración de la deuda, junto con el ERE ha contribuido a solventar las dificultades de impagos en el corto plazo.

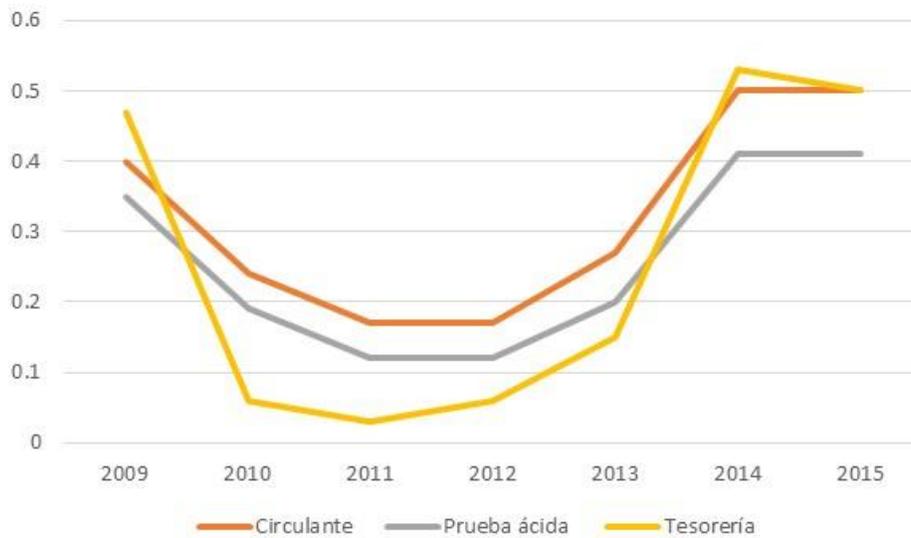
89

Tabla 1. Ratios de liquidez

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Circulante	0.40	0.24	0.17	0.17	0.27	0.50	0.50
Prueba ácida	0.35	0.19	0.12	0.12	0.20	0.41	0.41
Tesorería	0.47	0.06	0.03	0.06	0.15	0.53	0.50

Fuente: Cuentas anuales de la empresa obtenidas de SABI

Figura 1. Evolución ratios de liquidez



Elaboración propia

En relación a las ratios de actividad, (Tabla 2. Tabla 2, Figura 2 y Figura 3) el ERE tiene como consecuencia el cierre de algunos establecimientos menos rentables y, por tanto, ha contribuido a mejorar ligeramente la rotación de activos. En este sentido, la rotación de activo y de inmovilizado mejora ligeramente, si bien se observa que esta es especialmente relevante en la rotación de activo circulante y deudores. Por tanto, los resultados parecen indicar que el cierre de establecimientos ha contribuido a mejorar la gestión de almacenes, lo que ha redundado en un descenso de las deudas con terceros respecto a los ingresos y en una mejor gestión de los activos a corto plazo. Así, la evolución observada destaca mejoras en la gestión del corto plazo.

Tabla 2. Rotación de activos

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Rotación de Activo	0.56	0.57	0.57	0.52	0.50	0.55	0.62
Rotación de Inmovilizado	0.63	0.61	0.61	0.55	0.53	0.60	0.68
Rotación de Activo circulante (AC)	5.02	9.48	9.76	9.17	9.96	6.85	7.91
Rotación de deudores	16.50	14.14	14.39	15.61	20.37	21.71	22.77

Fuente: Cuentas anuales de la empresa obtenidas de SABI

Figura 2. Ratios de actividad: activo total e inmovilizado

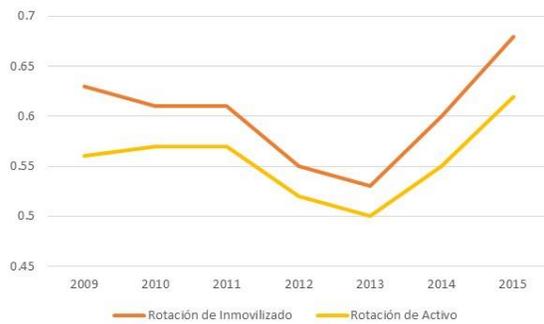
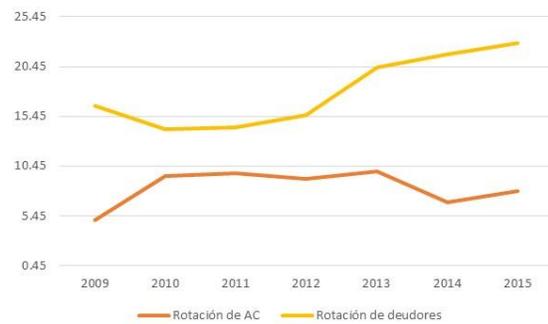


Figura 3. Ratios de actividad: Activo circulante y deudores



Elaboración propia

La reestructuración de la deuda conlleva un incremento de la dependencia financiera, lo que se demuestra en dicha ratio, así como en el incremento del endeudamiento a largo plazo del año 2013 (Figura 4). De este modo, se observa que para hacer frente a la crisis económica, además de la reorganización de activos y de personal, la empresa reestructura su financiación. Particularmente, en el 2013 se produce un descenso de la deuda a corto plazo en favor de la deuda a largo plazo. Este cambio de deuda de corto plazo por deuda a largo plazo contribuye a facilitar la gestión, ya que al generar que la empresa sea menos dependiente de los vencimientos permite negociar en mejores condiciones con proveedores y asignar recursos a las actividades más rentables (

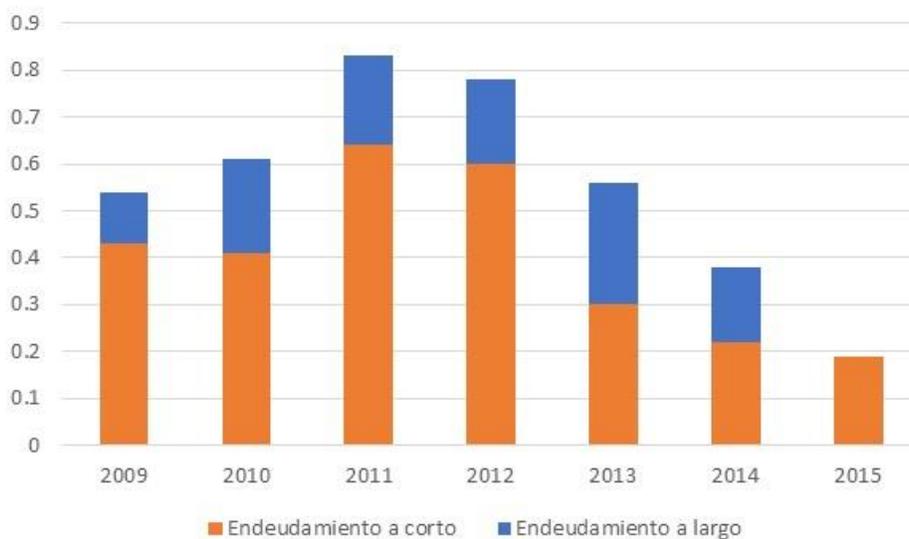
Tabla 3).

Tabla 3. Ratios de estructura de capital y solvencia

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Solvencia	2.84	2.65	2.21	2.28	2.79	3.64	6.22
Dependencia financiera	0.35	0.38	0.45	0.44	0.36	0.27	0.16
Endeudamiento a largo	0.11	0.20	0.19	0.18	0.26	0.16	0.00
Endeudamiento a corto	0.43	0.41	0.64	0.60	0.30	0.22	0.19
Autonomía financiera	0.65	0.62	0.55	0.56	0.64	0.73	0.84

Fuente: Cuentas anuales de la empresa obtenidas de SABI

Figura 4. Evolución del endeudamiento a corto y largo plazo



Elaboración propia

El proceso experimentado en la parte operativa y financiera ha tenido consecuencias importantes en la empresa (Tabla 4 y Figura 5). En particular, tras las caídas bruscas de los márgenes, tanto brutos como netos, y las rentabilidades por parte de la empresa entre los años 2009 y 2012, alcanzando números negativos alarmantes, la reestructuración experimentada ha supuesto la vuelta a números positivos en el año 2015. Así, mientras en el año 2012 la empresa presentaba un margen neto negativo del 20% y una rentabilidad económica negativa

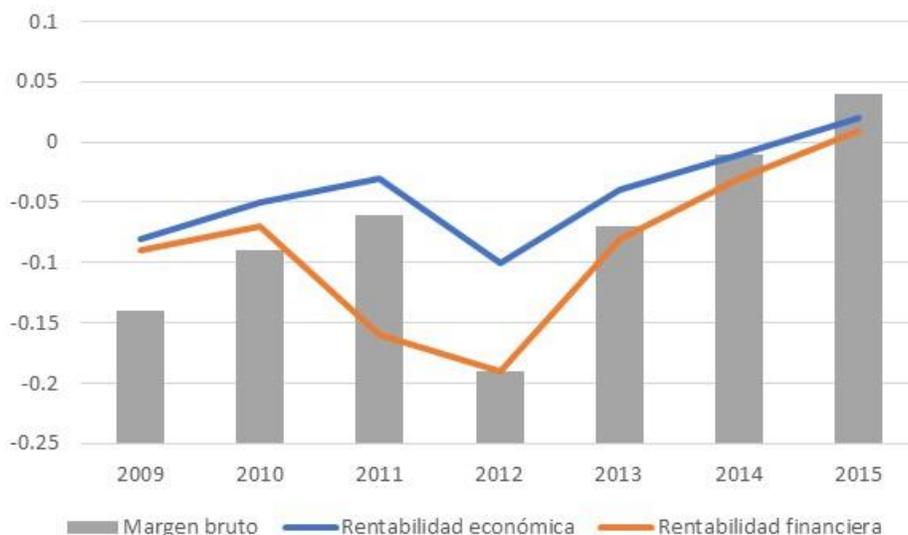
del 10%, en el año 2015 el margen bruto era del 4% y la rentabilidad del 2%, en un contexto aún de crisis económica y alta oferta hotelera.

Tabla 4. Ratios de rentabilidad

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Margen bruto	-0.14	-0.09	-0.06	-0.19	-0.07	-0.01	0.04
Margen Neto	-0.10	-0.07	-0.15	-0.20	-0.10	-0.04	0.02
Rentabilidad económica	-0.08	-0.05	-0.03	-0.10	-0.04	-0.01	0.02
Rentabilidad activos	-0.06	-0.04	-0.09	-0.11	-0.05	-0.02	0.01
Rentabilidad financiera	-0.09	-0.07	-0.16	-0.19	-0.08	-0.03	0.01

Fuente: Cuentas anuales de la empresa obtenidas de SABI

Figura 5. Evolución del margen bruto y la rentabilidad



Elaboración propia

En resumen, se observa que para solventar los efectos de la crisis, la empresa Paradores ha acudido a una reestructuración de su activo, su plantilla y su financiación. Este proceso ha consistido en la aplicación de un ERE, el cierre de establecimientos y una reducción de la deuda a corto plazo frente a la deuda a largo plazo. Como resultado, la empresa ha mejorado tanto en su gestión como en sus resultados económicos y financieros. Por tanto, el caso de

Paradores demuestra una medida que ha tenido éxito para solventar los problemas de una empresa pública en un contexto de crisis económica.

Conclusiones

Este trabajo ha analizado la evolución económico-financiera de Paradores en un contexto de crisis económica. Para ello se ha utilizado la información de sus cuentas anuales, disponibles en la base de datos de Amadeus “Sistema de Análisis de Balances Ibéricos”. La información contable utilizada ha demostrado su utilidad para evaluar y reflejar el impacto que presentan medidas de reestructuración operativa y financiera en la empresa.

El análisis realizado muestra que la evolución de Paradores, en los primeros años de crisis económica, ha llevado a la empresa a una situación de baja liquidez, dificultando el cumplimiento de los pagos establecidos. Así, la reducción de la actividad, junto con la existencia de elevados costes fijos, había generado una situación insostenible para la empresa. En consecuencia, la empresa se ha visto obligada a tomar medidas para paliar esta situación.

La evolución en los primeros años de crisis económica (2008-2012), pone de manifiesto que la gestión de empresas públicas con objetivos similares a Paradores debe considerar escenarios de baja demanda y, en la medida de lo posible, establecer planes alternativos. Cabe señalar que medidas de reducción de costes en restauración y mantenimiento podrían haber tenido un efecto muy significativo sobre los edificios históricos, uno de los principales componentes de la empresa. Asimismo, en estos primeros años el estado presenta una importante reducción de ingresos, con un incremento de la tasa de desempleo, demandando más recursos públicos. Por tanto, no parece que la solicitud de ayudas públicas para paliar esta situación fuese una alternativa viable ni económica ni socialmente.

Como respuesta al contexto de caída de la demanda y de disminución de la tesorería, la empresa ha optado por el cierre de establecimientos, un expediente de regulación de empleos con un número significativo de despidos y una reestructuración de la deuda de corto a largo plazo. Estas medidas, en línea con la economía de mercado, han generado una mejora importante en la gestión de la empresa. Así, en primer lugar, se observa que el cierre de establecimientos ha tenido un impacto significativo en los activos, mejorando la rotación,

especialmente de los a corto plazo. Ello señala que esta medida de desprenderse de los activos menos rentables puede ser interesante para combatir estados de crisis. En segundo lugar, los despidos han permitido mejorar los indicadores de actividad. En este punto, cabe señalar el riesgo de establecer mecanismos de compensación adecuados, los cuales pueden contribuir a renovar parte de la plantilla con motivaciones para abandonar la empresa, por ejemplo, debido a su interés en la jubilación. Es importante destacar que la empresa presentaba una plantilla con una edad media elevada, y con una baja rotación en el sector, por lo que es una medida que, contando con el acuerdo de los sindicatos y trabajadores, puede ser de interés para trabajadores y empresa como mecanismo de mejora de la gestión. Finalmente, en tercer lugar se observa que la empresa ha reducido su deuda a corto plazo en favor de la deuda a largo plazo. Este proceso se ha acompañado de un incremento en la solvencia de la empresa, lo que indica que, para poder ser realizado la empresa, debe contar con respaldo suficiente. Un proceso de reestructuración de deuda podría tener el efecto contrario, pero los datos parecen indicar que las reestructuraciones aplicadas han actuado como un indicador de confianza frente a los acreedores. En consecuencia, gracias a la conversión de la deuda, la empresa ha reducido la presión para disponer de liquidez suficiente con la que pagar los pagos por su amortización a corto plazo, lo que ha podido contribuir a reducir costes y mejorar las condiciones de adquisición de ciertos productos y servicios.

Como respuesta al proceso de reestructuración de activos, de plantilla y de la deuda, la empresa ha vuelto a generar resultados positivos. En particular, se ha mejorado el margen neto obtenido y la eficiencia (rotación) de los activos disponibles, lo que contribuye a mantener la imagen sólida de la empresa y su actividad como instrumento de promoción turística.

En síntesis, este trabajo analiza el caso particular de una empresa utilizada como eje de política de desarrollo turístico y la respuesta en un contexto de crisis económica. Los resultados han manifestado el acierto de las medidas llevadas a cabo, y se destacan ciertas condiciones que podrían haber sido la clave para este éxito.

Este trabajo presenta ciertas limitaciones relacionadas con la falta de información sobre la percepción interna de los cambios experimentados. Así, no se ha obtenido información sobre la percepción de los trabajadores que han abandonado la empresa ni tampoco sobre las condiciones de dicho abandono. Asimismo, no ha sido posible evaluar el impacto del cierre

de establecimientos sobre el entorno. Por tanto, trabajos futuros podrían ahondar en estos aspectos, así como ofrecer evidencias de la respuesta dada a la crisis económica en otras empresas con características y objetivos similares.

Referencias Bibliográficas

- Arrow, K. (1962). The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*, 29, 155-177.
- Barrado, D. (2001). El papel de la geografía en la formación de Técnicos en turismo. *Cuadernos En Turismo*, 7(1),7-22.
- Castro, A. R., & Rodriguez, G. R. (2009). Turismo de desastres: aproximación a la explotación turística del desastre del Prestige en la Costa da Morte. *Revista Galega de economía*, 18(2), 1-20.
- Coles, T., Duval, D. y Hall, M. (2005). Sobre el Turismo y la movilidad en tiempos de movimiento y conjetura posdisciplinar. *Política y Sociedad*, 42(1), 85-99.
- Colom, A. J. C., y Brown, G. B. (1993). Turismo y educación (Bases para una pedagogía del Turismo). *Revista Española de Pedagogía*, 51(194), 57-75.
- Crouch, G. I. (2011). Destination competitiveness: an analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*, 50 (1), 27-45.
- Glaeser, E.; Kallal, H.D.; Scheinkman, J.A. y Shleifer A. (1992) Growth of cities. *Journal of Political Economy*, 100, 1126–1152.
- Gooroochurn, N. y A. Hanley. (2005). Spillover effects in long-haul visitors between two regions. *Regional Studies*, 39 (6), 727-38.
- Guttentag, D. (2015). Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector. *Current issues in Tourism*, 18(12), 1192-1217.
- Hoover, E.M. (1948). *The location of economic activity*. New York: McGraw Hill.
- Isard, W. (1956). *Location and Space-Economy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Jacobs J. (1969). *The economy of cities*. Random House, New York.
- Jonsen- Verbeke, M. (1999). Industrial heritage: A nexus for sustainable tourism development. *Tourism geographies*, 1(1), 70-85.
- Kalnins, A., & Chung, W. (2004). Resource- seeking agglomeration: a study of market entry in the lodging industry. *Strategic Management Journal*, 25(7), 689-699.
- Korstanje, M. (2009). Perspectivas educativas: análisis de las expectativas de alumnos ingresantes a la carrera de turismo. *Turismo y Desarrollo Local*, 2(5), 1-21.
- Krippendorf, J. (1982). Towards new tourism policies. The importance of environmental and sociocultural factors. *Tourism Management*, 3(3), 135-148.
- Lado-Sestayo, R., Otero-González, L., Vivel-Búa, M., & Martorell-Cunill, O. (2016). Impact of location on profitability in the Spanish hotel sector. *Tourism Management*, 52, 405-415.

- Lado-Sestayo, R., Vivel-Búa, M., & Otero-González, L. (2017). Drivers and barriers to entry for new hotel start-ups. *Tourism Management Perspectives*, 23, 87-96.
- Lee, C. C., & Chang, C. P. (2008). Tourism development and economic growth: A closer look at panels. *Tourism management*, 29(1), 180-192.
- Ling, L., Guo, X., & Yang, C. (2014). Opening the online marketplace: An examination of hotel pricing and travel agency on-line distribution of rooms. *Tourism management*, 45, 234-243.
- Marshall, A. (1890): *Principles of economics*. Londres, MacMillan.
- Merinero, R. M., y Pulido, J. I. P. (2009). Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos. *Cuadernos de turismo*, 23(1), 173-194.
- Novelli, M.; Schimtz, B. y Spencer, T. (2007). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27, 1141–1152.
- Ohlin, B. (1933): *Interregional and international trade*. Cambridge MA, Harvard University Press.
- Pal, S. K., & Mishra, P. (2017). Portfolio of Online Distribution Channels across Mid-Market Hotels: An Evaluative Review. *Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal*, 7(1), 19-35.
- Palomeque, F. L. (1984). El Estado como agente de la producción de espacios turísticos. El caso de la Vall d'Aran (Pirineos). *Revista de geografía*, 18(1), 77-93.
- Pulido, J. I. (2007). Elementos para orientar la formulación de una política turística sostenible en los parques naturales andaluces. *Cuadernos de Turismo*, 19(1), 169-191.
- Romer, P. (1986). Increasing returns and long-run growth. *The Journal of Political Economy*, 94 (5), 1002–1037.
- Shaw, G. y Williams, A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: an emerging research agenda. *Tourism Management*, 30, 325–335.
- Silvestre, E. G., & Béjar, R. C. (2002). La marca país como ventaja competitiva. El valor de la marca España. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, 799, 101-114.
- Valls, J. F. (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Gestión 2000: Barcelona.
- Vivel-Búa, M., Lado-Sestayo, R., & Otero-González, L. (2016). Impact of location on the probability of default in the Spanish lodging industry: A study of MSMEs. *Tourism Economics*, 22(3), 593-607.
- Walker, N. T. (1983). Partnership perspectives in tourism and recreational property development, *Tourism Management*, 4(1), 25-34.
- Yang, Y. (2012). Agglomeration density and tourism development in China: an empirical research based on dynamic panel data model. *Tourism Management*, 33(6), 1347-1359.
- Yang, Y. y Wong, K.F. (2012). A spatial econometric approach to model spillover effects in tourism flows. *Journal of Travel Research*, 51, 768–778.

Zapata, M. J. (2003). Los agentes turísticos: una aproximación desde la sociología y la ciencia política., en RUBIO, A. (ed.): *Sociología del Turismo*. Ariel: Barcelona.