

RESOLUCIÓN de 16 de junio de 1998, aprobada por la Comisión Mixta para las relaciones con el Tribunal de Cuentas en relación al informe de fiscalización de la Sociedad Estatal «Paradores de Turismo de España, Sociedad Anónima», ejercicios 1991, 1992 1993 y 1994.

INFORME DE FISCALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD ESTATAL «PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S. A.»;
EJERCICIOS 1991, 1992, 1993 Y 1994

El Pleno del Tribunal de Cuentas, en el ejercicio de su función fiscalizadora establecida en los artículos 2.a) y 21.3 a) de la Ley Orgánica 2/1982, de 12 de mayo, y a tenor de lo dispuesto en los artículos 9.1, 11.b), 12 y 14.1 de la misma disposición y concordantes de la Ley 7/1988, de 5 de abril, en especial los artículos 27, 28.1, 31.b) y d), 34, 41 y 44 de dicha Ley, en relación con los resultados de la fiscalización selectiva realizada a la Sociedad Estatal «Paradores de Turismo de España, S. A.», en base a los estados financieros de 1991, 1992, 1993 y 1994, ha acordado, en sesión núm. 10/1997, celebrada el día 27 de noviembre de 1997, aprobar el presente Informe y su elevación a las Cortes Generales.

ÍNDICE

A. INTRODUCCIÓN.

- A.1. Iniciativa del Procedimiento.
- A.2. Antecedentes, naturaleza y actividad de la sociedad.
- A.3. Objetivos, ámbito y limitaciones de la fiscalización.
 - A.3.1. Objetivos y ámbito.
 - A.3.2. Limitaciones a la fiscalización.

B. RESULTADOS DE LA FISCALIZACIÓN.

- B.1. Resultados de la fiscalización financiera y de legalidad.
 - B.1.1. Bases de presentación de las cuentas anuales, principios contables y criterios de valoración aplicados.
 - B.1.2. Análisis y evaluación del sistema de control interno.

- B.1.2.1. Análisis del sistema de control interno contable.
- B.1.2.2. Procedimientos contables relacionados con el control de gestión.

B.1.3. La representatividad de las cuentas anuales y el cumplimiento de la legalidad.

- B.1.3.1. Área de Inmovilizado.
- B.1.3.2. Área de Compras y Gastos.
- B.1.3.3. Área de Ventas.
- B.1.3.4. Área de Tesorería e Inversiones Financieras Temporales.

B.2. Resultados de la fiscalización del sistema de gestión.

B.2.1. Evolución económico-financiera de la sociedad y de sus actividades productivas.

- B.2.1.1. Evolución de las actividades productivas.
- B.2.1.2. Análisis de los ingresos, gastos y resultados de explotación en el período 1991-1994.
- B.2.1.3. Análisis de los resultados y de la rentabilidad alcanzada en el período 1991-1994.

B.2.2. Análisis y evaluación del sistema de gestión.

- B.2.2.1. Estructura organizativa.
- B.2.2.2. Planificación.
- B.2.2.3. Inversiones. Relaciones con el Estado.
- B.2.2.4. Políticas y Estrategias de Negocio. Planes operativos.
- B.2.2.5. Políticas comerciales, de promoción y de imagen de marca.
- B.2.2.6. Política de compras. Las compras centralizadas.

- B.2.2.7. Gestión de la tesorería y de las inversiones financieras temporales.
- B.2.2.8. Gestión de los Recursos humanos.
- B.2.3. La productividad en los establecimientos de la Red de Paradores.
 - B.2.3.1. Evolución de la productividad para el conjunto de la Red en el período 1991-1994.
 - B.2.3.2. Análisis comparativo de la productividad registrada en los diversos establecimientos de la Red de Paradores en 1994.
 - B.2.3.3. Los niveles de Productividad y la Rentabilidad de los Establecimientos.

B.3. Conclusiones.

ANEXOS

ANEXOS

- 1.1 Balances situación años 1991, 1992, 1993 y 1994.
- 1.1 Cuentas de Pérdidas y Ganancias años 1991, 1992, 1993 y 1994.
- 2.1 Evolución de la Oferta y la Demanda de los Servicios de Hospedaje y Restauración y de las plantillas medias de personal en el período 1990-1994.
- 2.2 Análisis de la evolución de los ingresos y gastos, y resultados de explotación de la Red de Paradores y de los gastos de los servicios centrales (gastos de estructura) en el período 1991-1994.
- 2.3 Composición e índices de crecimiento de los ingresos, gastos y resultados de explotación de la Red de Paradores y de los gastos de los servicios centrales (gastos de estructura) en el período 1991-1994.
- 2.4 Evolución de los ingresos de explotación totales y de los ingresos de explotación medios anuales por trabajador de la Sociedad.
- 2.5 Evolución de los ingresos de explotación por habitación, plaza y cubierto.
- 2.6 Evolución de los fondos propios, activos, resultados y la rentabilidad de la Sociedad en el período 1991-1994.
- 2.7 Organigrama de Paradores de Turismo de España, S. A., 1992.
- 2.8 Organigrama directivo de Paradores de Turismo de España, S. A., Año 1993/julio 1994.
- 2.9 Organigrama directivo de Paradores de Turismo de España, S. A., julio/diciembre 1994.
- 2.10 Análisis de los factores que inciden en la rentabilidad de los establecimientos de la Red de Paradores. Datos del año 1994.
- 2.11 Plantillas anuales medias de la Sociedad y distribución entre personal fijo y personal temporal.
- 2.12 Costes de personal por niveles retributivos en 1994 en la Red de Paradores.

- 2.13 Costes de mano de obra por unidad de productos directos, indirectos y totales en la Red de Paradores en 1994.
- 2.14 Evolución de los indicadores de la productividad total en la Red de Paradores.
- 2.15 Indicadores de la Productividad total en 1994 de los establecimientos con beneficios antes de gastos de estructura.
- 2.16 Indicadores de la Productividad total en 1994 de los establecimientos con pérdidas.
- 2.17 Indicadores de productividad en Paradores en 1994 según características: tamaño tipo constructivo, número de estrellas (medias simples de cada grupo).
- 2.18 Establecimientos con niveles de productividad inferiores a la media de su grupo de pertenencia.
- 2.19 Presupuestos de explotación 1992, 1993 y 1994 y desviaciones de la ejecución respecto a la previsión.
- 2.20 Presupuestos de capital 1992, 1993 y 1994 y desviaciones de la ejecución respecto a la previsión.

INFORME DE LA FISCALIZACIÓN DE LA SOCIEDAD ESTATAL PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S. A. - EJERCICIOS 1991, 1992, 1993 Y 1994

A. INTRODUCCIÓN

A.1. Iniciativa del procedimiento

La fiscalización de la Sociedad Estatal Paradores de Turismo de España, S. A., se lleva a cabo en virtud del acuerdo adoptado por el Pleno del Tribunal de Cuentas de fecha 30 de enero de 1996, ante la solicitud formulada por la Comisión Mixta de las Cortes Generales para las Relaciones con el Tribunal de Cuentas, acordada en su sesión de 31 de octubre de 1995. Esta fiscalización figura incluida en el Programa de Fiscalizaciones del Tribunal de Cuentas para 1996.

A.2. Antecedentes, naturaleza y actividad de la sociedad

Paradores de Turismo de España, S. A., se constituyó el 18 de enero de 1991 (con efectos económicos desde 1 de enero de 1991) por transformación del Organismo Autónomo «Administración Turística Española» en Sociedad Estatal con la denominación anteriormente citada, de acuerdo con lo establecido en el artículo 81-Dos de la Ley 4/1990, de 29 de junio, de Presupuestos Generales del Estado para 1990. Según lo previsto en dicha Ley, Paradores de Turismo de España, S. A., «proseguirá desde su constitución formal, sin solución de continuidad, las actividades del Organismo Autónomo Administración Turística Española», subrogándose en todos sus derechos y obligaciones. Paradores de Turismo de España, S. A., es una de las Sociedades previstas en el artículo 6.1.a) del Texto Refundido de la Ley General Presupuestaria.

Por Acuerdo del Consejo de Ministros de 14 de diciembre de 1990 se aprobó el texto inicial de los Estatutos de la Sociedad y se fijó su capital social en 15.889 millones de pesetas. La totalidad de las acciones en que está dividido el capital social fueron suscritas y desembolsadas por el Estado Español mediante aportación de todos los bienes y derechos de que era titular el Organismo Autónomo «Administración Turística Española».

El objeto social fijado a 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 relacionadas con el objetivo expuesto que el Instituto de Turismo de España pueda encomendarle».

Según lo previsto en la Ley 4/1990, de 29 de junio, por la que se acuerda su constitución, Paradores de Turismo de España, S. A., «actuará de acuerdo con los principios de rentabilidad y eficiencia, sin perjuicio de atender el cumplimiento de los objetivos de la política turística que puedan asignársele».

La actividad actual de la Sociedad es la gestión y explotación de una red de establecimientos e instalaciones turísticas compuesta en 1994 por 84 paradores de turismo y 2 hosterías distribuidos por todo el territorio español. La titularidad de los terrenos y edificios donde están ubicados estos establecimientos, así como de sus instalaciones principales, corresponde al Estado Español, satisfaciendo Paradores de Turismo de España, S. A., un canon anual por su utilización.

A.3. Objetivos, ámbito y limitaciones de la fiscalización.

A.3.1. *Objetivos y ámbito*

De acuerdo con las Directrices Técnicas aprobadas por el Pleno del Tribunal con fecha 28 de marzo de 1996, los objetivos de la fiscalización son los siguientes:

1.º Verificar si las Cuentas Anuales de Paradores de Turismo de España, S. A., de los ejercicios de 1991, 1992, 1993 y 1994 se presentan adecuadamente y cumplen los principios y normas de contabilidad que les son aplicables y si expresan la imagen fiel de su patrimonio y de su situación financiera al 31 de diciembre de cada uno de esos ejercicios y de los resultados de sus operaciones durante los mismos ejercicios.

2.º Verificar el cumplimiento de la legislación aplicable a la Entidad, en consonancia con su carácter de Sociedad Estatal y Sociedad Anónima.

3.º Analizar y evaluar los sistemas de gestión de la Sociedad en los períodos fiscalizados.

El ámbito temporal de la fiscalización abarca los ejercicios de 1991, 1992, 1993 y 1994.

A.3.2. *Limitaciones a la fiscalización*

Los trabajos de verificación de las cuentas y procedimientos de control se han realizado en los Servicios Centrales y en una muestra representativa de los establecimientos que componen la Red de Paradores, realizándose comprobaciones *in situ* referidas a las Cuentas Anuales de 1993 y 1994. Asimismo se han examinado las cuentas de 1991 y 1992 en base a la documentación solicitada a un grupo de establecimientos seleccionados.

La fiscalización de las Cuentas Anuales del año 1991 ha venido limitada por la imposibilidad de aplicar en su totalidad los procedimientos de fiscalización necesarios y previstos para obtener una base suficiente a fin de emitir una opinión fundada sobre la representatividad de los ingresos por ventas registrados en las citadas cuentas, ya que no se ha podido examinar una parte importante de la documentación solicitada a la Sociedad referida a los registros auxiliares de ventas y facturación de sus establecimientos por no haberse facilitado por la Sociedad, en unos casos, y, en otros, por ser inadecuada o incompleta. Estas carencias de los registros auxiliares de ventas han sido originadas por la implantación incompleta de un nuevo sistema informatizado de facturación y registro de las ventas en 1991, por el proceso de adaptación de la Sociedad a su cambio de forma jurídica y por el inadecuado sistema de archivo de la documentación contable que la Entidad tenía en los períodos

fiscalizados. A pesar de ello, otros procedimientos alternativos utilizados parecen indicar que, de haberse realizado las comprobaciones previstas, no se obtendrían variaciones significativas en las cifras de ingresos registradas.

En menor medida, la carencia de una parte de la documentación de soporte de los movimientos de altas y bajas registrados en las cuentas del inmovilizado en los ejercicios de 1991 y 1992 también ha limitado, en cierta forma, la aplicación de los procedimientos de fiscalización previstos en este área, aunque la existencia de un inventario por elementos en la Sociedad y la utilización de procedimientos alternativos de fiscalización han paliado esta limitación inicial, sin que la misma afecte de forma significativa a la posibilidad de emitir una opinión sobre la representatividad de los saldos incluidos en las cuentas del inmovilizado que figuran en las Cuentas Anuales de 1991 y 1992.

Aunque el ámbito de la fiscalización de la gestión son los ejercicios de 1991, 1992, 1993 y 1994, ésta se ha centrado especialmente en los ejercicios de 1993 y 1994, ante las dificultades existentes para hacer un estudio más completo de los dos primeros años, como consecuencia de las carencias de documentación y de los cambios registrados en el personal directivo de la Sociedad (ya que los entonces responsables de la gestión habían cesado con anterioridad a las fechas en que se realizaron los trabajos de fiscalización). Además, los ejercicios de 1991 y 1992 son escasamente representativos de la gestión actual de la Sociedad, dada su lejanía en el tiempo y debido a que esos años pueden considerarse de transición y adaptación a la forma jurídica de sociedad anónima y a los nuevos objetivos que le atribúan sus estatutos sociales.

No obstante lo anterior, el análisis efectuado se refiere a todos los períodos fiscalizados salvo en los casos en que en la exposición de los resultados se indica otra cosa y, en todo caso, las limitaciones existentes respecto a los ejercicios de 1991 y 1992 no afectan de una forma significativa a las conclusiones y resultados obtenidos.

Otras limitaciones que se han planteado en el análisis y evaluación del sistema de gestión han sido debidas a ciertas carencias y deficiencias de información, especialmente la falta de una contabilidad analítica de explotación y las deficiencias del sistema de información contable a nivel de cada establecimiento. Para paliar estas limitaciones, en algunos casos se ha recurrido a realizar estimaciones y ajustes sobre los datos facilitados por la Sociedad, haciéndose constar expresamente en el texto y en los anexos que forman parte del Informe esta circunstancia.

B. RESULTADOS DE LA FISCALIZACIÓN

Los resultados de las actuaciones de fiscalización practicadas se exponen a continuación en los siguientes apartados:

B.1. **Resultados de la Fiscalización Financiera y de Legalidad**

B.2. **Resultados de la Fiscalización del Sistema de Gestión**

B.1. **Resultados de la fiscalización financiera y de legalidad**

B.1.1. *Bases de presentación de las cuentas anuales, principios contables y criterios de valoración aplicados*

BASES DE PRESENTACION DE LAS CUENTAS ANUALES

Las cuentas anuales de la Sociedad de los ejercicios de 1991, 1992, 1993 y 1994, cuyos resultados se recogen en el presente Informe, figuran en el Anexo 1.1.

Dichas cuentas fueron formuladas por los Administradores de la Sociedad, auditadas por profesionales independientes, presentadas en el Registro Mercantil y aprobadas, en su momento, por la Junta Universal de Accionistas, todo ello en cumplimiento de la legislación aplicable.

Los saldos incluidos en las citadas cuentas fueron obtenidos y se corresponden con los libros auxiliares que lleva Paradores de Turismo de España, S. A., y coinciden con los libros oficiales con la siguiente salvedad:

— El balance de situación a 31 de diciembre de 1993 registrado en los libros oficiales presenta unos valores totales del activo y pasivo que exceden de los que figuran en las cuentas anuales en 43,7 millones de pesetas. Dicha diferencia se debe a que, en el activo, la cuenta de Administraciones Públicas tiene un saldo superior en 43,7 millones de pesetas al que figura en la misma partida de las cuentas anuales; y por otra parte, en el pasivo, los libros oficiales recogen una partida con saldo de 113,7 millones de pesetas denominada «Provisiones para impuestos» que no consta en las cuentas anuales e incluyen un saldo de la cuenta acreedora «Administraciones Públicas» que es menor en 70 millones de pesetas al que figura en igual concepto en las cuentas anuales.

PRINCIPIOS CONTABLES Y NORMAS DE VALORACIÓN APLICADOS

Paradores de Turismo de España, S. A., aplica los principios y normas de valoración previstos en el Plan General de Contabilidad, con las excepciones a las que en este y otros epígrafes se hace referencia.

La Sociedad se constituyó, con efectos económicos de 1 de enero de 1991, mediante la aportación no dineraria del patrimonio adscrito al extinguido Organismo Autónomo «Administración Turística Española»; patrimonio cuyo valor neto fue establecido con fecha 30 de junio de 1990 en la cifra de 15.889 millones de pesetas. Con fecha 1 de enero de 1991, la Sociedad realizó un asiento de apertura del ejercicio de 1991 en el que se recoge un aumento del patrimonio neto de la Sociedad sobre el escriturado en la constitución de la misma por un importe de 735,6 millones de pesetas, que se contabilizó con abono a la cuenta de Reservas. Esa variación patrimonial obedecía a la producida en los resultados, créditos y débitos de la Sociedad en el período comprendido entre 30 de junio de 1990 (fecha del balance de situación considerado en la escritura de constitución) y el 31 de diciembre de 1990.

La Sociedad no dispone de la información de detalle y de la documentación de soporte de la citada variación patrimonial. Únicamente existe un estudio de valoración del inmovilizado material a fecha 1 de enero de 1991, realizado por un consultor externo, que fue el medio utilizado para la confección del inventario inicial desglosado por elementos y establecimientos de la Sociedad. A la valoración del inmovilizado material se hace referencia más adelante.

La valoración del patrimonio no dinerario aportado en la constitución de la Sociedad no se hizo, de acuerdo con lo establecido en la legislación mercantil, por un experto independiente designado por el Registrador Mercantil.

B.1.2. Análisis y evaluación del sistema de control interno

B.1.2.1. Análisis del sistema de control interno contable

ORGANIZACIÓN CONTABLE

La Sociedad tiene organizada la función de contabilidad de la siguiente forma: El Departamento de Contabilidad, dependiente de la Dirección Económico-Financiera, agrega la información contable generada en los establecimientos de la Red de Paradores, prepara los cierres y las cuentas anuales y se encarga del control del inmovilizado, que se gestiona de forma centralizada, y de contabilizar las operaciones de los Servicios Centrales.

En todos los establecimientos existe una unidad de contabilidad (el Departamento de Administración) encargada de confeccionar la información contable de cada uno de ellos. Tanto los Servicios Centrales como los establecimientos elaboran, con periodicidad mensual, sus respectivos balances de situación y cuentas de pérdidas y ganancias. La agregación de las cuentas de los 87 centros contables (los Servicios Centrales más los 86 establecimientos operativos) da lugar al balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias de la Sociedad. Los ajustes de fin de ejercicio necesarios para la confección de las Cuentas Anuales se ordenan desde los Servicios Centrales para que se contabilicen por cada establecimiento a través de instrucciones muy detalladas sobre las operaciones a realizar en los cierres de ejercicio. Análogamente se procede en la contabilización de las operaciones que afectan al inmovilizado, cuya ejecución se ordena e instruye de forma detallada desde los Servicios Centrales; y otro tanto ocurre con las cuentas de enlace, que recogen las operaciones registradas entre los Servicios Centrales y los establecimientos y que, por tanto, presentan saldos de signo contrario entre éstos y aquéllos, por lo que se concilian y saldan en el cierre anual.

PROCEDIMIENTOS DE CONTABILIZACIÓN

Aunque desde 1991 la Sociedad ha venido haciendo importantes esfuerzos para mejorar los procesos de registro de sus operaciones, lo que incluye la impartición de cursos de contabilidad a su personal, la introducción de aplicaciones informáticas y cursos de aprendizaje de las mismas y el desarrollo de instrucciones detalladas sobre la forma de registrar las diferentes operaciones de la Sociedad, a finales del año 1994 el sistema contable todavía presentaba varias deficiencias, a pesar de haber mejorado notablemente sobre la situación existente en 1991 y 1992.

Entre las deficiencias observadas cabe destacar las siguientes:

— Existen muchos procesos manuales, debido a un insuficiente grado de informatización de las tareas de registro contable y a su falta de integración o conexión con los procedimientos informáticos relacionados con la gestión.

— La agregación de las cuentas de los establecimientos y la elaboración de las Cuentas Anuales requiere mucho esfuerzo personal, debido a la insuficiencia de los sistemas, equipos y aplicaciones informáticas puestos al servicio de la contabilidad. A 31 de diciembre de 1994, no existía una base de datos integrada que permitiera el acceso desde los Servicios Centrales o desde los establecimientos a las operaciones y saldos

registrados en el conjunto de cuentas que tiene la Sociedad; y tampoco existía el equipamiento informático adecuado ni un Plan de Sistemas coherente que permitiera alcanzar ese objetivo. Estas carencias dificultaban la corrección de errores y la emisión de informes por parte de los Departamentos responsables. Durante el período fiscalizado la información contable de cada establecimiento (balances de sumas y saldos, balances de situación y cuentas de pérdidas y ganancias) que era remitida a los Servicios Centrales con periodicidad mensual en soporte informático y procesada por el Departamento de Informática para formar un agregado de cuentas, requería de diversas operaciones manuales por parte del Departamento de Contabilidad para obtener las cuentas de la Sociedad. En el año 1995, la Sociedad tenía en proceso de elaboración muy avanzado un Plan de Sistemas Informáticos orientado a resolver esta problemática, así como la relacionada, por las mismas causas, con los procesos de gestión.

— En los establecimientos, el sistema de archivo de la documentación contable era inadecuado y dificultaba, de forma importante, el seguimiento, control y revisión de las operaciones registradas. La documentación de soporte de las operaciones registradas se archivaba en carpetas diarias, siendo el día de la operación el único dato de localización de la misma, no existiendo una ordenación sistemática (facturas de clientes, facturas de proveedores, archivo de albaranes, etc.). Esta situación ha mejorado a partir de principios de 1995, tras la aplicación de una instrucción de la Dirección Económico-Financiera de diciembre de 1994.

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO CONTABLE

La mayor parte de las transacciones y operaciones de negocio que realiza la Sociedad para el cumplimiento de sus objetivos sociales están reguladas por normas internas formuladas por escrito y recogidas en numerosas circulares e instrucciones emitidas por los órganos directivos de la misma, que se renuevan y actualizan de manera permanente. Estas normas cubren las principales áreas de actividad de la Sociedad: ventas, producción, personal y gestión económico-financiera. Regulan, además, los procesos de autorización y ejecución de las diferentes operaciones, existiendo un sistema de delegación de poderes bastante desarrollado que determina y define los diferentes ámbitos de responsabilidad en materia de contratación, pagos, cobros, concesión de créditos a clientes, disponibilidad de fondos y manejo de cuentas bancarias y fijación de precios, por citar sólo las materias de mayor importancia en el campo de las regulaciones de carácter administrativo que tienen incidencia en el control interno contable.

Dentro del ámbito del control contable las regulaciones más importantes, aparte de las relativas al cumplimiento del Plan de Cuentas vigente en la Sociedad y a los criterios de contabilización y valoración en el registro de las operaciones, que se ajustan a la normativa del Plan General de Contabilidad, cabe destacar las siguientes:

- Normas sobre conciliaciones de las cuentas de enlace que mantienen los establecimientos y los Servicios Centrales para el registro de las transacciones que se efectúan entre ellos.
- Normas sobre conciliación de cuentas de tesorería y arcos de caja.
- Normas sobre control del inmovilizado.
- Normas sobre reposición de fondos y fondos de caja fija.

- Normas sobre cierres contables del ejercicio anual.
- Normas sobre facturación y cobro de las ventas.
- Normas sobre compras y control de inventarios.
- Normas sobre gestión de personal y nóminas.

CUENTAS DE ENLACE Y CONTROL DE LA TESORERÍA

Debido a que la mayor parte de las operaciones de negocio de Paradores de Turismo de España, S. A., se realizan de forma descentralizada en los 86 establecimientos que posee, donde se generan sus ventas, y a que, por otra parte, la Entidad gestiona de forma centralizada las adquisiciones de inmovilizado y la tesorería, además de una parte significativa de las compras de materias primas y de los cobros a crédito a la Agencia de Viaje, la Sociedad mantiene numerosas cuentas que registran movimientos y saldos deudores y acreedores, que responden a las transacciones efectuadas entre los Servicios Centrales y los establecimientos individuales y también entre estos mismos por operaciones efectuadas entre ellos.

En cuentas de enlace se registran los pagos efectuados por los Servicios Centrales por operaciones con origen o destinadas a los establecimientos (pagos de impuestos que se liquidan de forma centralizada, pagos de adquisiciones de inmovilizado, pagos de compras centralizadas, etc.) que tienen como contrapartida otras cuentas en los establecimientos con saldos de signo contrario.

También en cuentas de enlace se registran los movimientos de fondos que se producen entre los Servicios Centrales y los establecimientos (denominadas Remesas enviadas a Paradores, Remesas recibidas de Paradores) como consecuencia de la gestión centralizada de la Tesorería que obliga a los establecimientos a ingresar los fondos procedentes de sus ventas en una cuenta bancaria exclusivamente destinada a este fin, cuyos saldos son automáticamente transferidos a una cuenta corriente en Madrid gestionada por los Servicios Centrales, no pudiendo los establecimientos manejar los fondos ingresados en su respectiva cuenta bancaria de ingresos. Los pagos que tienen que realizar los establecimientos se atienden con remesas de fondos transferidos por los Servicios Centrales, previa petición de los establecimientos, a una cuenta bancaria denominada de pagos que tienen todos y cada uno de los establecimientos, destinada exclusivamente a ese fin y que sólo debe nutrirse de los fondos transferidos.

Las citadas cuentas de enlace y otras existentes son objeto de un conjunto de operaciones de conciliación de sus saldos que se realizan con periodicidad cuatrimestral (salvo en 1991, en que era anual) en base a unos documentos de conciliación que se cumplimentan por los establecimientos y se remiten al Departamento de Contabilidad en los Servicios Centrales para su análisis y comprobación y que permiten eliminar errores y omisiones de los registros contables aportando un mayor grado de fiabilidad a la contabilidad. De las comprobaciones y pruebas efectuadas se deduce que estos procedimientos se han cumplimentado adecuadamente durante todo el período fiscalizado, aunque en los ejercicios de 1991 y 1992 se han observado algunos defectos y errores.

Las conciliaciones de las cuentas de Tesorería y los arcos de caja se realizan con periodicidad mensual mediante la cumplimentación de un formulario por parte de los establecimientos, acompañado de los certificados bancarios acreditativos de los saldos que figuran en dichas cuentas según el banco y de una hoja de arqueo de caja firmada por el Director y el Jefe de Administración del establecimiento. Esta documentación se

envía a los Servicios Centrales donde es revisada por el Departamento de Contabilidad. De las verificaciones hechas en el curso de la fiscalización se deduce que, aun siendo alto el nivel de cumplimiento de este procedimiento de control, se han producido incorrecciones o deficiencias formales en su cumplimiento, que se han venido corrigiendo en los últimos ejercicios fiscalizados.

Una característica común de las conciliaciones mencionadas es el gran volumen de trabajo manual que requieren tanto su elaboración como su revisión; pero en el estado actual de los sistemas de procesamiento electrónico de datos que tiene la Sociedad, sería bastante difícil obtener unos registros contables fiables si no se aplican tales procedimientos. El cumplimiento de estos procedimientos obliga a los establecimientos a realizar una revisión sistemática de su contabilidad, aspecto importante ya que en la Sociedad no existía en el período fiscalizado un Departamento de Auditoría Interna que revisara las operaciones y su contabilización y el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Los procedimientos y normas mencionadas, además de las que a continuación se comentan, permiten tener un cierto control sobre los principales activos que tiene la Sociedad en sus establecimientos, lo que limita, en una medida importante, la comisión de prácticas incorrectas, garantiza su custodia y puede permitir el descubrimiento de fraudes cuando éstos fuesen significativos.

Dentro de las normas de control de la Tesorería, existe también una norma sobre Reposición de Fondos que establece que los establecimientos, una vez que han realizado pagos a sus proveedores y acreedores en las operaciones que tienen autorizadas, deben pedir la reposición de esos Fondos mediante el envío de una solicitud a los Servicios Centrales acompañada de la documentación de soporte de los pagos hechos. En la solicitud de Reposición de Fondos se incluye, asimismo, el importe de la nómina mensual. Las reposiciones de fondos se hacen mediante transferencias de los Servicios Centrales a las cuentas bancarias de pagos de los establecimientos. Éstos cuentan con unos fondos de maniobra, o fondos de caja fija, para atender los pagos que realizan a sus proveedores y acreedores y en concepto de nóminas, que deben mantenerse en la cuenta de pagos salvo pequeñas cantidades en metálico necesarias para cambios que se custodian en las cajas de Recepción y otros puntos de facturación a clientes (Bar o cafetería).

La normativa sobre Reposición de Fondos se cumple adecuadamente. Sin embargo, no siempre sucede así respecto a la restante normativa sobre el manejo de estos fondos. En algunos establecimientos no se ingresa la totalidad de los fondos recaudados por las ventas a clientes en la cuenta bancaria destinada al efecto, haciéndose uso de parte de los mismos para pagos a proveedores o para anticipos al personal (generalmente pagos en metálico de pequeña cuantía), reponiéndose en ocasiones los fondos en la cuenta de ingresos mediante un cheque contra la cuenta de pagos por los importes de los pagos hechos en metálico.

En la mayor parte de los establecimientos visitados se observó que mantenían en metálico cantidades relativamente importantes de los fondos de caja fija en el establecimiento (en torno a las 400.000 pesetas), lo que implica un cierto volumen de pagos en metálico; y en algún caso (Bailén) se guardaban en metálico cantidades procedentes de los fondos de caja fija que superaban el millón de pesetas. No existen normas que fijen la cuantía máxima de los pagos que pueden efectuarse en metálico para los distintos establecimientos y tampoco existen normas sobre la forma de realizar los pagos a proveedores y acreedores por parte de los establecimientos; y aunque la forma más

generalizada y usual es la utilización de la transferencia bancaria, existen excepciones muy numerosas, sobre todo en el caso de pequeños pagos en metálico. Éstos, no obstante, se han reducido en 1995.

En general, la normativa y los procedimientos de control interno establecidos en el caso de la gestión de la Tesorería, así como en todas las áreas principales de actividad, es muy completa y desarrollada en lo referente a las transacciones entre los establecimientos y los Servicios Centrales. Sin embargo, es escasa e insuficiente en lo referente a las transacciones propias de los establecimientos en las que no intervienen los Servicios Centrales. Aunque en casi todos los establecimientos se confeccionan resúmenes o partes diarios de efectivo y se efectúan arqueos diarios de las cajas existentes, estas tareas no están reguladas, no formalizándose de forma adecuada en muchos casos e incluso no realizándose en algunas ocasiones o en algún establecimiento. Respecto al ingreso del efectivo en las cuentas bancarias de ingresos, aunque generalmente se ingresa al día siguiente de su recaudación, salvo en el caso de los establecimientos alejados de núcleos urbanos, no está establecido que esta práctica tenga carácter obligatorio.

Otra debilidad del sistema del control de la Tesorería es la inadecuada separación de funciones existente en su gestión. En muchos casos la misma persona (el jefe de administración, generalmente) es la encargada de preparar los resúmenes diarios de caja, contabilizar las operaciones relacionadas con la Tesorería e ingresar el efectivo en el banco y, además, tiene acceso a las cajas de caudales donde se custodian los fondos. Aun teniendo en cuenta el pequeño tamaño de los establecimientos, cabría una cierta separación de funciones entre las tareas de contabilizar las operaciones y las de manejo y custodia del efectivo, realizándose por diferentes personas.

CONTROL DE LOS INGRESOS POR VENTAS

En el área de ventas más que unas instrucciones completas que regulen los procedimientos de facturación, concesión de créditos y cobros, existen normas aisladas y parciales sobre precios, gestión de cobro a morosos y concesión de crédito, además de unos procedimientos de facturación basados en un equipo informático, que opera con un programa de gestión hotelera. Este programa emite las facturas para los clientes, registra la producción diaria (ventas de todos los servicios utilizados por todos y cada uno de los clientes) y produce una serie de listados o informes: resumen de la facturación del día, mes y año, cobros al contado y a crédito, producción o ventas a clientes alojados pendientes de facturar, entre otros, con diversos niveles de detalle o desglose por conceptos o servicios, por cliente o por totales de servicios y clientes. El sistema de facturación mencionado funciona con carácter obligatorio en todos los establecimientos de la Red y, dado su carácter mecánico y el hecho de que todas las facturas y cobros tengan que registrarse, ofrece un alto nivel de seguridad de que las ventas a los clientes son adecuadamente registradas y cobradas. Sin embargo, aunque el sistema de facturación y cobro de las ventas es adecuado desde la perspectiva del control y de su registro contable, plantea algunos problemas para la gestión, especialmente del restaurante, ya que la facturación, en el caso de los clientes de paso, ha de hacerse a través de Recepción. Ello da lugar a demoras en la facturación y a que, en algunos casos, se vea perjudicado el control de la facturación de los últimos servicios prestados a los clientes.

CONTROL DEL INMOVILIZADO

La normativa sobre gestión, registro y custodia del inmovilizado ha variado sustancialmente de los ejercicios iniciales de la Sociedad (años 1991 y 1992) a los últimos años fiscalizados (1993 y 1994). En los dos primeros ejercicios no existió planificación alguna de las inversiones en inmovilizado y la gestión de las citadas inversiones correspondía enteramente a los Servicios Centrales, manteniéndose en cuanto a la ejecución y contratación de las mismas, en la práctica, los procedimientos vigentes en el Organismo Autónomo «Administración Turística Española» (antecesor de la Sociedad); y la normativa producida en este período sobre altas y bajas y traslados de elementos del inmovilizado con el fin de mantener actualizado el inventario realizado inicialmente por un consultor externo, se incumplió de forma generalizada especialmente en el caso de las bajas y de los resultados de las mismas. En los ejercicios de 1993 y 1994 la situación mejoró notablemente, tanto en la producción de normativa sobre la gestión, registro y custodia del inmovilizado como en cuanto a su cumplimiento. En estos últimos años la Sociedad planificó sus inversiones y estableció nuevos procedimientos para la autorización, contratación y ejecución de los gastos de bienes de inmovilizado y para el registro de los movimientos de estos elementos en los diferentes centros y establecimientos. El control de los diferentes elementos que componen el inmovilizado material de la Sociedad a 31 de diciembre de 1994 era satisfactorio, manteniendo la Entidad inventarios desglosados por elementos y centros, actualizados mensualmente y coincidentes en general con los saldos contables anuales de la Sociedad, detallados por establecimientos.

CONTROL DE LAS COMPRAS, GASTOS Y ALMACENES

En este área se han observado las siguientes debilidades de control:

— No estaba regulado el procedimiento de conformación de facturas de compras y gastos en los establecimientos, observándose en muchos casos que las facturas no contaban con la firma o el visto bueno del director del establecimiento y/o el jefe de administración.

— Tampoco estaban regulados los procedimientos de pedido de materias primas y abastecimientos, realizándose los mismos en muchos casos verbalmente o por vía telefónica, sin que quedase constancia por escrito de las cantidades y los precios contratados. En la mayor parte de los establecimientos, la contratación o pedido de abastecimientos y materias primas se hacía directamente por los diferentes jefes de departamento. En muchos casos, estas contrataciones, hechas verbalmente como antes se ha citado, no estaban supervisadas, formalmente al menos, por el director del establecimiento. Estas actuaciones, al igual que las anteriormente comentadas, fueron objeto de regulación en el primer semestre del año 1995.

— Los establecimientos realizaban inventarios de sus existencias mensualmente. Sin embargo, esos inventarios no se formalizaban en un documento, con la excepción del efectuado con motivo del cierre anual, que tampoco se firmaba por los responsables. Aunque existía una aplicación informática para registrar los movimientos de almacén, ésta era bastante deficiente. Por otra parte, las salidas o consumos de materias primas y abastecimientos se obtenían mensualmente por vía indirecta, calculándose por diferencias entre las cantidades que figuraban en los registros de almacén (saldo inicial más entra-

das menos salidas a los departamentos que utilizaban las materias primas) y los que resultaban del recuento mensual. Ello era debido a que no se realizaban de forma sistemática partes de consumo de los distintos bienes que utilizaban los departamentos consumidores de las materias primas (cocina, pisos, comedor) ni se registraban esos consumos en la contabilidad de existencias a medida que se producían.

CONTROL DE LA CONTRATACIÓN Y GASTOS DE PERSONAL

La Sociedad tiene establecidas normas muy detalladas sobre la confección de nóminas, pago de atrasos y, en general, sobre los procedimientos de contratación y todos los aspectos de la gestión de personal (cursos, traslados, ascensos, etc.). La competencia para la contratación de personal fijo está atribuida a los Servicios Centrales (Dirección de Personal) que deben autorizar las nuevas contrataciones de este tipo de personal que solicitan los establecimientos. A los directores de los establecimientos les corresponde la competencia para contratar al personal temporal. Por otra parte, los establecimientos remiten a los Servicios Centrales una copia de la nómina mensual junto con la documentación complementaria en que se reflejan las altas y bajas habidas en el período, además de diversa información estadística sobre gestión de personal. En conjunto, en este área los procedimientos existentes parecen adecuados y se cumplen en un alto grado. Las únicas deficiencias observadas en los ejercicios fiscalizados se refieren al insuficiente control que existía en los Servicios Centrales sobre los contratos de personal temporal y sus fechas de vencimiento, que dio lugar a la conversión de personal temporal en fijo sin autorización previa por parte de la Dirección de Personal, mediante la no resolución de sus contratos a su término.

B 1.2.2. Procedimientos contables relacionados con el control de gestión

En el período fiscalizado el control de la gestión realizada en los establecimientos de la Red de Paradores estaba fragmentado en las direcciones funcionales existentes (Dirección Económico-Financiera, Personal, Comercial, Producción y Planificación). Aunque el Sistema de Gestión se analiza en el epígrafe B.2.2., se exponen aquí las deficiencias observadas en los procedimientos contables relacionados con ese control.

En primer lugar, supone una deficiencia la inexistencia de una contabilidad de costes o analítica que permita conocer los costes de los principales servicios ofrecidos por la Sociedad en sus diferentes establecimientos, lo que dificulta de manera importante el control de la gestión que se realiza en los establecimientos por parte de los órganos directivos de la Sociedad y la formulación de políticas apropiadas para la consecución de sus objetivos. Se debe señalar que la Sociedad cuenta con los medios adecuados para establecerla en plazo breve y sin grandes esfuerzos ya que dispone de la organización contable básica necesaria.

En segundo lugar, aunque las cuentas elaboradas por los establecimientos con carácter mensual y las estadísticas de producción proporcionan una información útil para el control de la gestión que palia, en una medida importante, la carencia de una contabilidad analítica, los errores, imprecisiones y fallos de periodificación que presentan, merman en cierta medida su utilidad.

En tercer lugar, la carencia de unos procedimientos informáticos adecuados, o las deficiencias de los existentes, respon-

sable en gran medida de los errores e imprecisiones de los datos contables antes señalados, constituye un obstáculo considerable para un adecuado control de la gestión al no poder contar la Sociedad con la información necesaria y adecuada sobre la marcha de sus negocios en tiempo real para adoptar prontas decisiones.

Finalmente, la carencia de un Departamento de Auditoría Interna y de los procedimientos de verificación y revisión de operaciones que le correspondería asumir a dicha unidad, constituye otra debilidad del sistema de control de gestión¹.

B. 1.3. *La representatividad de las cuentas anuales y el cumplimiento de la legalidad*

B.1.3.1. Área de Inmovilizado

Ni en la Ley de Presupuestos para 1990, que aprobó la transformación del Organismo Autónomo «Administración Turística Española» en Sociedad Estatal, ni en la escritura de constitución de Paradores de Turismo de España, S. A., se estableció claramente cuáles eran los bienes y derechos concretos que se aportaban a la Sociedad por el Estado.

La Ley de Presupuestos para 1990 dispone que «la finalidad de la Sociedad es la gestión y explotación de la red de establecimientos e instalaciones turísticas del Estado» y que «los establecimientos en los que desarrolle su actividad la Sociedad Estatal y que sean Patrimonio del Estado, figurarán adscritos al Instituto de Turismo de España, que los pondrá a disposición de la Sociedad para su explotación».

El capital social inicial fue fijado por los estatutos de la Sociedad aprobados por Acuerdo de Consejo de Ministros de fecha 14 de diciembre de 1990. En este acuerdo se establece: «El capital social inicial se fija en quince mil ochocientos ochenta y nueve millones doscientas cincuenta mil pesetas, que será suscrito en su totalidad por la Dirección General del Patrimonio del Estado y desembolsado mediante aportación no dineraria de todos los bienes, derechos y obligaciones del Organismo Autónomo «Administración Turística Española».»

En la escritura de constitución de la Sociedad sólo figuraba un balance de situación del Organismo Autónomo «Administración Turística Española» muy resumido, fechado a 30 de junio de 1990, de donde se deducía que el patrimonio neto aportado por el Estado a dicha fecha, ascendía a la cifra de 15.889 millones de pesetas, no incluyéndose en la misma el inventario valorado de los bienes, derechos y obligaciones que se aportaban y que debía soportar el citado balance de situación. Por otra parte, y como ya se ha citado antes, no se acompañó a la escritura de constitución la valoración, realizada por experto independiente designado por el Registrador Mercantil, de la aportación no dineraria hecha por el Estado.

A lo largo de los ejercicios de 1990 y 1991 se realizó por parte de un consultor externo contratado por la Sociedad una valoración y un inventario de los bienes constitutivos del Inmovilizado Material que sirvió de base tanto para confeccionar los asientos de apertura del ejercicio relativos a esas cuentas como para elaborar las cuentas anuales de 1991. En este inventario y en las cuentas representativas del Inmovilizado Material se incluyeron instalaciones y maquinaria que eran inseparables y formaban parte de los edificios y construcciones, cuya propiedad mantenía el Estado, circunstancia ésta que suscita proble-

mas respecto a su titularidad, que debería haberse tenido en cuenta antes de decidir su inclusión en la aportación a la Sociedad Estatal Paradores de Turismo de España, S. A.

Posteriormente, Paradores de Turismo de España, S. A., realizó obras e inversiones en los edificios cedidos en explotación, en concepto de construcciones, instalaciones y maquinaria que, al no ser segregables de los edificios, deberían haber sido asumidas por el Estado a través del Instituto de Turismo de España, por un importe total de 2.718,6 millones de pesetas a lo largo de los ejercicios de 1991, 1992, 1993 y 1994. Esta actuación es, además, contraria a la práctica seguida por este último Organismo cuando ha reformado un establecimiento o ha construido uno nuevo para cederlo en explotación a la Sociedad, ya que en estos casos ha asumido todos los gastos de inversión que conlleva la construcción, las instalaciones y la maquinaria propia del edificio.

Las incertidumbres sobre la titularidad de los activos inmovilizados han quedado resueltas tras la firma del Pliego de Concesión de Uso y Ocupación de los Edificios e Instalaciones de los Paradores de Turismo a Paradores de Turismo de España, S. A., suscrito con fecha 8 de marzo de 1995. En ese «Pliego de Concesión» se fijan las obligaciones de las partes, Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA), órgano cesionario en representación del Estado, y Paradores de Turismo de España, S. A., respecto a las inversiones y a la explotación de los establecimientos e instalaciones turísticas del Estado, correspondiendo a TURESPAÑA la financiación y realización de las inversiones en construcciones, instalaciones y maquinaria en los establecimientos. Como consecuencia de ello, la Sociedad, en su Junta General Extraordinaria celebrada con fecha 13 de marzo de 1995, acordó reducir su capital en la cifra de 4.928 millones de pesetas mediante la devolución al Estado de las construcciones, instalaciones y maquinaria antes mencionada. El valor asignado a la reducción de capital es el valor neto de amortizaciones que corresponde a los inmovilizados de esta índole aportados inicialmente en la constitución de la Sociedad y a los financiados por la Sociedad entre 1991 y 1994, que ascendían a un valor bruto de 6.655,4 millones de pesetas. Entre ellos se incluyen bienes que son susceptibles de ser considerados como Patrimonio Histórico Artístico por un importe de 17,6 millones de pesetas. Dicha reducción de capital se elevó a escritura pública con fecha 13 de julio de 1995.

Durante los ejercicios de 1991, 1992, 1993 y 1994 la Sociedad dotó amortizaciones, con cargo a las respectivas cuentas de resultados, de los activos devueltos en 1995 al Estado por importes de 395,5, 425, 433,3, y 473,6 millones de pesetas, respectivamente, hasta totalizar un importe total de 1.727,5 millones de pesetas en el conjunto de los cuatro ejercicios.

La incorporación de los activos mencionados al Inmovilizado Material de la Sociedad Estatal ha tenido como consecuencia una minoración de los resultados antes de impuestos obtenidos por la misma en las cifras de amortización citadas. Ello no se habría producido si se hubiesen mantenido inicialmente como propiedad del Estado, no incluyéndolos en la aportación inicial, y se hubiesen considerado las altas de ese tipo de activos producidas en los períodos siguientes como inversiones por cuenta del Estado, lo que habría conducido a registrar estas últimas inversiones como una deuda de éste con la Sociedad Estatal. No obstante, cabe considerar como correcto el tratamiento contable dado por la Sociedad a esos activos una vez que se adoptó el criterio de considerarlos incluidos en la aportación inicial.

Entre las altas de inmovilizado material registradas en el ejercicio de 1991 figura un importe de 174,5 millones de pesetas que corresponde al valor asignado al total del inmovilizado

¹ Las alegaciones formuladas por don Eduardo Moreno a las páginas, 20, 21, 37, 40, 41, 44, 49, 126 y 134 del Proyecto suponen matizaciones complementarias a lo ya expuesto en el texto, en el que se recoge el resultado obtenido a través de las comprobaciones llevadas a cabo.

material existente en el Parador de Ayamonte que, por error, no fue incluido en el asiento de apertura ni en la aportación inicial de capital en la constitución de la Sociedad. La empresa consultora encargada de hacer los trabajos de inventariar y valorar los elementos que formaban parte del inmovilizado de los establecimientos realizó, con posterioridad a la del resto de los establecimientos, una valoración del inmovilizado del citado Parador.

Las dotaciones a la amortización de los elementos que componen el inmovilizado se calculan en base al período de vida útil asignado a cada elemento, utilizándose las tablas fiscales existentes para el cálculo de los coeficientes de amortización, generalmente los valores mínimos de las mismas. Para los elementos usados aportados por el Estado en el momento de la constitución de la Sociedad, las vidas útiles asignadas son las recogidas en el estudio de valoración realizado por el consultor externo.

En el ejercicio de 1992 se contrató con una empresa consultora la realización de un asesoramiento técnico para mejorar el sistema informático de los establecimientos. Como consecuencia de dicho asesoramiento se adquirieron en 1992 y 1993 diversos programas informáticos facturados por la misma empresa consultora, aunque procedentes de otras empresas, por un importe total de 107,8 millones de pesetas (IVA aparte), que se contabilizaron en concepto de Inmovilizado Inmaterial en curso.

En el ejercicio de 1994 se dio de baja la parte de esas inversiones correspondientes al programa «Alegro 3000», registrándose como pérdidas por un importe de 41,9 millones. La adquisición de la licencia de uso del Programa «Alegro 3000» y su desarrollo y modificación para adaptarlo a las necesidades de Paradores de Turismo de España, S. A., fue objeto de un contrato de fecha 16 de marzo de 1993, concertado entre la Sociedad y el consultor antes mencionado, que pretendía mejorar el sistema de gestión hotelera que venían utilizando los establecimientos de la Red de Paradores. La fecha estipulada en el contrato para la finalización de los trabajos de implantación y puesta en funcionamiento del programa Alegro 3000 fue la de octubre de 1993.

Paradores de Turismo de España, S. A., con fecha 1 de julio de 1994, comunicó a la consultora contratada la cancelación del contrato, denunciando el incumplimiento del mismo, alegando que a esas fechas los trabajos de modificación del programa «Alegro 3000» no habían dado los resultados acordados ni el contratista había cumplido los compromisos contraídos a pesar del período de tiempo transcurrido. En dicho escrito la Sociedad reclamó las cantidades pagadas a la consultora a cuenta del contrato (ascendían a 41.912.383 pesetas) y le anunció la realización de una auditoría informática para evaluar los daños y perjuicios causados a Paradores de Turismo de España, S. A. por la inacabada implantación de las aplicaciones y sistemas contratados. El consultor contratado rechazó, con fecha 28 de julio de 1994, que se hubiera incumplido el contrato, alegando que los retrasos producidos se debían a la necesidad de formar al personal usuario de la Sociedad y a la petición por parte de responsables de ésta de nuevos desarrollos y aplicaciones. Además, reclamaba el pago de la cantidad de 8.121.534 pesetas, importe pendiente de percibir según el contrato suscrito, considerando haber cumplido lo pactado en el mismo.

Con fecha 11 de agosto de 1994, Paradores de Turismo de España, S. A. contrató la realización de una Asesoría sobre la situación de sus sistemas informáticos de gestión hotelera y comercial y sus posibilidades de desarrollo con otra empresa consultora. Según las conclusiones de este asesoramiento informático se hacía difícil rentabilizar las inversiones realizadas en base al programa «Alegro 3000» debido, entre otras causas, al

insuficiente desarrollo de las adaptaciones del mismo a las necesidades de la Sociedad, a sus limitaciones funcionales y a la dificultad de encontrar alguna empresa que asuma su desarrollo con garantías de éxito. El consultor recomendaba mejorar el sistema de gestión hotelera basado en el programa «Suite», que había venido funcionando en la Sociedad desde 1991, y el desarrollo de la implantación de un nuevo sistema comercial, abandonando, por consiguiente, los desarrollos basados en el programa «Alegro 3000». Dado que la Sociedad optó por seguir estas recomendaciones, ello justifica que se diesen de baja las inversiones registradas en el programa «Alegro 3000».

Posteriormente la Sociedad, con fecha 28 de diciembre de 1995, ha demandado a la empresa consultora contratista del programa «Alegro 3000» ante los Tribunales, exigiendo daños y perjuicios derivados de incumplimiento del contrato.

Del análisis de las actuaciones de la Sociedad relacionadas con los contratos de desarrollo de los sistemas informáticos de gestión hotelera y comercial, efectuados en 1992 y 1993, y del examen de la documentación relativa a los mismos se deduce una actuación deficiente en este área, en base a los siguientes elementos:

— Se abandonó la continuación de los desarrollos y aplicaciones basados en el programa «Suite», que había sido adquirido y puesto en funcionamiento en 1991 con un importante esfuerzo económico y de formación de personal y que es el que ha seguido operativo y prestando servicios hasta la fecha.

— Se adquirió la licencia de uso del programa «Alegro 3000» y se contrató su adaptación a Paradores con un insuficiente conocimiento de sus características y adaptabilidad a las necesidades funcionales de la Sociedad, de las necesidades de formación de su personal, de las inversiones y recursos que demandaba y del tiempo que requería su implantación.

— Las contrataciones hechas con el consultor suministrador del «Alegro 3000» adolecieron de la falta de un adecuado control y seguimiento por parte de la Sociedad. Los términos, cláusulas y condiciones establecidas en los contratos carecían del necesario detalle y concreción que permitiera una evaluación adecuada de su cumplimiento, no existiendo correspondencia entre la cadencia de los pagos anticipados que la Sociedad se comprometió a realizar y unos hitos o resultados medibles a proporcionar por el contratista. Ello se produjo además de en el contrato de adquisición y adaptación del «Alegro 3000» antes citado, en el contrato suscrito con el mismo consultor en julio de 1992 para el desarrollo del Plan de Sistemas por un importe de 29 millones de pesetas, que ha tenido muy escasa utilidad práctica para la Sociedad. Por otra parte, los contratos suscritos con el citado consultor en 1992 para la adquisición e instalación de la Base de Datos Oracle por un importe de casi 66 millones de pesetas supusieron una inversión innecesaria en las fechas en que se celebraron, ya que en esos momentos la Sociedad no disponía de las aplicaciones informáticas que las hicieran operativas y no lo han sido hasta finales de 1995.

— Finalmente, la Sociedad cumplió enteramente los compromisos de pago suscritos en los contratos, ligados a unos calendarios y fechas preestablecidos, sin tomar medida alguna en el caso de los desarrollos del «Alegro 3000» ante la circunstancia de que el contratista no estaba cumpliendo los plazos fijados en los contratos para el desarrollo de los trabajos y éstos no ofrecían resultados tangibles; sin que, por otra parte, se hubiese previsto en el contrato garantía alguna que asegurase a la Sociedad de las posibles pérdidas derivadas del incumplimiento del mismo por parte del consultor.

En el ejercicio de 1992 la Sociedad contrató con la empresa UNISYS la conversión de 89 equipos informáticos UNISYS modelo 6000/31 en equipos modelo 6035 por un importe total de 172 millones de pesetas (IVA aparte). Dicha operación se registró en el ejercicio de 1993 dando de alta los equipos reconvertidos en el Inmovilizado Material por su precio de catálogo como nuevos y dando de baja los equipos antiguos por su valor neto registrado, contabilizando una pérdida de 7,3 millones de pesetas, con cargo a los resultados del ejercicio. De acuerdo con las normas de valoración del Plan General de Contabilidad procedía haber registrado la operación de reconversión como un aumento de valor de los equipos reconvertidos, no procediendo registrar pérdida alguna ya que los equipos antiguos no son objeto de venta ni se adquieren unos nuevos equipos, siendo éstos los antiguos modificados.

B.1.3.2. Área de Compras y Gastos

Los saldos de las cuentas relacionadas con este área (Proveedores, Acreedores, Compras, Variación de Existencias, Gastos de Reparación y Conservación, Tributos, Servicios y Suministros Exteriores) que figuran en las Cuentas Anuales de los ejercicios fiscalizados son representativos de las deudas que tenía la Sociedad a las fechas de 31 de diciembre de 1991, 1992, 1993 y 1994 y de los gastos incurridos por los conceptos mencionados en los citados ejercicios, con las salvedades siguientes:

— En las Cuentas Anuales de 1993 figura incluida, dentro del saldo del concepto Administraciones Públicas Acreedora, una provisión para impuestos por importe de 113,6 millones de pesetas, cuya contrapartida es un gasto en concepto de «Otros Tributos» que figura incluido en el importe consignado en ese concepto en la cuenta de Pérdidas y Ganancias del citado ejercicio. Según la Sociedad la causa de dicho apunte era una estimación del Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI) devengado por los establecimientos y no contabilizado al cierre de las cuentas. Sin embargo, para el ejercicio de 1993, a las fechas de aprobación de las cuentas anuales no existía en la Sociedad ningún estudio o estimación de las deudas en concepto de Impuesto de Bienes Inmuebles que pudiera tener Paradores no registradas por no haberse recibido las liquidaciones de los respectivos Ayuntamientos y que sirviera de soporte a las contabilizaciones referidas. Además, la información que contienen las Cuentas Anuales de 1993 sobre este concepto incumple el principio de imagen fiel que establece el Plan de Contabilidad al registrar como deuda cierta con las Haciendas Locales lo que, en todo caso, es una estimación que debiera figurar registrada entre las Provisiones para Riesgos y Gastos del Balance de Situación.

En el ejercicio de 1994 se canceló la provisión para impuestos por importe de 113,6 millones dotándose una nueva provisión para impuestos por importe de 90,4 millones de pesetas, abonándose la diferencia a resultados del ejercicio. Esta nueva provisión estaba soportada por una estimación del IBI devengado por algunos establecimientos en 1993 y 1994 y que no se había contabilizado por éstos debido, fundamentalmente, a no haberse recibido las correspondientes liquidaciones de los respectivos Ayuntamientos o haber sido éstas impugnadas por la Sociedad. De la cifra total provisionada, 54,2 millones de pesetas correspondían a 1993 y 36,2 millones de pesetas a 1994. Al igual que en el ejercicio de 1993, en las Cuentas Anuales de 1994 se incumplió el principio de imagen fiel al registrar la citada provisión como una deuda cierta con las Haciendas Locales en lugar de hacerlo en concepto de Provisiones sobre

Riesgos y Gastos. La información contenida en la Memoria, además, confirmaba su consideración como deuda.

— En el ejercicio de 1995, una vez liquidados los IBI correspondientes a los ejercicios de 1993 y 1994 que habían sido provisionados en este último ejercicio, se pudo comprobar que los importes que hubieran debido provisionarse eran de 18,9 millones en 1993 y 9,6 millones en 1994, habiéndose registrado un abono de 61,9 millones en la cuenta de Ingresos de ejercicios anteriores por el exceso de provisión existente al cierre de las cuentas de 1995.

En consecuencia, los resultados del ejercicio de 1993 resultaron infravalorados en el importe de 94,7 millones de pesetas y los de 1994 sobrevalorados en la cuantía de 32,8 millones de pesetas como resultado de las provisiones inadecuadamente efectuadas².

— En las Cuentas Anuales de 1992 figura contabilizado erróneamente, como gasto del ejercicio, un importe de 4,7 millones de pesetas que corresponde a honorarios de redacción de un proyecto de obra en el edificio que es sede social de la Sociedad. En el ejercicio de 1993, dicho importe se dio de alta como mayor valor del Inmovilizado Material, con abono por igual cuantía en la cuenta de Ingresos de Ejercicios Anteriores. Como resultado de esas contabilizaciones, los resultados antes de impuestos del ejercicio de 1992, resultaron infravalorados en la citada cuantía de 4,7 millones de pesetas y los de 1993 sobrevalorados en igual cifra.

— En las Cuentas Anuales de 1993 y 1994 se registraron como gastos de esos ejercicios, en virtud de una resolución de la Secretaría General de Turismo, unos importes de 400 millones de pesetas en cada uno de esos años en concepto de canon por la cesión en régimen de explotación de los edificios e instalaciones que componen la Red de Paradores de Turismo. En las Cuentas Anuales de 1991 y 1992 no se registró gasto alguno por ese concepto. Con fecha 8 de marzo de 1995 se firmó entre la Sociedad y TURESPAÑA (en representación del Estado) el «Pliego de Concesión del Uso y Ocupación de los Edificios e Instalaciones de los Paradores de Turismo» que estipula como canon a percibir por el Estado para el conjunto de los años 1991, 1992, 1993 y 1994, la cifra de 800 millones de pesetas, cantidad pagada por la Sociedad en 1995.

— En el ejercicio de 1991 en muchos de los establecimientos no se realizaba una adecuada periodificación de los gastos de suministros y comunicaciones. En el año 1992 continuó la misma situación, aunque en menor grado y en menos establecimientos. La inadecuada periodificación de estos gastos afecta principalmente a los suministros de agua, electricidad, teléfono y gasóleo del mes de diciembre, cuyas facturas no se habían recibido al cierre de las cuentas anuales. En los casos en que tales suministros se contabilizaban en la fecha de recepción de la factura, no figuran registrados los gastos de diciembre dentro del ejercicio al que corresponden, pero sí figuran, generalmente, los de diciembre del ejercicio anterior; por tanto, cabe considerar que no se hubiese producido una variación significativa en los gastos totales de la Sociedad de haberse registrado adecuadamente.

— En las cuentas del ejercicio de 1991 figura una dotación a la Provisión para Premios de Jubilación inferior a la necesaria en la cuantía de 179,6 millones, debido a que el estudio actuarial en que se basó el cálculo realizado para establecer la dotación se hizo con carácter provisional y en base a datos no indi-

² No procede admitir lo alegado por la Sociedad a este subapartado pues no aporta elementos o documentos nuevos diferentes de los examinados en la fiscalización.

vidualizados de los trabajadores. En el ejercicio de 1992 se corrigió el déficit de dotación procedente del ejercicio anterior con cargo a Resultados de Ejercicios Anteriores. Como consecuencia de lo anterior, los resultados antes de impuestos del ejercicio de 1991 resultaron sobrevalorados en la cifra citada de 179,6 millones de pesetas y los de 1992 infravalorados en igual cuantía.

— En las cuentas anuales de 1992 en el epígrafe de Gastos de Personal figura incluido un importe de 204,1 millones de pesetas, que correspondían a una provisión por los atrasos del convenio colectivo en tramitación; sin embargo, en dicha cifra no se contemplaban las retribuciones en concepto de antigüedad, por estimarse en la fecha de aprobación de las cuentas anuales que dicho concepto no tendría aumento alguno sobre las retribuciones percibidas. En el ejercicio de 1993, una vez aprobado el Convenio Colectivo aplicable a los ejercicios de 1992, 1993 y 1994, las citadas retribuciones por antigüedad tuvieron un incremento del 5,7 por ciento, y la Sociedad contabilizó un importe de 37 millones de pesetas en concepto de atrasos de antigüedad correspondientes a 1992 con cargo a la cuenta Resultados de Ejercicios Anteriores. Como consecuencia de ello, los resultados antes de impuestos del ejercicio de 1992 han resultado sobrevalorados en la citada cuantía de 37 millones de pesetas y los correspondientes a 1993, que figuran en las cuentas anuales, infravalorados en igual cuantía.

— En muchos de los establecimientos de la Red de Paradores, los trabajadores contratados ocasionalmente con motivo de la celebración de banquetes (contratación por horas) no se daban de alta en la Seguridad Social como es preceptivo. Esta actuación se ha comprobado en los Paradores de Santiago de Compostela, Bailén, Toledo, Soria, Tuy y Córdoba en los ejercicios de 1993 y 1994, y en León en el ejercicio de 1993. Se ha podido constatar que a partir de 1995 esta situación se estaba corrigiendo en los establecimientos mencionados recurriendo la Entidad a la contratación de los trabajadores a través de empresas de trabajo temporal, aunque no en todos los casos al no existir este tipo de empresas en todas las zonas donde operan los establecimientos o por no ofrecer garantías las existentes.

— En el ejercicio de 1994, en los Servicios Centrales se ha observado que en el cálculo de las pagas extraordinarias del mes de diciembre del personal directivo no se ha aplicado el criterio del devengo, habiéndose pagado pagas extras completas a miembros de ese colectivo cuando sólo les correspondía percibir una parte proporcional de las mismas al no haber prestado servicios durante todo su período de devengo.

El exceso de lo percibido sobre lo devengado, aunque se respete en el cómputo anual el importe de las retribuciones establecidas en los contratos, debió registrarse como anticipo a cuenta de las retribuciones a percibir en los meses sucesivos.

— En los establecimientos de Bayona, León, Córdoba, Benicarló, Soria y Toledo se ha comprobado que determinados miembros del personal propio de la Sociedad (especialmente en los Departamentos de cocina y comedor) percibieron en los ejercicios de 1993 y 1994 retribuciones en concepto de servicios extras por la realización de trabajos ocasionales fuera de la jornada laboral relacionados generalmente con la celebración de banquetes; además de recibir otras percepciones en concepto de horas extraordinarias.

Las retribuciones por servicios extras se calculaban en base a la diferencia entre el número de horas de trabajo realizadas fuera de la jornada establecida y el máximo de horas extraordinarias autorizado legalmente. De ello cabría deducir que en los casos mencionados se ha producido un incumplimiento de la normativa legal que limita el número de horas extraordinarias;

pero no ha podido comprobarse que ello haya sido así ya que no existía una acreditación documental suficiente de la realización de las horas percibidas como servicios extras (no existían fichajes de reloj, faltaba la autorización para la realización de las horas extras por parte del Director del establecimiento o no había partes diarios de horas y servicios extras).

B.1.3.3. Área de Ventas

Anteriormente se han señalado las limitaciones que afectan a este área en el ejercicio de 1991.

Por otra parte, en el citado ejercicio de 1991 se implantó en la mayoría de los establecimientos el programa informático de gestión hotelera que soporta toda la facturación y los ingresos por ventas de los establecimientos y que garantiza el registro contable de la totalidad de esas operaciones. El proceso de implantación de esta aplicación informática no terminó hasta finales de 1991 (incluso en algún establecimiento no culminó hasta bien entrado 1992), siendo pocos los establecimientos que tenían totalmente operativo el sistema mencionado en septiembre de 1991. Hasta su definitiva implantación, los registros contables de los ingresos por ventas del ejercicio estaban soportados sólo de forma parcial por el nuevo sistema y se basaban en gran parte en el anterior sistema de facturación, que ofrecía una menor fiabilidad. Como consecuencia de estas circunstancias, los ingresos por ventas registrados en las Cuentas Anuales ofrecen un cierto grado de incertidumbre, aunque la aplicación de procedimientos alternativos de fiscalización permiten afirmar que las variaciones que se habrían producido en los ingresos registrados de haberse aplicado el nuevo sistema de facturación y registro de las ventas en su totalidad a lo largo del ejercicio en todos los establecimientos y de una forma adecuada, no son significativas.

En las Cuentas Anuales de 1991 en el concepto Provisiones por Insolvencias de Tráfico figura registrado un saldo de 179,1 millones de pesetas. A 31 de diciembre de 1991 los expedientes de clientes deudores de dudoso cobro existentes en la Sociedad alcanzaban un importe de 88,2 millones de pesetas, existiendo, por tanto, una diferencia de 90,9 millones de pesetas en el saldo de la cuenta de Provisiones por Insolvencias de Tráfico que no venía soportada por unos deudores dudosos individualizados y documentados. El importe registrado por la Sociedad obedeció a unos ajustes realizados al cierre del ejercicio en las cuentas de Clientes y Deudores de Dudoso Cobro de todos los establecimientos para conciliar sus saldos con los importes registrados en las cuentas de Provisiones por Insolvencias de Tráfico. Estos importes procedían de los saldos de apertura del ejercicio, que eran los iniciales a la fecha de la constitución de la Sociedad tras los ajustes realizados en el balance de situación que figura en la escritura de constitución de la misma, a los que anteriormente nos hemos referido. No se tiene información sobre a partir de qué criterios se establecieron los importes de los saldos de apertura en las mencionadas cuentas de Provisiones por Insolvencias de Tráfico de los establecimientos. Aunque a la fecha de cierre del ejercicio de 1991 la Sociedad tenía conocimiento de la existencia de un importe mayor de clientes y deudores de dudoso cobro que los registrados y documentados, lo que avala en parte que la cifra registrada en concepto de Provisiones por Insolvencias de Tráfico sea superior a la de los clientes y deudores de dudoso cobro registrados y documentados, existe una incertidumbre sobre si la diferencia de 90,9 millones de pesetas registrada es adecuada.

En el período fiscalizado la Sociedad ha seguido el criterio de registrar como clientes de dudoso cobro a aquellos cuya deuda tiene una antigüedad superior a los 90 días contados

desde la fecha de emisión de la factura. En los ejercicios de 1991 y 1992 se hicieron provisiones individualizadas por el 100 por ciento del saldo de cada cliente de dudoso cobro dotando la cuenta de Provisiones por Insolvencias de Tráfico con cargo a los resultados del ejercicio, además de la provisión genérica de 90,9 millones de pesetas ya mencionada que no se correspondía con unos clientes o deudores de dudoso cobro identificados y que se mantuvo también en el ejercicio de 1992. En el ejercicio de 1993 se continuaron haciendo provisiones por insolvencias individualizadas que se correspondían con los saldos de los Clientes registrados como de dudoso cobro y, además, se hizo una provisión genérica basada en un estudio de antigüedad de saldos, provisionándose al 100 por ciento los saldos de clientes que tenían una antigüedad superior a los 90 días. En el ejercicio de 1994 ya no se hicieron provisiones individualizadas por clientes declarados de dudoso cobro, sino sólo una provisión genérica al cierre del ejercicio por el importe de los saldos de clientes cuya antigüedad excedía de los 90 días.

Los estudios de antigüedad de saldos de clientes y deudores en que se han basado las dotaciones a las Provisiones para Insolvencias de Tráfico efectuadas en los ejercicios de 1993 y 1994, no son adecuados pues aunque se obtiene el saldo de clientes dudosos en base a listados de clientes individualizados con antigüedad de su deuda superior a 90 días, se incluye en el total de la cifra a provisionar el importe de 90,9 millones de pesetas provisionado en 1991 que no viene soportado por un listado de clientes. Así en los importes de las provisiones genéricas efectuadas en 1993 y 1994 (153,1 y 180,7 millones de pesetas, respectivamente) sólo 62,2 y 89,8 millones de pesetas se corresponden con unos clientes dudosos concretos e individualizados. Con todo ello, la Sociedad, además de venir arrasando la provisión de 90,9 millones de pesetas realizada en el ejercicio de 1991, sigue sin sanear los saldos de clientes anteriores a dicho ejercicio (procedentes del extinguido Organismo Autónomo)⁵.

B.1.3.4. Área de Tesorería e Inversiones Financieras Temporales

Con fecha 1 de octubre de 1993 la Sociedad adquirió unos bonos, cuyo valor nominal era de 1.379,4 millones de pesetas, por un precio de 1.494,4 millones de pesetas, con pacto de recompra por importe de 1.420 millones de pesetas y fecha de vencimiento el 20 de octubre de 1994. Dichos bonos incorporaban unos cupones de intereses con vencimientos el 20 de octubre de 1993 y el 20 de octubre de 1994, por importes de 96,7 y 99,4 millones de pesetas, respectivamente. El registro de la citada inversión y de sus rendimientos se hizo de forma incorrecta, incumplándose las normas de valoración establecidas en el Plan General de Contabilidad. En el balance de situación a 31 de diciembre de 1993, la inversión efectuada en los bonos figura contabilizada por un importe de 1.379,4 millones de pesetas (valor nominal de los bonos) cuando debería figurar registrada por un importe de 1.404,7 millones de pesetas, cifra que resulta de deducir del precio de compra de los bonos el importe de los intereses explícitos devengados y no vencidos (91,5 millones) en el momento de la compra y añadirle el importe de los gastos derivados de la misma (1,8 millones de pesetas). Además, y como consecuencia de la errónea valoración del precio de adquisición de los bonos, la Sociedad registró como gastos financieros en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias de 1993 un

importe total de 20,1 millones de pesetas, cuando no correspondía registrar gasto alguno. También registró en la cuenta de Pérdidas y Ganancias de 1993 unos ingresos financieros en concepto de Intereses de Valores de Renta Fija de 19,9 millones de pesetas, cuando procedía registrar 28,6 millones de pesetas, como consecuencia del error citado y de no haber periodificado los rendimientos implícitos de la operación (diferencia entre el precio de adquisición y el de recompra que ascendió a un importe global de 15,3 millones de pesetas) entre los ejercicios de 1993 y 1994 en que se obtuvieron.

En resumen, como consecuencia de los errores comentados, los resultados financieros positivos registrados por la Sociedad en 1993 resultaron infravalorados en la cifra de 28,9 millones de pesetas y los del ejercicio de 1994 sobrevalorados en igual importe, no afectando dichas infravaloraciones y sobrevaloraciones al valor neto patrimonial de la Sociedad registrado a 31 de diciembre de 1994, aunque sí al que figuraba registrado a 31 de diciembre de 1993⁶.

B.2. Resultados de la fiscalización del sistema de gestión

B.2.1. Evolución económico-financiera de la sociedad y de sus actividades productivas

B.2.1.1. Evolución de las actividades productivas

Las principales actividades productivas de la Sociedad son la producción de servicios de hospedaje y de restauración. En el anexo 2.1 se muestran los indicadores más significativos de la oferta y la demanda de esos servicios en el período 1991-1994, como son el número de habitaciones y camas ofertadas, el número de las habitaciones y camas vendidas y el número de cubiertos servidos, así como las plantillas medias anuales de personal existente en los años incluidos en dicho período.

Evolución de la capacidad productiva disponible u oferta de servicios

En los períodos fiscalizados, de 1991 a 1994, la Sociedad ha tenido un crecimiento de su capacidad productiva disponible del 5,4 por ciento si se mide ésta en términos de plazas (camas) y del 5,3 por ciento si se contempla el número de habitaciones, habiendo alcanzado su máximo crecimiento en el año 1993, con un incremento del 6,7 por ciento en las plazas sobre 1991. El descenso de plazas de 1994 respecto a 1993 se debe a cierres temporales en algunos establecimientos por la realización de obras de ampliación o mejora.

En 1991 la Sociedad tenía el 2,33 por ciento de las plazas existentes en el subsector español de hoteles de tres o más estrellas, mientras que en 1994 sólo disponía del 1,95 por ciento; es decir, se ha producido una disminución importante en su participación sobre el total del subsector debido al mayor crecimiento de la oferta hotelera del resto del mismo (sector privado).

La plantilla disponible, otro componente de la capacidad productiva, muestra un descenso del 4,6 por ciento en 1994 respecto a la existente en 1991. Por su parte, el número de plazas por empleado ha aumentado pasando de un valor de 2 en 1991 a 2,2 en 1994, con una mejora de este indicador de la productividad potencial por empleado del 10 por ciento. Dicha mejora

⁵ No procede admitir lo alegado por la Sociedad a este subapartado pues no pone de manifiesto hechos nuevos diferentes de los descritos y comprobados en la fiscalización.

⁶ Párrafo redactado teniendo en cuenta las alegaciones de la Entidad.

ha sido superior a la registrada en el conjunto del subsector hotelero, pero estas comparaciones no son adecuadas dadas las especiales características de los establecimientos de la Red de Paradores, que requieren de mayor plantilla por plaza disponible que en el resto del subsector (debido al mayor peso de la actividad de restauración y a las características monumentales de una parte importante de sus edificios e instalaciones, principalmente).

Evolución de la producción y demanda de servicios

Entre 1991 y 1993 el número de habitaciones y camas vendidas por la Sociedad ha seguido una evolución decreciente, mostrando en este último año el nivel más bajo de los períodos fiscalizados, con descensos del 9,4 por ciento en habitaciones y el 8,6 por ciento en camas respecto a 1991. En 1994 ha habido una cierta recuperación sobre los ejercicios precedentes de 1993 y 1992, aunque sin alcanzar los niveles de 1991, manteniéndose por debajo de las cifras de ese año en un 6,4 por ciento en habitaciones y un 4,8 por ciento en camas.

El grado de ocupación de las habitaciones y camas disponibles ha seguido también una evolución decreciente entre 1991 y 1993, año en que se alcanzan los niveles mínimos de ocupación de todos los del período fiscalizado, con porcentajes del 50,6 y 46 por ciento en habitaciones y camas, respectivamente, mostrando descensos de estos índices de ocupación del 14,8 y 14,3 por ciento sobre 1991. En 1994 se produce una mejora en el grado de ocupación de la capacidad disponible sobre 1993, aunque sin lograr los niveles alcanzados en 1991, mostrando descensos sobre este ejercicio del 10,9 y 9,7 por ciento en habitaciones y camas, respectivamente. La evolución decreciente del grado de ocupación de la capacidad disponible más acusada que la seguida por la del número de habitaciones y camas vendidas, es consecuencia del crecimiento de la oferta unido al descenso de la producción comentados anteriormente.

Si se analiza la evolución del indicador número de pernoctaciones por empleado (total de plazas vendidas dividido por la plantilla media anual) en los períodos de 1991 a 1994, se observa que este indicador de la eficiencia productiva se mantenía en el último año en niveles similares a los registrados en 1991 (descenso del 0,3 por ciento). Ello significa que en 1994 la Sociedad habría logrado recuperar los niveles de eficiencia que tenía en 1991 a pesar de los incrementos de la capacidad productiva registrados en 1992, 1993 y 1994 y de los descensos de los índices de ocupación ya comentados, por la vía de la reducción de la plantilla.

Como consecuencia de la diferente evolución de Paradores respecto a la del conjunto del subsector hotelero español entre 1991 y 1994, se observa una pérdida de su participación respecto del total del subsector, medida tanto en términos de capacidad productiva como de cuota de producción y de mercado. Tomando como indicador de su cuota de producción y de mercado el número de plazas vendidas (pernoctaciones) sobre el total, la cuota de Paradores pasó de representar el 2,07 por ciento en 1991 a ser del 1,47 por ciento en 1994, lo que supone un descenso del 29 por ciento sobre aquel año.

Un factor que ha influido en el descenso del número de plazas vendidas por la Sociedad en los períodos fiscalizados y en la disminución del grado de ocupación de su capacidad productiva ha sido la política comercial y de precios practicada, consistente en subir los precios de la habitación y la plaza por encima incluso de la tasa de crecimiento del Índice de Precios al Consumo en los años 1992 y 1993, como medio para mantener el volumen de ingresos a pesar del descenso de la demanda. En 1994, en cambio, se mantuvieron los precios vigentes en 1993, lo que permitió

una cierta recuperación de las plazas vendidas y el aumento de los niveles de ocupación respecto a 1993.

La producción y venta de servicios de restauración es una actividad productiva en Paradores de similar importancia económica a la actividad de hospedaje, aunque su evolución depende en gran medida de ésta. Precisamente esa importancia económica de la actividad restauradora es un rasgo diferencial y característico de Paradores respecto al conjunto del subsector hotelero de tres o más estrellas, en el cual la importancia económica de esa actividad es bastante menor y más claramente complementaria de la actividad principal de hospedaje. En los períodos fiscalizados la citada actividad, medida en términos del número de cubiertos servidos, ha seguido una evolución similar a la de hospedaje en Paradores, aunque mostrando unas tasas de descenso superiores. Así, entre 1991 y 1993, se produce una evolución decreciente del número de cubiertos, alcanzando en este último año el valor mínimo para todos los ejercicios fiscalizados (1.909.938 cubiertos) mostrando un descenso del 11,9 por ciento respecto a los servidos en 1991. En 1994 se observa un pequeño crecimiento del número de cubiertos respecto a 1993; no obstante, el número de cubiertos vendidos en ese año suponía todavía una disminución del 9,2 por ciento respecto a 1991. Uno de los factores explicativos de esa caída de la actividad de restauración, aparte de la evolución de la coyuntura económica y la creciente presión competitiva, ha sido la política de precios practicada por la Sociedad, similar a la ya comentada para la actividad de hospedaje.

B.2.1.2. Análisis de los ingresos, gastos y resultados de explotación en el período 1991-1994

En el Anexo 2.2 se muestran las cuentas analíticas de explotación de la Sociedad para los años 1991, 1992, 1993 y 1994 calculadas en base a los registros contables de la Sociedad, después de realizar diversos ajustes sobre los datos extraídos de los mismos, entre ellos los derivados de los errores y anomalías contables descritos en el subapartado B.1. de este informe. Además, se han realizado otros ajustes que no tienen trascendencia sobre la representatividad de las Cuentas Anuales de la Sociedad en su conjunto, pero que afectan a la distribución de diversos gastos entre los Servicios Centrales y los Paradores, no siempre adecuadamente registrados contablemente, así como otros que han sido necesarios a efectos del análisis económico financiero y de poder establecer una adecuada comparabilidad entre los diferentes ejercicios económicos. Dichos ajustes se detallan en la nota que acompaña al Anexo 2.2.

En el Anexo 2.2 figuran desglosados los ingresos y gastos de explotación de los establecimientos de los gastos de estructura (gastos de explotación de los Servicios Centrales deducidos los ingresos de explotación que se atribuyen a los mismos, que son casi simbólicos), los márgenes de producción y comercial y los resultados de explotación para el conjunto de la Sociedad. En el Anexo 2.3 se recoge la composición de los conceptos citados expresados en porcentaje del total de ingresos de explotación, así como los índices de crecimiento de dichas magnitudes tomando como base el año 1991. Del análisis de esos datos se deducen las siguientes observaciones:

— Los resultados de explotación de la Sociedad en 1994 alcanzaron una cifra de 264,4 millones de pesetas de beneficio, lo que representó un descenso del 51,6 por ciento sobre los registrados en 1991 que fueron de 546,7 millones de pesetas. Estos resultados han venido registrando un continuo descenso durante el período 1991-1993, alcanzando su nivel mínimo en este último año, con una cifra de beneficios de 206,5 millones

de pesetas. En 1994 se observa una recuperación de los resultados, con una mejora del 28 por ciento sobre los de 1993. Además, los resultados de explotación muestran una acusada pérdida de participación sobre los ingresos, pasando de significar el 2,8 por ciento en 1991 a representar el 1,3 por ciento en 1994, con un mínimo del 1,3 por ciento en 1993.

— Esa evolución de los resultados de explotación obedece al escaso incremento de los márgenes de producción y comercial a lo largo del período y al constante crecimiento de los gastos de estructura.

Los márgenes de producción se han mantenido en torno a los dos mil millones de pesetas en todo el período, con un nivel máximo en 1994 de 2.162,7 millones de pesetas y un mínimo de 2.025 millones en 1991, mostrando un crecimiento del 6,8 por ciento en todo el período 1991-1994. Su participación respecto a los ingresos totales de explotación ha oscilado entre un nivel mínimo del 10,2 por ciento, registrado en 1993, y un nivel máximo del 10,6 por ciento en 1992 y 1994.

Los márgenes comerciales, resultado de deducir de los márgenes de producción los gastos comerciales y de ventas, han variado desde un nivel mínimo de 1.403 millones de pesetas en 1991 hasta un máximo de 1.531,7 millones en 1994, mostrando un crecimiento entre ambos períodos del 9,2 por ciento. Su participación sobre los ingresos ha variado desde un nivel mínimo del 7,1 por ciento en 1993 hasta un máximo del 7,5 por ciento en 1994, lo que supone una cierta estabilidad.

Los gastos de estructura han crecido de forma constante durante todo el período, tanto en términos absolutos como en términos de participación sobre los ingresos, pasando de 856,3 millones de pesetas en 1991 (mínima del período) a un importe máximo de 1.265,7 millones de pesetas en 1994 con un crecimiento del 48 por ciento sobre los de 1991. Este crecimiento de los gastos de los Servicios Centrales obedece, fundamentalmente, a aumentos en los gastos de suministros, comunicaciones y servicios exteriores, pues los gastos de personal (que suponen, aproximadamente, la mitad de los gastos de estructura) crecen de forma moderada a lo largo del período sin que aumente de manera significativa su participación en el conjunto, debido a la reducción de plantilla que se produjo a partir de 1993. La participación de los gastos de estructura sobre el total de los ingresos varía desde un mínimo del 4,4 por ciento en 1991 a un máximo del 6,2 por ciento en 1994, mayor participación que se debe tanto al elevado crecimiento de estos gastos en valores absolutos como al estancamiento de los ingresos de explotación producido en el período analizado.

— La evolución de los márgenes de producción es consecuencia de una evolución muy pareja de los ingresos de explotación y los gastos de producción de los establecimientos: la participación de estos últimos sobre los ingresos oscila entre un mínimo del 89,4 por ciento en 1992 y 1994 y un máximo del 89,8 por ciento en 1993. Por otra parte, los gastos de producción crecen de forma similar a los ingresos de explotación de los establecimientos: 4,5 por ciento en 1994 sobre 1991 de crecimiento en los gastos de producción frente a un crecimiento del 4,7 por ciento registrado entre ambos períodos en los ingresos de explotación. Ello parece indicar que la Sociedad ha mantenido bajo control el crecimiento de los gastos de producción impidiendo el aumento de su participación respecto a los ingresos de explotación.

— El crecimiento de los ingresos de explotación de los Paradores, que ha supuesto un 4,7 por ciento en términos nominales, pasando de 19.427,5 millones de pesetas en 1991 a 20.341 millones en 1994, refleja, en términos de pesetas de poder adquisitivo constante, un descenso de los ingresos del 10,1 por ciento, tal como se muestra en el Anexo 2.5. Dicho

Anexo muestra la evolución de los ingresos de explotación totales de la Sociedad (incluye, además de los ingresos de los establecimientos, unos pequeños ingresos de explotación atribuidos a los Servicios Centrales) en pesetas corrientes y en pesetas de 1991 (de valor adquisitivo constante). Además, el citado crecimiento nominal se registra en su mayor parte en el año 1994, pues en los años 1992 y 1993, sólo se registran incrementos de los ingresos del 1,2 y 1,8 por ciento, respectivamente, sobre 1991.

— El pequeño crecimiento nominal de los ingresos de explotación en los períodos analizados se debió a la evolución decreciente de la producción y demanda de servicios de Paradores de Turismo de España, S. A., registrada en los años 1992 y 1993 y a que la recuperación de su producción iniciada en 1994 no alcanzó los niveles logrados en 1991. En el volumen de ingresos de explotación y de demanda obtenidos en los períodos comentados influyeron también las políticas de precios practicadas por la Sociedad que se reflejan en los importes de ingreso medio percibido por habitación y plaza vendida y en la cifra de ingreso medio por cubierto servido que se recogen en el Anexo 2.6. En los ejercicios de 1992 y 1993 los ingresos medios de habitación, plaza y cubierto muestran crecimientos respecto a 1991 que ponen de manifiesto que el alza de precios fijada para los principales servicios vendidos por la Sociedad en esos años fue superior a la registrada por el IPC. Además, ello coincidió con una situación de fuerte presión competitiva en el sector hotelero español, como consecuencia del crecimiento de la oferta y del menor crecimiento de la demanda registrada en esos años, que llevó a rebajas generalizadas de los precios del sector. Aunque las subidas de sus precios por la Sociedad permitieron mantener el volumen nominal de ingresos de explotación alcanzado en 1991, tal política contribuyó a que se produjese una pérdida de su cuota de mercado, del número de sus clientes y de los índices de ocupación de su capacidad productiva.

En el ejercicio de 1994, el crecimiento de los ingresos de explotación se debió a la recuperación de parte de la producción y demanda perdida en los años de 1992 y 1993, fomentada por el descenso de los precios percibidos tanto en términos nominales como en términos de pesetas constantes respecto de 1993 (descensos del 1,1 y 5,6 por ciento para la habitación; descensos del 1,7 y 6,2 por ciento para la plaza vendida, respectivamente; aumento del 0,2 por ciento y descenso del 4,3 por ciento para el ingreso medio del cubierto, respectivamente). No obstante, el descenso en los precios en términos de pesetas constantes, que fue general para los principales servicios vendidos por Paradores en 1994 respecto a 1993, a pesar de que facilitó el aumento nominal de los ingresos totales de explotación en un 2,8 por ciento, no permitió la recuperación de los ingresos de explotación en pesetas de valor constante, pues en ese año reflejan un descenso del 1,8 por ciento respecto a 1993, lo que pone de manifiesto, al menos en el año 1994, una falta de elasticidad de los ingresos de explotación ante las variaciones de los precios.

— Si se analizan los principales componentes de los ingresos de explotación de la Red de Paradores, se observa que el apartado de bebidas (bar, bodega y minibar) es el que más creció en el período (aumento del 7 por ciento en 1994 respecto de 1991) seguido del hospedaje (aumento del 5,8 por ciento), mientras que el de menor crecimiento fue el concepto de restaurante (cubierto y desayunos), con un 2,9 por ciento; además, este último componente de los ingresos es el único que perdió participación sobre el total de los ingresos pasando de representar el 38,6 por ciento de los mismos en 1991 al 37,9 por ciento en 1994. Ello apunta a que dentro de la problemática de la Sociedad respecto a la evolución de sus ingresos desempeña un papel relevante la situación de su restauración, que

viene perdiendo clientes constantemente. La pérdida de participación de la restauración dentro del total de los ingresos obedece a que es la actividad que ha tenido un mayor descenso desde 1991 si se contempla la evolución del número de cubiertos vendidos, aunque paliada en cierta medida por una evolución más favorable de la producción de desayunos.

— Entre los componentes de los gastos de producción destacan los gastos de personal que, junto con las amortizaciones, eran los que mostraban un mayor crecimiento en 1994 respecto de 1991 (8,9 y 10 por ciento, respectivamente), muy por encima del crecimiento del total de gastos de producción que fue del 4,5 por ciento. La relación de los gastos de personal respecto a los ingresos ha pasado de un 50 por ciento en 1991 a un 52 por ciento en 1994, con una participación máxima en 1993 del 52,1 por ciento. Esta relación creciente de los gastos de personal, a pesar de las disminuciones de plantilla registradas en 1993 y 1994, se debe al mayor crecimiento nominal de los salarios en relación con los ingresos. Los sueldos y salarios en su conjunto, aunque tuvieron crecimientos moderados, crecieron ligeramente por encima del IPC, mientras que los ingresos de explotación aumentaron menos que ese índice.

La alta relación de los gastos de personal respecto a los ingresos de explotación explica los bajos niveles de márgenes de producción y resultados de explotación que obtiene Paradores. El resultado de explotación de Paradores ha oscilado en los períodos analizados entre el 2,8 por ciento del total de ingresos de explotación, nivel máximo obtenido en el año 1991, y un nivel mínimo del 1 por ciento en 1993, siendo del 2,1 por ciento en 1992 y del 1,3 por ciento en 1994.

Aparte de las características estructurales diferenciales de Paradores respecto al resto del sector hotelero que pueden justificar en parte el mayor peso de los gastos de personal sobre el total de los ingresos de explotación, entre las causas que dieron lugar a las cifras alcanzadas en los períodos analizados, se encuentran los bajos niveles de ocupación de la capacidad productiva mantenidos en dichos períodos (traducida en bajos niveles de ingreso) y la escasa flexibilidad de la plantilla ante las variaciones de la demanda debido al carácter de fijos de la mayor parte de los trabajadores (casi el 80 por ciento del total de la plantilla en todos esos años).

— El consumo de materias primas es el segundo componente en importancia dentro del conjunto de los gastos de producción. Su peso respecto a los ingresos ha venido disminuyendo paulatinamente desde el 22,2 por ciento de 1991 al 20,7 por ciento de 1994, presentando en este último año el volumen de gastos por ese concepto una disminución del 2,4 por ciento respecto de 1991. La causa principal del descenso de los consumos de materias primas es la disminución registrada en la producción de cubiertos, actividad que genera la mayor parte de estos consumos. Aunque en menor medida, también ha influido un mejor control ejercido por la Sociedad sobre estos consumos.

— Los otros gastos de producción muestran una relación decreciente respecto a los ingresos pasando del 14,2 por ciento de 1991 al 13,4 por ciento en 1994, con un nivel mínimo, en 1993, de un 13,3 por ciento. Los principales componentes de estos gastos son los de conservación y mantenimiento, que están controlados por la Sociedad pues, cuando son de un cierto volumen, están sometidos a aprobación por los responsables de los Servicios Centrales. Otro componente importante son los suministros y comunicaciones, que están más relacionados con la evolución de los ingresos y el nivel de producción, habiendo seguido, en líneas generales, en el período la evolución comentada para estas magnitudes.

— Las amortizaciones muestran una relación creciente respecto a los ingresos pasando del 3,1 por ciento de 1991 al 3,3 por ciento de 1994, con un máximo del 3,4 por ciento en 1993. Su crecimiento en volumen (del 10 por ciento) y su peso creciente se explican por el aumento de la oferta registrada en el período (nuevos establecimientos y ampliación de los existentes, lo que ha generado una mayor inversión en mobiliario, decoración y equipo de explotación hotelera), por las remodelaciones y renovaciones de establecimientos y por la adquisición de un edificio para sede social de Paradores de Turismo de España, S. A.

— La evolución estable de los márgenes comerciales, cuya relación respecto a los ingresos ha variado entre un máximo del 7,5 por ciento en 1994 a un mínimo del 7,1 por ciento en 1993, se explica por la relativa estabilidad de los márgenes de producción y porque los gastos comerciales y de ventas han mantenido también una relación muy estable a lo largo del período. Dentro de estos gastos se incluyen los gastos de publicidad y relaciones públicas, las comisiones de ventas pagadas a las agencias e intermediarios y los descuentos realizados por las sociedades gestoras de tarjetas de crédito. El que la relación de estos gastos respecto a los ingresos sea relativamente modesta (ha variado entre el 3,1 por ciento de 1992 y 1993 y el 3,4 por ciento registrado en 1994) obedece a que la mayor parte de las ventas se hacen directamente por la Sociedad, a que las comisiones sobre ventas pagadas a los intermediarios son bajas y a la política muy conservadora practicada en este período respecto a los gastos de publicidad, que han sido también pequeños. En la medida en que la estrategia comercial de Paradores de Turismo de España, S. A., variase para promover una mayor demanda para sus servicios a través de una mayor utilización de los canales indirectos de ventas o intensificando la venta directa mediante el incremento de la publicidad, estos gastos tenderían a aumentar en una medida importante.

B.2.1.3. Análisis de los resultados y de la rentabilidad alcanzada en el período 1991-1994

En el Anexo 2.6 se recoge para el período 1991-1994 la evolución de los fondos propios, los activos totales, los resultados y las ventas de Paradores de Turismo de España, S. A., así como diversos indicadores de la rentabilidad alcanzada por la Sociedad en dicho período. Los datos de las magnitudes económicas reseñadas en el citado Anexo 2.6 difieren de los que figuran en las Cuentas Anuales de la Sociedad (Anexo 1.1) como consecuencia de diversos ajustes realizados en las mismas, cuyo detalle consta en las notas que acompañan al Anexo 2.6, que son consecuencia de las incidencias contables reseñadas en el apartado B.1. y de otros ajustes necesarios para tener una base homogénea de datos comparable en los diversos ejercicios. Del análisis de esos datos se deducen las siguientes observaciones:

— Aunque la Sociedad ha registrado un pequeño, pero continuo, crecimiento en términos nominales tanto en sus fondos propios como en los activos y la inversión total, el resultado después de impuestos ha mostrado una constante disminución, pasando de un beneficio de 826 millones de pesetas en 1991 a un beneficio, mínimo para todo el período, de 426 millones de pesetas en 1994.

— La evolución de los resultados de explotación explican, fundamentalmente, esa tendencia decreciente de los beneficios después de impuestos. Así, los resultados de explotación han pasado de una cifra positiva de 547 millones de pesetas en 1991 a un importe de 264 millones de pesetas en 1994, con un nivel

mínimo para todos los períodos analizados de 206 millones de pesetas en 1993. Los resultados de explotación de 1994 supusieron una reducción del 52 por ciento sobre los de 1991 y un aumento del 17 por ciento sobre 1993.

— Los resultados financieros han contribuido en una medida importante al logro de las cifras de beneficios antes mencionados, pues han representado para todos los años analizados más del 60 por ciento de los beneficios antes de impuestos manteniéndose en todos los ejercicios por encima de los seiscientos millones de pesetas, con la excepción de 1994, año en que se alcanza la cifra mínima para el período de 469 millones de pesetas. Estos beneficios de la actividad financiera de la Sociedad, que pueden considerarse atípicos pues no responden a sus actividades principales, se deben, fundamentalmente, al exceso de fondos propios con que fue dotada Paradores de Turismo de España en el momento de su constitución, estimado en torno a los cinco mil millones de pesetas en forma de tesorería y que la Sociedad viene destinando a inversiones financieras temporales a muy corto plazo. Además, como consecuencia de este exceso de fondos propios, la Sociedad no mantiene endeudamiento financiero alguno, por lo que los gastos financieros en que incurre son irrelevantes. Por otra parte, la Sociedad financia sobradamente su activo circulante (excluidas las inversiones financieras temporales) con el endeudamiento que mantiene con terceros (proveedores y acreedores), restándole un excedente de financiación procedente de terceros que ha podido dedicar, generalmente, a financiar la inversión en capital fijo, ya que la mayor parte de sus ingresos se producen al contado y por ello su inversión en circulante es mínima.

— La rentabilidad obtenida por la Sociedad, medida tanto en función de los fondos propios como en términos del activo o la inversión total, muestra una tendencia fuertemente decreciente a lo largo del período, hasta alcanzar niveles muy bajos en los ejercicios de 1993 y 1994. Así se pasa de una cifra de 6,28 por ciento de rentabilidad sobre los fondos propios en 1991 a una del 2,97 por ciento en 1994, la cifra más baja del período; la rentabilidad sobre la inversión total (inversión en capital fijo más inversión en capital circulante) desciende desde el 6,11 por ciento, nivel máximo logrado en 1991, al mínimo del 2,89 por ciento alcanzado en 1994; y la rentabilidad sobre activos totales desciende, asimismo, desde el 4,87 por ciento de 1991 hasta el 2,29 por ciento de 1994.

— Como se ha expuesto en el epígrafe anterior la caída de los resultados de explotación, entre 1991 y 1994 respondió principalmente a la evolución decreciente de la actividad y de los índices de utilización de la capacidad productiva (sobre todo en los años 1992 y 1993) y al pequeño crecimiento en términos nominales de los ingresos de explotación, que aumentaron menos que el IPC, unido a un mayor crecimiento en los gastos de personal (con la excepción del año 1994 sobre el de 1993) y de estructura respecto al registrado en los ingresos de explotación.

En el Anexo 2.6 la incidencia conjunta de estos factores viene resumida en la evolución de los resultados de explotación sobre ventas medidos en porcentajes. Este indicador pasa del 2,84 por ciento en 1991 al 1,31 en 1994, con un valor mínimo de 1,05 en 1993; es decir, la rentabilidad de las ventas desciende a menos de la mitad entre 1991 y 1994.

Si se analiza la evolución de los beneficios sobre ventas, que pasan del 4,29 por ciento en 1991 al 2,12 por ciento en 1994, y se compara con la evolución de los resultados de explotación sobre ventas, se observa un mayor nivel del beneficio total sobre ventas que en el beneficio de explotación sobre ventas que se debe a los resultados financieros positivos, que aportan entre un 1 y un 1,5 por ciento al beneficio total sobre ventas.

— La evolución decreciente de la rentabilidad del activo viene determinada por la evolución del beneficio sobre ventas y del índice de rotación del activo (cifra de ventas dividida por el valor del activo total) ya que es el producto de ambas magnitudes. La rotación del activo varía desde el 1,14 alcanzado en 1992 hasta el 1,08 de 1994, mostrando una tendencia estable aunque ligeramente decreciente. Sin embargo, el índice de rotación del activo en el caso de Paradores es poco representativo, pues en los activos totales figuran incluidas inversiones financieras temporales con unos saldos medios en torno a los 4.500 millones de pesetas en todos los períodos analizados que son atípicas y minoran el índice de rotación del activo. Si se excluyen esas inversiones, el índice de rotación del activo pasa a alcanzar valores que varían entre 1,61 para 1991 y 1,41 para 1994, cifras más representativas y más elevadas que las obtenidas para el activo total.

La evolución decreciente que muestra este último índice se corresponde, además, con la evolución similar seguida por los índices de ocupación de la capacidad productiva en los períodos fiscalizados, que es el principal factor explicativo de los valores que alcanza el índice de rotación del activo. Debe hacerse la salvedad de que en el año 1994 el valor del índice resulta algo infravalorado como consecuencia de que a 31 de diciembre de dicho año la Sociedad mantenía unos saldos de tesorería que excedían a los normales en un importe aproximado de 1.100 millones de pesetas.

En consecuencia, el descenso de la rentabilidad de los activos totales, al igual que la medida en términos de la inversión total y de los fondos propios, responde a la caída del índice de rotación del activo y al descenso de beneficios sobre ventas en los ejercicios de 1992, 1993 y 1994 respecto a 1991. A su vez, el descenso del beneficio sobre ventas viene causado por la caída de los resultados de explotación sobre ventas. El ejercicio de 1994 presenta la peculiaridad sobre los precedentes 1992 y 1993 de que se observa una pequeña recuperación de los resultados de explotación sobre ventas, así como una leve recuperación del índice de rotación del activo, que no se ha traducido en mejoras en los indicadores de rentabilidad sobre el activo o fondos propios debido a la menor rentabilidad obtenida en ese ejercicio de las inversiones financieras.

B.2.2. *Análisis y evaluación del sistema de gestión*

B.2.2.1. Estructura organizativa

En los anexos 2.7, 2.8 y 2.9 se recoge la estructura directiva que Paradores de Turismo de España, S. A., ha tenido en los ejercicios de 1992, 1993 y 1994. Durante 1993 y hasta julio de 1994, estaba compuesta por un Presidente del Consejo de Administración, un Consejero Delegado y cinco Directores: Económico-Financiero, Personal, Comercial, Producción y Planificación y Control Interno. En 1992, además existía como órgano directivo la Secretaría General, que desapareció en 1993.

Al Presidente le competía la Alta Dirección de la Sociedad y la Presidencia de su Consejo de Administración. Además, el Presidente coordinaba y supervisaba conjuntamente con el Consejero Delegado, las direcciones Económico-Financiera y de Planificación y Control Interno, especialmente en los asuntos y actuaciones de la Sociedad en esas áreas con repercusión en el medio y largo plazo. El Presidente, a estos efectos, contaba con competencias ejecutivas, habiéndole sido delegadas todas las facultades del Consejo de Administración. Al Consejero-Delegado le correspondía la dirección ejecutiva y la ges-

tión diaria de la empresa al tener, al igual que el Presidente, delegadas las facultades del Consejo.

De julio a diciembre de 1994 se configura una nueva estructura organizativa que introduce los siguientes cambios sobre la precedente:

— Desaparece la figura independiente del Consejero Delegado, convirtiéndose el Presidente del Consejo de Administración en Presidente ejecutivo asumiendo las competencias del Consejero-Delegado.

— Se crea el puesto de Director General Operativo, quien bajo la directa dependencia del Presidente, asume la jefatura y coordinación de las Direcciones Comercial y de Producción, pasando esta última a denominarse Dirección de Calidad. Además, a aquel puesto se le asigna la función de dirección y coordinación de los establecimientos de la Red de Paradores en sus aspectos operativos.

Posteriormente, en los dos primeros meses de 1995, se volvió a modificar la estructura organizativa de la Sociedad, creándose la Dirección General de Recursos Humanos y Administración y la Dirección General de Planificación y Desarrollo Corporativo, y estableciéndose dos diferentes niveles directivos bajo la directa dependencia del Presidente: las direcciones generales ya mencionadas y las direcciones de Área. Además, se creó el puesto de Director Regional, que asumió la jefatura y coordinación de los directores de establecimiento de un área geográfica, dependiendo del Director General Operativo.

La nueva estructura directiva, si se compara con las de los períodos precedentes, especialmente la establecida a partir de febrero de 1995 (la vigente en el período julio-diciembre de 1994 era una estructura de transición respecto a ésta), es más adecuada a las características de la Sociedad y más conveniente para el logro de sus objetivos.

La existencia de dos puestos de vértice en la antigua estructura, como eran el Presidente del Consejo de Administración y el Consejero-Delegado, con funciones ejecutivas, unido a la carencia de un organigrama en que las funciones de los distintos puestos directivos estuvieran claramente definidas, constituía una importante debilidad de la organización.

Por otra parte la existencia de cinco direcciones con mando jerárquico y funcional sobre las áreas operativas de la Sociedad como son los establecimientos de la Red, bajo la coordinación del Consejero-Delegado, era un sistema muy poco eficaz y eficiente, fuente de múltiples conflictos y contradicciones. El gran número de establecimientos (86) que tiene la Red, dificultaba el ejercicio de las funciones de dirección, supervisión y control por parte un único mando jerárquico de nivel superior (el Consejero-Delegado), y más cuando las directrices se impartían desde cinco direcciones funcionales con iguales niveles de responsabilidad.

Las características de las actividades de negocio de Paradores de Turismo de España, S. A., al desarrollarse éstas en 86 centros diferentes y separados geográficamente, exigen una amplia descentralización de las decisiones que afectan a las partidas claves de las cuentas de explotación individuales de cada establecimiento y, en consecuencia, a la cuenta de explotación total de la Sociedad, que no es más que la agregación de aquéllas. La estructura inicial de la Sociedad respondía a una concepción administrativa de la organización de Paradores de Turismo de España, S. A., basada en los principios de centralización de las decisiones en la Alta Dirección y de uniformidad u homogeneidad en los criterios de explotación de los establecimientos. Estos principios no resultaban adecuados en una empresa que tiene que hacer frente a la competencia y que tiene como objetivo

social la búsqueda de la rentabilidad para lograr su supervivencia y continuidad.

La conveniencia de que los directores de los establecimientos de la Red de Paradores cuenten con una amplia autonomía en el ámbito de las operaciones de negocio—tales como la configuración de las características de la oferta de servicios propia de cada establecimiento o la fijación de los precios de esos servicios o la realización de actividades de promoción de las ventas, entre otras—, viene determinada porque cada establecimiento tiene un mercado y una competencia local propia para sus servicios y porque las características estructurales de los edificios e instalaciones, además de su localización geográfica, configuran diversos niveles diferenciales de tipo y calidad de servicio entre los diversos Paradores; todo ello sin perjuicio de mantener unos niveles de calidad de los servicios lo más homogénea posible y compatible con el mantenimiento de la imagen de la marca «Paradores» que obliga a la existencia de unos parámetros comunes en todos los establecimientos en la gestión de los mismos.

En todo caso, cabe considerar a los establecimientos de la Red como «Centros de Negocios», lo que exige un desarrollo de la estructura organizativa a nivel central que tenga en cuenta la autonomía funcional que demanda el responsable de un «Centro de Negocios», circunstancia que modula y configura las funciones de dirección, supervisión y control que corresponden a los Servicios Centrales.

La nueva estructura, desarrollada a partir de julio de 1994, de Paradores de Turismo de España, S. A., responde mejor a los objetivos de la Sociedad Estatal y a los procedimientos, criterios y políticas de gestión que pueden considerarse idóneos para el logro de esos objetivos, como son la configuración de los establecimientos de la Red como «Centros de Negocios» y la concesión de una más amplia autonomía funcional a sus responsables en las operaciones de explotación de sus propios establecimientos.

La creación de la Dirección General Operativa, encargada de dirigir y coordinar las operaciones de explotación y comerciales de la Sociedad con mando jerárquico sobre los directores de los establecimientos, a través de la figura de los Directores Regionales como mandos intermedios, permite una mejor división del trabajo de dirección, supervisión y control de aquéllos y es adecuada para el marco de autonomía en que deben desarrollar sus operaciones.

La nueva Dirección General de Recursos y Administración viene a resolver el problema de dirigir y coordinar bajo un solo mando la administración de los recursos y medios instrumentales de la Sociedad para la ejecución de sus operaciones de negocio, como son el personal y los recursos financieros y los medios informáticos, anteriormente dispersos, estos últimos, en las Direcciones Económico-Financiera, de Personal y de Planificación y Control Interno.

El desarrollo de la nueva estructura organizativa de Paradores de Turismo de España, S. A., en los niveles inferiores a la Alta Dirección (Direcciones Generales y Direcciones de Área) era una tarea pendiente de realizar en su mayor parte en el año 1995.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LOS ESTABLECIMIENTOS

En los establecimientos de la Red de Paradores dependiendo del director de cada centro existen los siguientes Departamentos: Recepción, Pisos, Comedor, Cocina y Administración, al frente de los cuales hay un jefe de Departamento de

igual nivel de responsabilidad y con igual retribución fija en todos los departamentos y establecimientos. Esta estructura es uniforme y homogénea para todos los establecimientos de la Red, independientemente de su tamaño, categoría y volumen de actividad. Las únicas diferencias de estructura que existen entre los diferentes establecimientos es que en los más grandes hay un segundo nivel de Jefatura de Departamento de refuerzo y apoyo al jefe de Departamento, que también puede encontrarse en los establecimientos de tamaño medio. Otra diferencia que puede darse, aunque no de forma sistemática o formalizada, es que en los establecimientos pequeños no estén cubiertos todos los puestos de jefe de Departamento y las funciones de jefatura de los departamentos vacantes las realice un segundo jefe o se asuman por el Director. Además, en los establecimientos de mayor dimensión existe un jefe de Mantenimiento con igual categoría y retribución que los restantes jefes de Departamento.

La estructura mencionada es la tradicional de los hoteles y presenta el inconveniente de su excesiva uniformidad y su falta de adecuación a los tamaños y niveles de actividad de cada establecimiento. La Sociedad tenía pendiente a finales de 1994 abordar la reestructuración de su organización periférica, como consecuencia de los cambios en su estructura central y la tendencia hacia la concesión de un mayor grado de autonomía a los Directores de Paradores. Por otra parte, en la organización de los Paradores se observaban, en el período fiscalizado, deficiencias similares a las existentes en los Servicios Centrales: indefinición de funciones y carencia de un organigrama detallado que recogiese todos los puestos y las tareas asignadas. A este respecto conviene observar que la estructura de puestos en la Red de Paradores deriva de las plantillas y escalafones existentes cuando la Entidad era Organismo Autónomo.

Como se ha indicado anteriormente, a partir de la reforma iniciada en julio de 1994, se ha creado la figura del Director Regional que coordina y dirige la actuación de todos los directores de establecimiento situados en un área geográfica, habiéndose constituido 10 direcciones regionales.

B 2.2.2. Planificación

B.2.2.2.1. *Los Programas de Actuación, Inversiones y Financiación (PAIF) y los Presupuestos de Explotación y capital*

La Ley General Presupuestaria obliga a las Sociedades Estatales a elaborar con carácter anual un Programa de Actuación, Inversiones y Financiación (en adelante PAIF) y los Presupuestos de Explotación y Capital. El PAIF debe incluir las previsiones plurianuales de inversiones a realizar, los objetivos cuantificados a alcanzar y los recursos necesarios para financiar las inversiones y se somete a la aprobación del Gobierno, no publicándose su aprobación en el *Boletín Oficial del Estado*. Los Presupuestos de Explotación y Capital detallan los recursos y dotaciones anuales correspondientes a cada ejercicio y deben remitirse al Ministerio de Economía y Hacienda para su inclusión en los Presupuestos Generales del Estado de los que forman parte (artículos 48, 50, 54 y 90 de la Ley General Presupuestaria).

PROGRAMAS DE ACTUACION, INVERSIONES Y FINANCIACION DE LA SOCIEDAD

Paradores de Turismo de España, S. A., elaboró en el período fiscalizado los PAIF correspondientes a los ejercicios de 1992, 1993, 1994 y 1995, cumpliendo con lo establecido en la normativa legal que le es de aplicación. Del análisis de las previsiones y objetivos contenidos en los PAIF de 1992, 1993 y 1994 y su comparación con los resultados y actuaciones reales de la Sociedad en esos ejercicios se deducen las siguientes observaciones:

a) Las cifras previstas de inversiones y recursos de financiación para los citados ejercicios y recogidas en los PAIF de cada año, que son prácticamente idénticas a las que constan en los Presupuestos de Capital, muestran importantes desviaciones sobre los datos reales, lo que puede ser indicativo de una inadecuada planificación o previsión, con unas relativas mejoras en los años 1993 y 1994. Esta situación se describe en detalle en el epígrafe relativo a los Presupuestos de Capital, al cual nos remitimos, dado que las desviaciones existentes son las mismas que las contempladas para los PAIF de cada año.

b) En los PAIF analizados no se especifican unos objetivos concretos a alcanzar, tal como establece la Ley General Presupuestaria. Figuran, en cambio, unos denominados indicadores de la gestión que son: el porcentaje de plazas ocupadas sobre el total disponible, la relación coste/ingreso del cubierto medido en porcentaje y la venta media anual por empleado expresada en pesetas, para los que se establecen unas metas cuantificadas a lograr. Puesto que la finalidad principal de la actuación de la Sociedad es la consecución de la rentabilidad y la eficiencia, habría sido más adecuado establecer como objetivos para cada año unos niveles alcanzables y cuantificados de estos conceptos, cosa que no se hizo en los PAIF. Por otra parte, aunque los niveles previstos para los indicadores de gestión mencionados tengan incidencia en la rentabilidad de la Sociedad, nada se indica en los PAIF al respecto.

c) El cumplimiento de las previsiones respecto a los indicadores de gestión mencionados ha sido escaso en los años 1992 y 1993, observándose importantes desviaciones sobre los niveles fijados para cada año. En 1994, por el contrario, hubo un mayor ajuste entre las previsiones y los datos reales. Las desviaciones negativas producidas entre los datos reales y las previsiones para los ejercicios de 1992 y 1993 de los indicadores venta media por empleado y ocupación de plazas exceden en todos los casos el 10 por ciento del valor previsto para el indicador, pese a la escasa variabilidad real de los mismos observada en los distintos ejercicios. En cambio, en el de 1994 las desviaciones de esos indicadores fueron positivas: del 0,5 por ciento y el 8,9 por ciento para los indicadores ocupación de plazas y venta media por empleado, respectivamente. Las desviaciones producidas en el indicador coste/ingreso sobre las previsiones fueron de cuantía mucho menor (0,9, 3,4 y 1,2 por ciento, respectivamente, para los ejercicios de 1992, 1993 y 1994) y reflejan reducciones de la relación en todos los casos, lo que parece indica una mejor planificación en este caso.

d) Los PAIF contienen una insuficiente planificación de las actuaciones programadas por la Sociedad en lo referido tanto a las inversiones previstas como a los medios de financiación de las mismas. Así, por ejemplo, dentro de las adquisiciones de Inmovilizado sólo se contemplan en los períodos mencionados adquisiciones de Inmovilizado Material cuando se realizaron significativas inversiones en Inmovilizado Inmaterial que pudieron ser previstas. Por otra parte, en los ejercicios fiscalizados la Sociedad se financió en cantidades significativas

con subvenciones de capital de la Unión Europea y mediante la enajenación de activos inmovilizados que no se contemplan entre las previsiones.

Tampoco facilitan los PAIF información de detalle sobre la relación existente entre las inversiones previstas y los objetivos o indicadores de gestión a alcanzar. Cuando existe esta información es muy general y, en algunos casos, inadecuada, no pudiéndose identificar en qué medida influye el volumen de inversiones previstas sobre los objetivos ni apreciar si estas inversiones previstas son necesarias para su consecución.

PRESUPUESTOS DE EXPLOTACIÓN

En el Anexo 2.19 se muestran los Presupuestos de Explotación de la Sociedad para 1992, 1993 y 1994 que figuran en los Presupuestos Generales del Estado de esos ejercicios. En dicho anexo se muestran también los datos reales de las magnitudes componentes de dichos presupuestos y las desviaciones entre las cifras reales y las presupuestadas. En los presupuestos de explotación se recogen los gastos e ingresos derivados de las actividades ordinarias y los beneficios de dichas actividades. Del análisis de las desviaciones producidas entre las cifras presupuestadas y las realizadas se deducen las siguientes observaciones:

a) En los ejercicios de 1992 y 1993 se produjeron significativas desviaciones negativas sobre el volumen presupuestado de los totales de ingresos, gastos y beneficios. Los ingresos obtenidos en 1992 y 1993 fueron inferiores a los presupuestados en un 11,5 y 12,9 por ciento, respectivamente, y en unos volúmenes de 2.636 y 3.013 millones de pesetas. Las diferencias negativas en el caso de los gastos fueron del 9,7 y el 12,4 por ciento en 1992 y 1993, siendo su importe absoluto menor al previsto en 2.087 y 2.877 millones de pesetas, respectivamente. Por su parte, los beneficios obtenidos en las actividades ordinarias fueron inferiores a los previstos en 1992 y 1993 en 549 y 136 millones de pesetas, lo que supuso unas diferencias negativas del 39,3 y 66,1 por ciento, respectivamente.

b) La desviación en los gastos de las actividades ordinarias de 1993 se debe, al menos en parte, a un error en la confección del Presupuesto de Explotación por parte del Ministerio de Economía y Hacienda que incluyó como previsión del concepto «Otros Gastos de Explotación» la cifra de 5.861 millones de pesetas, cuando en la propuesta de Presupuesto de Explotación confeccionada por la Sociedad Estatal la cifra prevista para ese concepto era de 3.684 millones de pesetas (2.177 millones de pesetas menos que la que se incluyó en los Presupuestos Generales del Estado), lo que era una previsión más razonable y en consonancia con el dato real producido en 1992 y con el crecimiento previsible de estos gastos.

Otras modificaciones que incorporó el Presupuesto de Explotación aprobado sobre el propuesto por la Sociedad en ese ejercicio de 1993 fueron las reducciones del beneficio previsto en 1.500 millones de pesetas y de los gastos de personal en 677 millones de pesetas, lo que totalizaba unas reducciones del Debe del Presupuesto de Explotación propuesto de 2.177 millones de pesetas que coincide con la cifra de aumento del concepto Otros Gastos de Explotación mencionada antes. Dado que esas reducciones resultan razonables a la vista de los datos reales del ejercicio precedente y de la evolución previsible de la actividad de la Sociedad en 1993, la coherencia de las previsiones lleva a concluir que debió reducirse en igual cuantía la cifra de Ventas Netas, cosa que no se hizo, por lo que el error aludido pudo deberse a un simple error de transcripción no corregido. De

haberse corregido las previsiones incluidas en los Presupuestos Generales en el sentido indicado, las desviaciones entre los datos reales y las previsiones del ejercicio de 1993 referidas a los ingresos y gastos totales, ventas netas, gastos de personal y otros gastos de explotación, hubieran sido mucho menores y representativas de una mejor previsión para esos conceptos.

c) Las desviaciones negativas producidas en las previsiones de ingresos en 1992 y 1993 se debieron a las originadas en el componente Ventas Netas (de mayor cuantía y de signo igualmente negativo que el total de ingresos), compensadas parcialmente por las desviaciones positivas registradas en el componente Ingresos Financieros. Estos últimos alcanzaron en la realidad cifras superiores a las previstas para 1992 y 1993 en un 76,8 y un 34,2 por ciento, respectivamente, debido al mantenimiento de recursos de capital ociosos en cuantías superiores a los 4.500 millones de pesetas, invertidos en inversiones financieras a corto plazo, como consecuencia de la no realización de las inversiones en inmovilizado previstas que debían ser financiadas con esos fondos. Las desviaciones negativas en las ventas fueron del 13,4 y 13,6 por ciento en términos relativos y de 2.997 y 3.072 millones de pesetas en valores absolutos en los ejercicios de 1992 y 1993, respectivamente.

d) Para el ejercicio de 1994, las desviaciones entre la realidad y lo previsto en los presupuestos de explotación fueron pequeñas, y poco relevantes, tanto para el total de gastos de las actividades ordinarias como para el total de ingresos: del 0,6 por ciento y 1,3 por ciento, ambas negativas, respectivamente. El beneficio de las actividades ordinarias, en cambio, presentó una desviación negativa del 55,1 por ciento y de 151 millones de pesetas en valores absolutos, aunque dicha desviación no es muy significativa dado el escaso peso que tiene esa magnitud sobre el conjunto de los gastos e ingresos de las actividades ordinarias que hace que pequeñas variaciones en éstos produzcan importantes variaciones en términos relativos en el beneficio.

A las pequeñas desviaciones registradas sobre las previsiones de gastos e ingresos totales de las actividades ordinarias en 1994 ha contribuido la existencia de desviaciones de signo contrario en los componentes de ambas magnitudes. En el caso de los gastos, las desviaciones negativas (menor gasto real que el previsto) producidas en Aprovisionamientos, Gastos de personal y Amortizaciones se compensaron con desviaciones positivas de similar cuantía en Otros Gastos de Explotación. En los ingresos, la desviación negativa producida en las Ventas se compensó, parcialmente, con una importante desviación positiva en los Ingresos Financieros. Las desviaciones negativas en Gastos de Personal y Aprovisionamientos se debieron, fundamentalmente, a que las ventas reales fueron menores a las previstas. La desviación en las Amortizaciones se debió a que el volumen real de inversiones en inmovilizado fue también inferior al previsto, siendo éste el factor que explica también el mayor volumen de ingresos financieros real sobre el presupuestado, pues éstos proceden de los rendimientos de los recursos de capital excedentes y no invertidos en adquisiciones de inmovilizado que se dedicaron a inversiones financieras a corto plazo. Por su parte, la desviación positiva producida en Otros Gastos de Explotación se debió, principalmente, a la fijación provisional por TURESPAÑA en 1994 del canon anual a pagar al Estado en un importe de 400 millones de pesetas, no contemplado en las previsiones y sí en los datos reales del ejercicio.

PRESUPUESTOS DE CAPITAL

En el Anexo 2.20 se recogen los Presupuestos de Capital para los ejercicios de 1992, 1993 y 1994 de la Sociedad y que forman parte de los Presupuestos Generales del Estado de dichos ejercicios, así como las desviaciones respecto a los datos reales de los conceptos incluidos en ellos.

Los presupuestos de capital de 1992 presentan elevadas desviaciones negativas entre los datos reales y las previsiones, referidas al total de orígenes y aplicaciones de fondo, tanto en términos absolutos como porcentuales. El total de flujos de capital obtenidos e invertidos en 1992 fue inferior a lo previsto en ese ejercicio en el 37,2 por ciento y en una cifra de 1.288 millones de pesetas. Dicha desviación negativa se debió principalmente a la desviación de igual signo producida en los Recursos Generados por las Operaciones (principal componente de los orígenes de fondos en la Sociedad) que fue del 45 por ciento. A su vez, la desviación ocurrida en los «Recursos Generados por las Operaciones» sobre lo previsto obedeció a la desviación negativa producida entre los resultados ordinarios de la Sociedad previstos y los realmente obtenidos.

En cuanto a las aplicaciones de fondos en 1992, la desviación se ha concretado en un volumen de inversiones en inmovilizado inferior al previsto en 1.681 millones de pesetas, lo que representaba un 37 por ciento. El otro componente importante de las aplicaciones, las inversiones en capital circulante, tuvieron una reducción inferior a la prevista en un 37,6 por ciento, produciéndose una desviación positiva de 593 millones de pesetas que compensó parcialmente el efecto de las menores inversiones en inmovilizado sobre el total de las inversiones. Esto último pone de manifiesto que el incumplimiento de las previsiones respecto a las inversiones en inmovilizado no se debió a la carencia o insuficiencia de recursos de capital por parte de la Sociedad ya que en ese ejercicio la misma mantuvo recursos excedentes en cuantías que superaban los 4.500 millones de pesetas invertidos en deuda pública a corto plazo que debían invertirse en parte, de acuerdo con las previsiones comentadas de reducción del capital circulante, en inversiones en inmovilizado.

El análisis efectuado respecto a los presupuestos de capital y de explotación para el ejercicio de 1992 ha puesto de manifiesto que hubo importantes desviaciones sobre la previsión de generación de resultados positivos en las actividades ordinarias y, también, respecto a las inversiones en inmovilizado. Sobre este último extremo deben tenerse en cuenta las limitaciones a la autonomía operativa de la Sociedad que en esta área le impone su dependencia de TURESPAÑA y las indefiniciones existentes sobre sus competencias en el ámbito de la gestión del inmovilizado a las que nos referimos en otro epígrafe de este informe.

Los Presupuestos de Capital para los ejercicios de 1993 y 1994, en cambio, para el total de orígenes y aplicaciones de fondos, presentan unas desviaciones significativamente menores respecto a los datos reales; desviación positiva del 5,1 por ciento en 1993 y desviación negativa del 13,5 por ciento en 1994. Esa relativa mejor adecuación de las previsiones se ha dado, especialmente, entre los componentes de los Orígenes de Fondos, en los Recursos Generados por las Operaciones, que presentan desviaciones negativas del 14,1 y el 15,2 por ciento en 1993 y 1994, respectivamente, como consecuencia de que las cifras previstas para los diferentes sumandos de tales Recursos en 1993 y 1994 se ajustaron más a las realmente producidas en los ejercicios inmediatamente precedentes y a que se realizó una previsión más pesimista sobre la evolución futura de esas magnitudes que la que se hizo cuando se planificó el presu-

puesto de 1992. También, en parte, a las mejoras producidas en el sistema de información contable a partir de 1992.

En cuanto a los componentes de las aplicaciones de fondos, en 1993 y 1994, siguieron produciéndose importantes desviaciones negativas entre lo realizado y lo previsto en las Adquisiciones de Inmovilizado, que fueron de 402 y 1.445 millones de pesetas, respectivamente, lo que representaba inversiones menores a las previstas en un 22,9 y un 56,8 por ciento. Por el contrario, el otro componente de importancia de las inversiones de fondos, las Inversiones de Capital Circulante, mostraron desviaciones positivas de 451 y 1.130 millones, lo que representa el 164 y el 142,7 por ciento en 1993 y 1994, respectivamente, sobre las cifras previstas. La causa principal de esas mayores inversiones en capital circulante, que se concreta en el mantenimiento de un volumen muy superior al previsto de inversiones financieras a corto plazo, fue el menor volumen de inversiones en inmovilizado realizadas sobre las previstas, como ya se ha citado antes.

Los Presupuestos de Capital presentan un excesivo nivel de agregación de los datos, no ofreciendo información de detalle sobre sus componentes y no incluyendo previsiones de conceptos tales como Adquisición de Inmovilizado Inmaterial, Subvenciones de Capital o Enajenaciones de Inmovilizado, que han tenido flujos de capital en cantidades significativas en la realidad en todos o algunos de los ejercicios analizados. Ello puede ser indicativo de una inadecuada previsión o de fallos en la planificación (como no estar previstas esas fuentes de financiación o esas inversiones en el momento de la confección de los presupuestos).

Como resumen del análisis de los PAIF y los Presupuestos de Explotación y Capital de la Sociedad en los ejercicios 1991 a 1994 puede establecerse que, aunque la planificación y presupuestación obligatoria establecida por la Ley General Presupuestaria se ha cumplido por la Entidad, ofrece deficiencias, que se concretan en los siguientes aspectos:

— Existencia de significativas desviaciones negativas entre los datos reales y las previsiones que afectan a las principales magnitudes económicas: ventas, inversiones, beneficios y recursos generados por las operaciones. En el ejercicio de 1994 se produjeron menores desviaciones en el Presupuesto de Explotación, así como una planificación más adecuada como consecuencia de una previsión más razonable de las ventas y más acorde con los datos reales de los ejercicios precedentes.

— Los PAIF y Presupuestos de Capital presentan falta de información de detalle sobre los componentes de las inversiones y de las fuentes de financiación de las mismas.

— Los PAIF no definen y cuantifican suficientemente unos objetivos adecuados a alcanzar, ni proporcionan una información completa sobre las actuaciones previstas y su efecto sobre los objetivos.

B. 2. 2. 2. *Los presupuestos anuales de ingresos y gastos por establecimientos*

A partir del último trimestre del ejercicio de 1992 la Sociedad Estatal ha venido elaborando presupuestos anuales de gastos e ingresos para todos y cada uno de los establecimientos que componen la Red y también para los Servicios Centrales, habiéndose formulado presupuestos de esta índole para los ejercicios de 1993, 1994 y 1995.

Los criterios seguidos para la elaboración de los presupuestos para los ejercicios de 1993 y 1994 fueron los siguientes:

— En cuanto a los ingresos, la determinación de los niveles de producción en hospedaje y restauración en cantidades físicas (número de habitaciones ocupadas y número de cubiertos servidos) se dejó al criterio de los directores de los establecimientos. Los precios, en cambio, tanto en hospedaje como en el área de alimentos y bebidas se fijaron por los Servicios Centrales.

— Para el cálculo de los gastos se fijaron por los Servicios Centrales unos porcentajes de incremento en los precios y retribuciones para las principales partidas: personal y compras de materias primas y otros abastecimientos. Para los consumos de materias primas realizados por el personal propio se fijó una cifra por trabajador y año. Los consumos de materias primas y otros abastecimientos por parte de clientes se presupuestaron en base a unas relaciones coste/ingreso para las principales producciones (restaurante, bar, bodega y minibar) formuladas en forma de intervalo con unos coeficientes máximos y mínimos entre los cuales debía situarse orientativamente cada establecimiento. Asimismo se presupuestaron de forma centralizada las dotaciones para amortizaciones y provisiones.

— No se preveía ninguna variación de la plantilla de los establecimientos.

Los citados presupuestos por establecimiento para 1993 y 1994, aunque tenían utilidad para la Sociedad en la medida que permitían un conocimiento aproximado del curso previsible de sus resultados y flujos financieros de forma anticipada y un relativo seguimiento de la actuación de los Directores de los Centros, no puede considerarse que contribuyesen de forma efectiva a la formulación y logro de unas metas concretas por parte de Paradores de Turismo de España, S. A., a la vista de las importantes desviaciones registradas entre las previsiones y las realizaciones a nivel de cada establecimiento. Por otra parte, el hecho de que los objetivos de producción (ventas) se dejaran a la libre decisión de los Directores de los establecimientos, unido a su falta de autonomía y a la insuficiencia de las políticas e instrumentos al servicio de la mejora de resultados, condujo a la fijación de objetivos poco ambiciosos, formulados en base a la evolución previsible de la demanda y del entorno exterior ya que apenas se contemplaban acciones propias para modificar las tendencias del mercado.

La presupuestación de los gastos, en cambio, contó con instrumentos más adecuados, en general, para su control y cumplimiento, especialmente efectivos en el caso de los gastos de personal y de los gastos de aprovisionamiento. Para estos últimos la fijación de unas relaciones coste/ingreso, aunque de forma orientativa, supuso el establecimiento de unas metas específicas a alcanzar por los directores de establecimiento y un medio para evaluar su actuación en este área. Para la presupuestación de los gastos de mantenimiento y conservación se contó con el Plan Anual de Gastos e Inversiones (PAGI), aunque las significativas desviaciones y modificaciones que se produjeron en 1993 y 1994 pudieran ser indicativas de una menor efectividad de tales Planes en dichos ejercicios para el control de estos gastos.

Los presupuestos por establecimientos de 1993 y 1994 se pueden considerar como un intento inicial de implantar la utilización de las técnicas de presupuestación como procedimiento para el logro de los objetivos sociales, aunque con limitados resultados prácticos. En todo caso, sirvieron para poner de manifiesto las carencias de la organización en este campo, entre las que cabe citar la falta de instrumentos para el seguimiento mensual del grado de cumplimiento de los presupuestos y las deficiencias del sistema contable comentadas en otros apartados de este informe.

Pese al avance indicado, en los contenidos de los presupuestos para 1993 y 1994 se refleja, de forma indirecta, la carencia de estrategias y planes operativos que incorporen, de forma coherente, la fijación de metas específicas alcanzables para las diferentes áreas productivas y establecimientos de la Red. También muestran el escaso grado de autonomía que se concedía, en los momentos de su formulación, a los directores de establecimiento en aspectos operativos básicos como la fijación de precios.

Los presupuestos para 1995, elaborados provisionalmente en el último trimestre de 1994, incorporaban inicialmente como novedad sobre los precedentes de 1993 y 1994 unos objetivos más ambiciosos en la vertiente de los ingresos, así como un mayor incentivo para los directores de los establecimientos respecto a su cumplimiento al vincular una parte importante de la retribución de éstos al logro de los resultados previstos. Otra novedad sobre los presupuestos anteriores fue la determinación de niveles de plantilla para un grupo numeroso de establecimientos que suponían sensibles reducciones sobre las existentes. No obstante, seguían produciéndose deficiencias en la fijación de las metas a alcanzar (al no tenerse en cuenta en muchos casos las particulares circunstancias de cada establecimiento) y persistían factores que afectaban negativamente a la presupuestación (carencia de estrategias y planes operativos coherentes con las metas fijadas y de un grado adecuado de autonomía operativa en los directores de establecimiento)⁵.

B.2.2.3. Inversiones. Relaciones con el Estado

Al Instituto de Turismo de España —Organismo Autónomo del Ministerio de Comercio y Turismo responsable de la ejecución y el desarrollo de la política turística del Gobierno— le corresponde «fijar la estrategia y planificación de la actuación de Paradores de Turismo de España, S. A., así como los demás aspectos de su gestión, que ha de ser supervisada por la Dirección General del Patrimonio del Estado, conforme a las competencias que tiene atribuidas en la Ley de Patrimonio del Estado, «sin perjuicio del control que puede llevar a cabo el propio Instituto de Turismo de España», según se dispone en el artículo 81.Uno.5 de la Ley 4/1990, de 29 de junio, de Presupuestos Generales del Estado para 1990. A la Dirección General del Patrimonio del Estado le corresponde el ejercicio de los derechos del Estado como partícipe en la Sociedad.

Por otra parte, según lo previsto en la citada Ley de Presupuestos, el Presidente del Consejo de Administración de la Sociedad Estatal Paradores de Turismo de España, S. A., «será nombrado a propuesta del Ministro de Transportes Turismo y Comunicaciones» (actualmente Ministro de Turismo y Comercio). Esta previsión está recogida en los Estatutos de la Sociedad, que también contemplan que el Consejo de Administración estará constituido por 13 Consejeros, siete en representación del Ministerio de Comercio y Turismo y seis en representación del Ministerio de Economía y Hacienda.

Aunque las previsiones de la Ley 4/1990 respecto a la transformación del Organismo Autónomo «Administración Turística

⁵ Durante los trabajos de fiscalización no se encontró evidencia alguna de que existiese un Plan de actuaciones aprobado en los términos que expone el Sr. Moreno en sus alegaciones a las páginas 51, 68, 69, 71, y Conclusiones del Proyecto. Se conoció únicamente la existencia de un borrador interno de la Sociedad en el que se establecían nuevos objetivos sin desarrollar las medidas concretas a adoptar para su consecución. En cualquier caso, las comprobaciones realizadas pusieron de manifiesto que hasta 31 de diciembre de 1994 medidas de esta índole únicamente se aplicaron en los casos y con el alcance que se recoge en el Proyecto.

ca Española» en la Sociedad Estatal Paradores de Turismo de España, S. A., se cumplieron en los términos establecidos por el artículo 81. Dos de la misma, incluyendo la puesta a disposición de la Sociedad Estatal para su explotación de los establecimientos adscritos al Instituto de Turismo de España que eran del Patrimonio del Estado, quedaron sin definir múltiples aspectos que afectaban al conjunto de derechos y obligaciones surgidas entre el organismo cedente (Instituto de Turismo de España) y el cesionario (Paradores de Turismo de España, S. A.) y al contenido operativo del objeto social de este último, así como a la explotación de la red de establecimientos turísticos del Estado al no concretarse las condiciones en que se iba a desarrollar dicha explotación. Estas indefiniciones no quedaron resueltas hasta el 8 de mayo de 1995, fecha de la firma del «Pliego de Concesión del Uso y Ocupación de los Edificios e Instalaciones de los Paradores de Turismo de España» por parte del Instituto de Turismo de España y de la Sociedad Estatal Paradores de Turismo de España, S. A.

Los problemas e indefiniciones más relevantes existentes antes de la firma del citado «Pliego de Concesión» y que afectaron al funcionamiento de la Sociedad en los períodos fiscalizados, fueron los siguientes:

— Inexistencia de un contrato o acuerdo entre las dos instituciones, el Estado como propietario de los edificios e instalaciones turísticas y la Sociedad Estatal como explotadora de los mismos, que regulara las obligaciones, derechos y responsabilidades de cada una de las partes en materia de inversiones y obras e instalaciones, tanto respecto a los nuevos Paradores como a la remodelación, ampliación y reparación de los existentes, y que contemplara también su mantenimiento y conservación, las actuaciones de urgencia, las inversiones de reposición, el mobiliario y las dotaciones para la explotación hotelera de Paradores, entre otras.

— Falta de determinación de la contraprestación económica que Paradores de Turismo de España, S. A., debería pagar al Estado por la utilización y aprovechamiento de sus inmuebles e instalaciones turísticas al estar sometida la Sociedad Estatal al ordenamiento jurídico privado y tener que competir en igualdad de condiciones con otras empresas en el sector hotelero, en aplicación de la legislación española y comunitaria sobre la materia. Con fecha 29 de mayo de 1994 el Secretario General de Turismo comunicó a la Sociedad que el Presidente de TURESPAÑA había fijado un canon mínimo de 400 millones de pesetas para el año 1993, difiriendo la fijación del canon anual definitivo para una etapa posterior.

— Inexistencia de un plan conjunto de actuaciones e inversiones a corto y medio plazo que permitiera modernizar los edificios e instalaciones y adecuarlos para poder ofrecer unos niveles de servicios de acuerdo con los requerimientos del mercado y que fuesen rentables para la Sociedad.

Por otra parte, las amplias facultades de tutela que la Ley 4/1990 otorga al Instituto de Turismo de España (en adelante TURESPAÑA) sobre la Sociedad Estatal, limitaba el marco de actuación propio y autónomo de Paradores de Turismo de España, S. A., y el ámbito de responsabilidad de sus Administradores y Directivos de forma diferenciada del propio de TURESPAÑA.

Una consecuencia de toda esta problemática fue el que la Sociedad durante los períodos fiscalizados mantuviera como propias inversiones en activos inmovilizados que eran propiedad del Estado y realizara y financiara inversiones nuevas en construcciones, instalaciones y maquinaria que también le correspondía asumir al Estado.

La firma del «Pliego de Concesión de Uso y Ocupación de los Edificios e Instalaciones» resolvió una parte importante de las cuestiones y problemas mencionados. Dicho «Pliego de Concesión» constituye el marco contractual que regula actualmente las obligaciones y responsabilidades de las partes firmantes, TURESPAÑA y Paradores de Turismo de España, S. A., respecto a los edificios e instalaciones turísticos del Estado y su explotación hotelera.

En este Pliego la duración de la concesión se fija en treinta años, pudiéndose autorizar por TURESPAÑA una o varias prórrogas sin que la duración total pueda exceder de noventa y nueve años. El canon a abonar por Paradores de Turismo de España, S. A., como contraprestación a la cesión de los bienes objeto de la concesión, se compone de una parte fija y otra variable. La parte fija se establece en la cifra de 400 millones de pesetas anuales más el IVA y se actualiza anualmente con el IPC. La parte variable consistirá en un porcentaje del *cash-flow* del ejercicio (beneficios antes de impuestos más amortizaciones), del que se deducirá el canon fijo satisfecho en el ejercicio anterior.

El Pliego regula y detalla las inversiones cuya ejecución corresponde a TURESPAÑA con cargo a sus propios recursos y las que Paradores de Turismo, S. A., deberá realizar con cargo a los suyos. En términos generales, a TURESPAÑA le corresponden todas las obras en edificios e instalaciones cuyo objeto sea la construcción de nuevos Paradores y la ampliación, modernización y remodelación de los ya existentes, así como las requeridas por la adecuación de los mismos a la normativa estatal, autonómica o local, correspondiéndole también la adquisición y reposición de las instalaciones y maquinaria utilizada en los establecimientos hoteleros; y a Paradores de Turismo de España, S. A., le corresponde el mantenimiento preventivo y correctivo de los establecimientos, sus instalaciones y su maquinaria, el amueblamiento, la decoración y las dotaciones hoteleras de los establecimientos y la reposición de esos elementos, así como las modificaciones que, para la mejora de la explotación, estime oportuno realizar la Sociedad en los establecimientos, con autorización expresa y recepción final de TURESPAÑA.

En el acto de la firma del Pliego, Paradores de Turismo de España, S. A., abonó 800 millones de pesetas, más IVA, en concepto de indemnización por el uso de los establecimientos desde la fecha de entrada en vigor de la Ley 4/1990, de 29 de junio, hasta el 31 de diciembre de 1994.

PLANES ANUALES DE INVERSIONES

La Sociedad viene realizando la planificación de sus inversiones desde el año 1992 en base a programas de gastos de inversión de periodicidad anual. Hasta 1995 la Sociedad no ha contado con un plan de inversiones de carácter plurianual, debido fundamentalmente a su dependencia en este ámbito de las actuaciones y competencias de TURESPAÑA y a la problemática de indefiniciones existente antes de la firma del «Pliego de Concesión». La planificación anual de inversiones efectuada por la Sociedad también ha estado muy determinada por esta problemática, al tener que asumir la realización y financiación de obras y adquisiciones de activos fijos que correspondía efectuar a TURESPAÑA.

Los planes elaborados por la Sociedad en los períodos fiscalizados se denominaron Programa Anual de Gastos e Inversiones (PAGI) y tuvieron vigencia para los años 1993 y 1994. En dichos programas se recogían las inversiones a realizar en el período anual ocasionadas por obras que tuviesen por objeto la creación de nueva oferta o la reposición de objetos existentes

así como las adquisiciones de mobiliario, instalaciones y maquinaria ocasionadas por iguales motivos. También, se incluía en el Programa la previsión anual de los gastos de conservación y mantenimiento preventivo y correctivo necesarios para que los edificios, instalaciones, maquinaria y mobiliario se conservasen en buen uso y la adquisición de los elementos que integran las dotaciones de los establecimientos (lencería, menaje, cristalería, etc.).

Los programas se elaboraban para todos y cada uno de los establecimientos de la Red de Paradores y para los Servicios Centrales, en base a las propuestas formuladas por los responsables de cada centro. Las propuestas eran estudiadas por un Grupo de Trabajo formado por representantes de la Dirección General de Planificación, Dirección Económico-Financiera y Dirección de Producción, que hacía una propuesta definitiva al Comité de Dirección de la Sociedad, órgano competente para la aprobación del Programa.

Una vez aprobado el Programa Anual de Gastos e Inversiones se comunicaba a todos los establecimientos y podía ponerse en marcha su ejecución dentro de un calendario preestablecido que formaba parte del contenido del Programa.

Las competencias para la realización de los gastos de dicho Programa se distribuían de la forma siguiente:

— Las compras de material inventariable, cuya cuantía individual no superase las 25.000 pesetas, se efectuaban por los Directores de Parador, al igual que los gastos de mantenimiento cuyo coste fuese inferior a 500.000 pesetas, siempre que figurasen en el Programa aprobado.

— A la Dirección de Producción le correspondía el impulso y la realización, en su caso, de los gastos e inversiones en Maquinaria, Equipos de producción, Medios de transporte, Dotaciones y Conservación y Mantenimiento.

— A la Dirección Económico-Financiera, le correspondía el impulso y realización de las inversiones y gastos en Obra civil, Instalaciones, Mobiliario, Decoración y otras no contempladas en los apartados anteriores.

El Programa Anual de Gastos e Inversiones (en adelante PAGI) constituía un instrumento adecuado para identificar, evaluar, ejecutar y planificar las necesidades de la Sociedad en materia de inversiones y gastos de mantenimiento y conservación y, además, contribuía a una mejor planificación de su financiación.

B.2.2.4. Políticas y Estrategias de Negocio. Planes Operativos

Hasta finales de 1994 en la Sociedad Estatal no existía una orientación clara de sus actuaciones hacia la consecución de objetivos expresados en términos de mejora, mantenimiento o logro de un determinado nivel de rentabilidad sobre fondos propios o sobre el nivel de la inversión mantenida. Incluso, y dado que la Ley por la que se creó establecía que también atendería al «cumplimiento de los objetivos de política turística que pudieran asignársele», la Sociedad encaminó su actuación al mantenimiento de la explotación de la Red de Paradores aceptando de forma pasiva las incorporaciones y bajas de establecimientos que el Instituto de Turismo determinaba, tratando de no incurrir en pérdidas. Consecuencia de este enfoque pasivo y de la no fijación de objetivos de rentabilidad, fue la carencia de políticas y estrategias de negocio para su consecución o el insuficiente desarrollo de las existentes.

El marco en que puede desarrollar una política de crecimiento la Sociedad Estatal Paradores de Turismo de España, S.

A., es estrecho al venir limitada su expansión por el hecho de que las decisiones de inversión en nuevos establecimientos y ampliación de los existentes son competencia exclusiva del Instituto de Turismo de España. Incluso las reducciones de capacidad productiva mediante el cierre de establecimientos no rentables está supeditada a la autorización del Instituto de Turismo de España, lo que también restringe en gran medida la utilización de este tipo de estrategias para conseguir mejoras en la rentabilidad de la Sociedad.

De ahí que en el período fiscalizado sólo se hayan instrumentado políticas y estrategias de negocio orientadas al control de los gastos y al mantenimiento de los ingresos en unos niveles que impidieran que la Sociedad Estatal incurriera en pérdidas. Estas políticas han sido las siguientes:

— Políticas de gestión de personal que han tenido por objeto aumentar la flexibilidad de las plantillas y frenar el crecimiento de los gastos de personal mediante el control del crecimiento de los sueldos y salarios y la amortización de vacantes de personal fijo o su sustitución por personal eventual.

— Políticas de explotación o producción, dirigidas a controlar los niveles de consumo de materias primas y otros abastecimientos en la producción de los servicios y a conformar unos niveles de calidad de los mismos homogéneos en toda la Red.

— Políticas comerciales y de imagen de marca dirigidas a mantener los niveles de ingresos por ventas en unas cuantías suficientes para cubrir los gastos y no incurrir en pérdidas, respetando los canales de distribución y venta tradicionales en la Red de Paradores, a través de unas políticas de fijación de precios centralizadas y muy homogéneas para todos los establecimientos según su categoría hotelera y un sistema de promoción comercial conjunto para toda la Red.

— Política de compras centralizada para aquellos artículos comunes en toda la Red, y de control de los gastos de mantenimiento y conservación a través del PAGI.

— Política de inversiones de los excedentes de tesorería en activos financieros a corto plazo para rentabilizar el exceso de fondos propios, materializado en disponibilidades en Bancos, con que fue dotada inicialmente la Sociedad.

POLÍTICAS Y PLANES DE EXPLOTACIÓN

Las políticas en el Área de Explotación en el período fiscalizado han consistido en:

— Fijación de objetivos de producción para el conjunto de la Red de Establecimientos, seguimiento mensual del grado de cumplimiento de dichos objetivos y análisis e investigación de las causas de las desviaciones observadas. La fijación de objetivos se ha venido haciendo en base a los datos observados en los ejercicios precedentes y estableciendo unos niveles de mejora sobre ellos. No se fijaban, en general, objetivos particulares para cada establecimiento; únicamente se indicaba un intervalo de variación para cada objetivo que debían respetar los establecimientos y se les demandaba a los Directores de éstos una mejora sobre los niveles alcanzados en el ejercicio precedente en cada objetivo específico.

— Mantenimiento de unos niveles de calidad de servicios uniformes u homogéneos en toda la Red, a través de instrucciones y normas emitidas por los Servicios Centrales referentes a las formas y procedimientos de prestación de los diversos servicios a los clientes y al mantenimiento y conservación de las instalaciones. Además, se facilitaba información a los Directores de los establecimientos sobre los resultados de las encues-

tas hechas a los clientes y de las reclamaciones recibidas para corregir los fallos o deficiencias denunciadas.

— Elaboración por parte de los Servicios Centrales de instrucciones y normas sobre la composición de la oferta de servicios en el Área de Alimentos y Bebidas (restauración, desayunos, «buffet», bar, bodega y minibar), de obligado cumplimiento para los establecimientos de la Red.

— Puesta en marcha de un «Plan de Racionalización de la Oferta de Restauración» aplicado a 24 paradores de la Red en los ejercicios de 1993 y 1994.

Para el año 1995 se ha desarrollado por parte de la Sociedad Estatal un Plan de Explotación que incorpora algunas características diferenciales respecto a la planificación anterior mejorándola parcialmente aunque dentro de una línea de continuidad con la planificación anterior. Entre las novedades que incorpora el Plan de 1995 está la fijación y definición de objetivos de mejora de la calidad, creándose instrumentos para su consecución y medición y la determinación de los tamaños de plantilla óptima para una gran parte de los establecimientos, con la intención de controlar los gastos de personal.

OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN

La determinación de objetivos en el ámbito de la producción en los ejercicios de 1993 y 1994 se limitó casi exclusivamente al Área de Alimentos y Bebidas: Restaurante, Bodega y Bar, Minibar y Desayunos, no existiendo unos objetivos específicos para el Área de Hospedaje.

Los objetivos se fijaban a nivel general para toda la Red de Establecimientos en base a los siguientes indicadores:

— Relaciones coste/ingreso para Restaurante, Bodega, Bar y Minibar. Estas relaciones muestran el porcentaje que representan los costes de la materia prima empleados sobre el total de los ingresos anuales por ventas de cubiertos (menús, cartas y bufé, banquetes, etc.) y bebidas (vinos en bodega y diversas bebidas en Bar y Minibar). En los consumos de víveres y bebidas se incluyen los originados por la producción de cubiertos y bebidas destinados a la venta a los clientes, excluyéndose los gastos de esa naturaleza consumidos por el propio personal, los cuales se estiman en base a una cantidad de gasto presupuestado por trabajador y año para toda la Red.

— Ingresos medios por cubierto, por desayuno, de bodega por cubierto, de minibar por cama ocupada, de lavandería por cama ocupada y de teléfono por cama ocupada.

— Proporciones de desayunos y de cubiertos servidos a clientes sobre camas ocupadas.

Las metas fijadas para las diferentes relaciones coste/ingreso tenían por objeto controlar y reducir el gasto en materias primas y otros abastecimientos por unidad de ingreso, es decir, generar ahorros o economías en los consumos de materias primas. Cabe, sin embargo, señalar que si el objetivo que se pretendía alcanzar era la economía en la utilización de materias primas en el proceso productivo, los indicadores coste/ingreso no parecen adecuados ni para medir el grado de cumplimiento del mismo ni para la formulación de las metas a alcanzar. En primer lugar, porque un ahorro o el control de los consumos de materias primas supone tanto controlar los precios de compra o de coste de las materias primas como las cantidades utilizadas en el proceso productivo; y es, también, función del tipo de platos o composición de los cubiertos ofertados. En segundo lugar, porque una baja relación coste/ingreso puede obtenerse actuan-

do exclusivamente sobre los precios de venta, una vez que se conoce el coste de las materias primas utilizadas en cada plato.

Los objetivos formulados en términos de ingreso medio a obtener por cubierto, desayuno, bodega, bar, minibar, teléfono, etc., tenían por objeto tanto mantener unos niveles de ingresos totales para el conjunto de la Red como servir de orientación en la fijación de precios para los diferentes establecimientos de la Red. Las metas fijadas para esos objetivos en 1993 y 1994 suponían pequeñas variaciones sobre las cifras obtenidas en los ejercicios precedentes; siendo las desviaciones de los resultados reales sobre los previstos para el ingreso medio por cubierto del 0,3 por ciento en 1993 y del -1 por ciento en 1994.

El establecimiento de unas metas a alcanzar para los cubiertos y para los desayunos servidos en términos de porcentajes sobre el número de camas ocupadas, obedecía a que el volumen de actividad en esos servicios de restauración está correlacionado con el nivel de actividad en alojamiento ya que la mayor parte de los servicios de restauración se prestan a clientes alojados en los establecimientos. Estos objetivos, que pretendían aumentar la utilización de los servicios de restauración por parte de los clientes alojados en el establecimiento y, en consecuencia, aumentar el número de cubiertos y desayunos vendidos, se formularon para los ejercicios de 1993 y 1994 contemplando incrementos sobre los porcentajes de participación registrados en 1992 y 1993, respectivamente. Los objetivos previstos respecto a la proporción de desayunos se alcanzaron plenamente en ambos ejercicios, sin casi ninguna desviación entre los datos reales y los previstos, llegándose en 1994 a que el número de desayunos servidos representara el 76 por ciento de las camas ocupadas. En cambio, las proporciones de cubiertos sobre camas ocupadas alcanzadas, tanto en 1993 como en 1994, quedaron por debajo de las previstas en cantidades significativas, aunque mostrando algunos avances en ambos ejercicios sobre el nivel registrado en 1992. En el logro del primer objetivo influyó la contención e incluso el ligero descenso de los precios de los desayunos registrado en 1993 y 1994 respecto a los existentes en 1992. En cambio, en la proporción de cubiertos servidos sobre camas ocupadas, el establecimiento de objetivos más ambiciosos que en los desayunos, unido a que hubo un aumento importante del precio del cubierto en 1993 respecto a 1992 (aunque en 1994 no se modificaron), explican en parte las desviaciones negativas registradas en el cumplimiento de ese objetivo.

La formulación de objetivos de producción en la Red de Paradores en el período fiscalizado, al igual que la formulación de los presupuestos, planteaba con carácter general, las siguientes debilidades:

— Carecía de precisión y detalle a nivel de establecimiento, por lo que no era suficientemente operativa.

— Los resultados reales obtenidos para los diversos servicios producidos e indicadores utilizados no pueden considerarse plenamente fiables ya que los datos obtenidos por la Sociedad sobre los mismos no estaban sometidos a una verificación interna independiente, cabiendo por tanto la posibilidad de errores u omisiones a nivel de cada establecimiento en particular.

— Se carecía de unos planes de explotación operativos coordinados en los que se instrumentaran y especificaran las medidas a desarrollar tanto por los establecimientos como por los Servicios Centrales para garantizar, asegurar o aproximarse a la consecución de los objetivos. Dado el estrecho margen de autonomía operativa con que contaban los Directores de Parador en el período fiscalizado, y la inexistencia de

una estructura jerárquica intermedia entre éstos y la central que facilitara la intercomunicación de la problemática que suscitaba el logro de los objetivos, tanto la formulación de éstos como su alcance constituirían más un ejercicio de previsión económica en base a los datos históricos y a la evolución del entorno que un esfuerzo conjunto de la organización para conquistar mejoras significativas en sus niveles de producción.

— La falta de instrumentos y procedimientos técnicos para la planificación y la gestión impedía, por otra parte, la formulación de fines u objetivos más adecuados tales como la fijación de niveles de productividad a alcanzar en las distintas áreas productivas o la determinación de estándares o cifras presupuestadas de costes unitarios tanto de materia prima como de personal por unidad de producto/servicio para las principales producciones y establecimientos.

Paradores de Turismo de España, S. A., cuenta con un conjunto de manuales, normas y directrices, desarrollados a lo largo de su historia, que regulan las principales características de sus procesos productivos y que pretenden mantener un alto nivel de calidad en la prestación de sus servicios y unos niveles de mantenimiento y conservación de los edificios e instalaciones adecuado a esa calidad. Esas normas, instrucciones y directrices sobre las formas y métodos de prestación de los servicios son objeto de permanente actualización para adaptarse a las necesidades de cada momento; pero por sí solas son insuficientes para asegurar un nivel adecuado de calidad de los servicios o para introducir métodos de trabajo más eficientes o económicos si no van acompañadas de unos procesos de control y medición de su aplicación y resultados, así como de medidas que garanticen su efectividad y cumplimiento. En el período fiscalizado, estos procesos de control y medición del cumplimiento y efectividad de las normas y directrices o no existían o eran inadecuados o insuficientes para gran parte de las normas más operativas relacionadas con la producción de servicios. La única información de que disponía la Sociedad para medir los niveles de calidad alcanzados en la prestación de los servicios ofertados era la facilitada por las encuestas realizadas a los clientes en base a los cuestionarios que voluntariamente cumplimentaban éstos en los establecimientos y la que resultaba de las reclamaciones recibidas. Esta información, aunque orientativa, era difícilmente cuantificable y medible, y no servía para instrumentar planes adecuados de mejora de la explotación.

Tampoco se disponía de instrumentos que proporcionaran información detallada sobre el grado de aceptación de las diversas ofertas del Área de Restauración o de los diversos componentes de la oferta de servicios del Área de Alojamiento por parte de la clientela. Los procedimientos utilizados por los Servicios Centrales para obtener ese tipo de información consistían en estudios encargados a consultores externos (de forma muy esporádica y realizados en ejercicios anteriores a 1993, con lo que los datos aportados resultaban desfasados), en estadísticas de producción y encuestas y consultas a los Directores de Establecimiento. Estas últimas fuentes o procedimientos proporcionaban una información muy genérica y superficial, de forma que en base a la misma no se podían instrumentar planes operativos o de acción suficientemente detallados.

En todo caso, en los ejercicios de 1993 y 1994 se siguieron elaborando e implantando normas y directrices dirigidas, principalmente, a mejorar el servicio de desayunos y la oferta de restauración y a mantener y conservar las instalaciones.

PLANES DE RACIONALIZACIÓN DE LA OFERTA DE RESTAURACIÓN

Durante los ejercicios de 1993 y 1994, Paradores de Turismo de España, S. A., a través de la Dirección de Producción, desarrolló un «Plan de Racionalización de la oferta de Restauración» a aplicar a 24 establecimientos, en base a un conjunto de parámetros: nivel de estacionalidad de la demanda, resultados anuales, producción por trabajador y margen de fabricación. Los objetivos de la racionalización perseguían mejorar la rentabilidad de la restauración mediante la mejora de los márgenes de fabricación ajustando los costes de materia prima y de personal fundamentalmente. Los medios para lograr esos objetivos eran equilibrar la oferta a la demanda, especialmente en los momentos de baja actividad, reduciendo los riesgos de desperdicio de materia prima, orientar la producción a las necesidades y gustos de los clientes y desestandarizar la oferta. Otras medidas complementarias del citado «Plan de Racionalización» que se estudiaron y se pusieron en práctica en algún caso fueron: cierres por vacaciones, cierres por temporada larga, reducciones de plantilla y arrendamiento o cambios en la explotación del restaurante.

Según los datos sobre resultados elaborados por los establecimientos, los obtenidos con el Plan de Racionalización fueron positivos en 1993, período en que se registró un aumento del margen de producción en el conjunto de los establecimientos incluidos en el Plan. En la primera mitad de 1994, en cambio, los resultados fueron negativos, empeorando dicho margen.

El esfuerzo realizado con el Plan de Racionalización se puede considerar positivo, puesto que orientaba a los Directores de Establecimientos en las líneas de búsqueda de la rentabilidad de la explotación; pero su efectividad, al igual que todas las políticas de producción del período fiscalizado, se vio afectada por los mismos males o defectos que aquejaban a éstas: generalidad y superficialidad de los planes y políticas y carencia de una estructura intermedia entre los Servicios Centrales y la estructura periférica que sirviera de impulso y apoyo a los Directores de Parador y que los controlara y supervisara.

B.2.2.5. Políticas comerciales, de promoción y de imagen de marca

Entre los factores diferenciales positivos que caracterizan a los establecimientos de la Red de Paradores destaca sobre todo la excelente imagen que tienen entre el público, que se identifica con su ubicación en construcciones monumentales de interés histórico-artístico y con la belleza y tranquilidad de los parajes en que están instalados.

Sin embargo, a pesar de la importante ventaja que supone la citada imagen de la marca «Paradores», los índices de utilización de la capacidad productiva, medida ésta por el porcentaje de ocupación media anual de las plazas disponibles, han sido en los años fiscalizados relativamente bajos. Además, en los ejercicios de 1992, 1993 y 1994, el grado de utilización de la capacidad productiva ha descendido sensiblemente respecto a 1991.

Aunque esos bajos niveles de ocupación vienen determinados por un conjunto de factores diversos, entre ellos se encuentra también la insuficiencia de las políticas comerciales, de promoción y de imagen de marca.

En relación con éstas, conviene señalar que las características básicas de la demanda para los servicios que ofrece la Red de Paradores son las siguientes:

— Los motivos de uso de los servicios por parte de la clientela son el turismo y el disfrute del ocio. La utilización de los servicios ofrecidos por los Paradores por motivos de negocio es muy pequeña; así en 1994 las convenciones celebradas por Empresas supusieron el 3 por ciento del total de camas ocupadas y en 1993 el 3,6 por ciento.

— La clientela habitual de Paradores son personas individuales. En 1994 estos clientes supusieron el 90 por ciento del total de camas ocupadas. La venta de servicios a grupos es también escasa: en 1994 las camas ocupadas por este sector de la clientela representó el 7 por ciento del total.

— Es mayoritaria la clientela nacional frente a la de procedencia extranjera. En 1994, los extranjeros sólo suponían el 41 por ciento de las estancias totales y en 1993 había sido menor ese porcentaje, alcanzando la cifra del 36 por ciento.

— Las pernoctaciones y demanda en general para todos los servicios se concentran en los fines de semana (el 36 por ciento del total de las estancias) y en los períodos vacacionales, Semana Santa y verano principalmente.

— La estancia media por cliente es muy baja, siendo menor a dos noches en los últimos años.

Otro factor a tener en cuenta para el análisis de las políticas comerciales, y que ha influido en la localización geográfica de los establecimientos de la Red de Paradores, es que éstos se crearon originalmente para la promoción turística del conjunto de España y para atraer el turismo extranjero, lo que suponía crear infraestructuras turísticas en zonas y lugares poco conocidos y no integrados en las grandes zonas de turismo tradicional.

POLÍTICAS DE PRECIOS Y DE VENTAS

En el período fiscalizado las políticas de fijación de precios para los servicios más representativos de la Red de Paradores, como son la habitación, el menú, el desayuno y la pensión alimenticia, estaban fuertemente centralizados en la Dirección Comercial. Los Directores de los establecimientos tenían muy poca competencia o autonomía para tomar decisiones sobre esos precios; únicamente eran consultados por los Servicios Centrales en el momento de fijar para cada año las tarifas de precios oficiales. Esta centralización en la toma de decisiones afectaba, además, prácticamente a todas las áreas de las políticas comerciales y de imagen. En 1993 y 1994, los Directores de Establecimientos sólo fijaban los precios de los platos de la carta no incluidos en el menú del Parador, y los del bar y bodega, con las limitaciones que suponía el cumplimiento de las relaciones coste/ingresos establecidas con carácter general. La concesión de descuentos a grupos o empresas sobre las tarifas oficiales o a clientes individuales estaba fuertemente restringida y sometida a autorización por los Servicios Centrales, o cuando menos a consulta e información posterior; otro tanto ocurría con la concesión de comisiones a agencias o «touroperadores» por encima de las establecidas con carácter general.

Estos criterios centralizadores configuraban un sistema de fijación de precios poco flexible o adaptable a las circunstancias o variaciones de la demanda. Las tarifas de precios oficiales fijados para cada año no sufrieron variación alguna con posterioridad al momento de su fijación en los ejercicios de 1993 y 1994, fijándose en la segunda mitad del ejercicio precedente y por una sola vez.

Normalmente, el criterio seguido para fijar el precio de la habitación parece haber sido el de aumentarlo en aquellos establecimientos donde se observaban crecimientos en la demanda y en los índices de ocupación y mantenerlo en los establecimientos

en que esos niveles no mostraban crecimiento o descendían; al menos así se deduce en general de las comprobaciones realizadas, aunque se ha observado que en 1993 se produjo un crecimiento generalizado de los precios respecto a 1992. Para el menú y la pensión alimenticia se siguió el criterio de mantener para 1994 y 1995 los precios vigentes en 1993, que habían tenido un importante crecimiento con respecto a 1992.

Otra característica de la política de precios del alojamiento en la Red de Paradores era su escaso grado de variabilidad según temporada o mes. Sólo se contemplaban tres temporadas: invierno, temporada media y temporada alta, con fechas y calendarios homogéneos y casi uniformes para toda la Red, siendo pocos los establecimientos que constituían excepción a esta regla. Además, en muchos casos los precios de la temporada media coincidían con la temporada de invierno y en no pocos el precio era igual para todas las temporadas. Por otro parte, el precio, sustancialmente más elevado, fijado para la temporada alta en la mayoría de los establecimientos se aplicaba durante un período de tiempo en el que no existía, en una gran parte de ellos, una alta ocupación, con la excepción del mes de agosto. En resumen, la diferenciación de precios según temporada resultaba insuficiente y no se ajustaba a las características de la demanda individual de cada establecimiento y a sus niveles de ocupación.

Criterio general seguido respecto a los precios de alojamiento fue el de aplicar sistemáticamente los precios oficiales no concediendo descuentos sobre ellos más que en supuestos muy especiales: grupos, empresas y promociones. Ello permitió que las cifras de ingreso medio por habitación o cama registradas en 1992, 1993 y 1994 fuesen elevadas y próximas a las teóricas resultantes de la aplicación estricta de las tarifas oficiales; pero la consecución de un ingreso medio alto por habitación ocupada pudo afectar negativamente a la recaudación total, induciendo a una menor ocupación o demanda. En muchos establecimientos de la Red con bajos niveles de ocupación en la mayor parte del año, descensos y ajustes en los precios podrían haber aumentado significativamente la ocupación y la recaudación total.

La fijación de unos precios más ajustados a las condiciones del mercado y a las características de cada establecimiento en particular, requiere un seguimiento continuado e inmediato de estas circunstancias que está más al alcance de los Directores de los establecimientos que de los Servicios Centrales. Por ello, parece que habría sido conveniente que los Directores hubiesen tenido un mayor grado de intervención en la fijación de los precios, introduciendo así una mayor flexibilidad en ellos que podría haberse traducido en el logro de mejores niveles de ocupación e ingreso. Con la nueva estructura periférica establecida en 1995, se están produciendo cambios en los criterios de fijación de precios en Paradores de Turismo de España, S. A., que suponen esa mayor participación de los Directores de Parador.

La organización interna de ventas con que contaba Paradores de Turismo de España, S. A., en el período fiscalizado era mínima ya que estaba compuesta únicamente por una Central de Reservas y por el personal dedicado a la venta en los establecimientos (Director y Departamento de Recepción). La Central de Reservas operaba desde los Servicios Centrales y canalizaba entre un 25 y un 27 por ciento del total de las ventas, en tanto que el resto se hacía directamente por los Paradores. Paradores de Turismo de España, S. A., contaba, además, con representantes exclusivos en los principales países extranjeros que vendían reservas a cambio de una comisión del 12 por ciento, pero este último canal de venta tenía muy poca efectividad. El esfuerzo de venta realizado por Paradores de Turismo de España, S. A., era, en general, muy pasivo, pues tanto la Central de Reser-

vas como los Directores de Paradores se limitaban a recibir las peticiones de reservas de los clientes individuales.

Este escaso esfuerzo de ventas ha estado justificado, en alguna medida, porque la mayoría de los clientes de Paradores son personas físicas, con una gran fidelidad a la Red y porque tiene como consecuencia positiva el que los costes de ventas sean mínimos. Como aspectos negativos puede indicarse que, sobre todo en momentos de crisis económica y de aumento de la competencia como fueron los ejercicios de 1992, 1993 y 1994, habría sido precisa una intensificación del esfuerzo de ventas para compensar esas circunstancias adversas del mercado.

No obstante, cabe señalar que desde el ejercicio de 1994 se ha venido instruyendo a los Directores de Parador para que hagan gestiones más activas para captar clientela, especialmente en la restauración, donde en el ámbito local existe un importante segmento de mercado en los banquetes y en los cubiertos servidos a grupos.

En el Área de Alojamiento, la labor de ventas que puede realizarse desde los establecimientos es más limitada ya que la clientela procede, salvo excepciones, de áreas geográficas distintas a las de ubicación de los establecimientos, aunque quepa una acción de venta ejercida sobre las empresas de la zona dirigida a la captación de convenciones y cursos promovidos por ellas.

Una debilidad de la organización de ventas de Paradores es la carencia de un sistema informatizado integrado de reservas que dé lugar a la interconexión de la Central de Reservas con los distintos establecimientos o con otros puntos de venta externos a la empresa, lo que permitiría agilizar las operaciones de venta, eliminaría errores y ahorraría personal, ya que en el momento presente el sistema de reservas es muy manual.

En 1995, con el apoyo de los cambios habidos en la estructura directiva, se estaba implantando una nueva organización de ventas basada en la creación de una Unidad Central de Ventas, orientada a grandes cuentas y a instituciones y se estaba procediendo a promover las acciones de venta a través de las Direcciones Regionales, asignándoles a los Directores de Establecimiento una función de vendedores coordinados por el Director Regional de su zona.

Los canales de comercialización utilizados por Paradores de Turismo de España, S. A., en el último ejercicio fiscalizado fueron los siguientes:

- Venta directa a los clientes, que supuso en torno al 76 por ciento de las camas ocupadas.
- Venta a través de representantes en el extranjero, que representó el 3 por ciento de los clientes e igual cifra de camas.
- Venta a través de agencias, «touroperadores» y mayoristas que supuso el restante 21 por ciento de las camas.

El escaso peso que representa la participación de intermediarios en las ventas de la Sociedad Estatal obedece al poco interés que ha tenido Paradores de Turismo de España, S. A., en impulsar ese canal, dado el coste que representa en forma de comisiones sobre ventas la utilización de intermediarios y la preferencia de su clientela por la utilización de la contratación directa. No obstante, la Sociedad mantiene en torno a 300 contratos con agencias de viajes, «touroperadores» y mayoristas, aunque con escaso movimiento individual por cada contrato. Estas relaciones contractuales se mantienen principalmente porque a la Sociedad le interesa que las agencias incluyan a sus establecimientos en los folletos y en la publicidad que generan, como medio de promoción.

Entre los contratos con intermediarios cabe destacar los concertados con «touroperadores» extranjeros especializados en segmentos de la clientela potencial propia de los Paradores, que suponen ventas en firme de lotes de plazas, a precios especiales y con ocupación de habitaciones en temporada baja o media. Estos últimos contratos son de gran interés para la Sociedad Estatal, que mantiene algunos de ellos en países de gran demanda turística hacia España, y sería conveniente que fuesen incrementados y extendidos a otros países.

Parece acertada la orientación estratégica de apoyarse fundamentalmente en el canal de venta directa y utilizar los canales de venta a través de intermediarios únicamente como complementarios, aunque esta actuación no es positiva para resolver el problema de la baja ocupación en los establecimientos menos conocidos de la Red o ubicados en zonas geográficas alejadas de las grandes zonas turísticas, especialmente en la temporada baja y media; pero, en todo caso, sería preciso aumentar el esfuerzo de ventas dados los mínimos niveles de que se parte en el Área de Alojamiento.

La captación de otros clientes distintos a las familias que viajan por motivos de ocio, tales como grupos, empresas o convenciones, permitiría una mejora de la ocupación en la temporada baja y en fechas distintas a los fines de semana. Aumentar la ocupación a través de la venta directa a clientes individuales, requiere de un importante y costoso esfuerzo publicitario y de promoción, si se pretende lograr a corto plazo; y una especial problemática plantea el llegar a determinados segmentos de la clientela potencial de la Red de Paradores, especialmente a la clientela extranjera que tiene una menor estacionalidad que la nacional y que, por tanto, sería conveniente incrementar.

PROMOCIONES Y PUBLICIDAD

Las campañas de promoción realizadas por Paradores de Turismo de España, S. A., en los ejercicios de 1993 y 1994 fueron de dos tipos:

— Unas dirigidas a mayores de 60 años denominadas «Días dorados», consistentes en la aplicación de un 50 por ciento de descuento en la primera campaña, desarrollada en el otoño de 1993 e invierno de 1994 y del 35 por ciento en 1994 y 1995 sobre el precio de tarifa para la habitación y el desayuno a toda persona mayor de 60 años y a su acompañante, aunque éste fuera de edad inferior.

— Otras, denominadas «Promociones especiales» puestas en práctica durante las temporadas baja y media de los ejercicios de 1993 y 1994, aunque con antecedentes en los ejercicios anteriores, aplicadas a clientes con estancias mínimas de dos noches en régimen de media pensión o pensión completa. Los precios de las «Promociones especiales» suponían descuentos variables según Paradores sobre las tarifas oficiales, que oscilaban para la pensión completa entre un 7 y un 22 por ciento en el año 1993 y entre el 7 y el 20 por ciento en el año 1994, y que eran algo mayores en el régimen de media pensión.

La incidencia de la promoción «días dorados» sobre el total de camas vendidas fue escasa pues representó el 1,5 por ciento en 1993 y el 5,4 por ciento en 1994. Si se analiza la repercusión respecto al total de camas ocupadas en los Paradores participantes en la promoción, ya que no fueron todos, y en el período en que estuvo vigente, las cifras aumentan sensiblemente alcanzando el 10 por ciento en 1993 y el 9 por ciento en 1994. Debe señalarse que estos porcentajes no representan incrementos en las ventas necesariamente, sino sólo la proporción de clientela acogida a las promociones.

En cuanto a las «Promociones especiales», su incidencia tampoco fue excesivamente importante pues representaron el 5,4 y el 5,5 por ciento del total de camas vendidas en 1993 y 1994, respectivamente, pese a que los requisitos establecidos para su disfrute, dos noches de estancia mínima y pensión completa o media pensión, establecían suficiente diferenciación con respecto al cliente habitual sujeto a tarifa normal (con estancia media inferior y que sólo hace una comida en la mitad de los casos) como para estimar que podía provocar un significativo aumento neto de las ventas tanto en alojamiento como en restauración. Otro efecto importante de las «Promociones especiales» era que constituían un mecanismo para flexibilizar las tarifas oficiales, ya que los mayores descuentos se produjeron en aquellos establecimientos con precios excesivamente elevados en relación con los niveles de ocupación registrados. El objetivo de las «Promociones especiales» de lograr una mayor ocupación y actividad en el conjunto de la Red en las temporadas baja y media sólo se consiguió en parte al afectar de forma significativa sólo a los niveles de ocupación de los establecimientos situados en las zonas de mayor concurrencia y en mucha menor medida a los Paradores menos conocidos, ubicados en zonas del interior y con mayores índices de estacionalidad.

Cabe destacar la inexistencia de promociones dirigidas específicamente a dar a conocer los establecimientos y a aumentar la ocupación y disminuir la estacionalidad de los situados en el interior y alejados del entorno del Área de influencia de Madrid.

En cuanto a la actividad publicitaria de Paradores de Turismo de España, S. A., ésta ha sido mínima. El gasto en publicidad y propaganda, incluyendo relaciones públicas y actividades promocionales, no ha llegado al 1,3 por ciento de los ingresos de explotación en los ejercicios de 1993 y 1994. Si se considera exclusivamente el gasto en publicidad y propaganda, éste no ha llegado al 1 por ciento ni en 1993 ni en 1994.

Si bien puede considerarse como positivo que, con un nivel bajo de gastos en publicidad y actividades de promoción, se alcancen elevados ingresos medios por habitación ocupada (debido, fundamentalmente, a la venta directa que ahorra gastos de venta en forma de comisiones a intermediarios), ello tiene como contrapartida negativa su influencia en el bajo nivel de ocupación del conjunto de la Red y, especialmente, de los establecimientos menos conocidos o peor ubicados geográficamente, así como en la no renovación o crecimiento de su clientela, primordialmente la de procedencia extranjera, lo que puede comprometer los niveles de actividad y ocupación futura.

B.2.2.6. Política de compras. Las compras centralizadas

En el Plan Anual de Gastos e Inversiones de la Sociedad no se contemplaban los gastos de compras de materias primas y otros abastecimientos, ni tampoco la contratación de servicios y suministros externos por los establecimientos de la Red de Paradores para el desarrollo de sus actividades de negocios. La autorización, contratación y gestión de esos gastos es competencia de los Directores de los establecimientos.

El volumen y participación de los gastos de compras respecto del ingreso total (del 20,7 por ciento en 1994), y el hecho de que un gran número de los artículos que se compran son comunes para todos los establecimientos, justifica una compra o gestión centralizada de muchos de ellos, por las economías de escala que se pueden generar mediante compras masivas. Desde el año 1991, la Sociedad Estatal a través de su Dirección

Económico-Financiera, ha venido celebrando contratos de suministro de diversos artículos con diferentes empresas proveedoras, previa selección de las mismas a través de un proceso no formalizado de evaluación de sus ofertas y de comprobación de las calidades de los productos ofertados. Estos contratos estaban destinados a proporcionar el suministro de los artículos a todos o a la mayor parte de los establecimientos, previo pedido de las cantidades necesarias por cada uno de ellos. El pago de los suministros se hacía de forma centralizada por los Servicios Centrales por cuenta de cada establecimiento consumidor. La razón de estas compras centralizadas es tener un suministrador único de calidad garantizada y uniforme para cada artículo o grupo de artículos para toda la Red cuando ello es posible, y así lo ha sido en los ejercicios fiscalizados para la mayoría de los artículos principales.

En todo caso, el sistema de compras centralizadas permite una cierta flexibilidad a los establecimientos ya que aunque se recomienda hacer los pedidos a los suministradores concertados, ello no supone una obligación inexcusable, permitiéndose acudir a proveedores locales para compras de menor volumen aun en artículos de compra centralizada. Ello parece conveniente para poder atender los gustos y preferencias de los clientes, especialmente locales, en el Área de Restauración. Por otra parte, en los procesos de selección de los proveedores y de prueba de los artículos existe una adecuada participación de los Directores de los establecimientos.

El volumen de compras centralizadas alcanzó en el año 1994 una cifra de casi mil millones de pesetas, mostrando una participación creciente sobre el total de compras en los ejercicios de 1993 y 1994 sobre los precedentes.

B.2.2.7. Gestión de la tesorería y de las inversiones financieras temporales

La gestión de la tesorería y de las inversiones financieras temporales es una función asignada a la Dirección Económico-Financiera de la Sociedad y comprende las siguientes actividades:

- a) Gestión de los cobros y de los pagos.
- b) Facturación a clientes, que incluye las tareas de facturación a clientes y agencias centralizadas y el control de la morosidad que se produce en el conjunto de la Sociedad.
- c) Gestión de los excedentes de tesorería, que comprende las tareas dirigidas a rentabilizar los existentes en cada momento mediante la realización de inversiones financieras temporales.

GESTIÓN DE LOS COBROS Y DE LOS PAGOS

A la Dirección Económico-Financiera, a través de su Departamento de Tesorería le corresponden las siguientes tareas:

— Ejecución de los pagos correspondientes a gastos generados en los Servicios Centrales, con excepción de la nómina que se gestiona por la Dirección de Personal. Ello incluye pagos a proveedores de inmovilizado, compras centralizadas y gastos diversos gestionados o ejecutados por las diversas unidades de los Servicios Centrales.

— Reposición de fondos (transferencias) a los Paradores para que éstos puedan atender los pagos a proveedores locales de abastecimientos y a acreedores por suministros y servicios exteriores contratados por los Directores, el pago de la nómina y el pago de gastos de inversión de importe unitario inferior a 500.000 pesetas.

— Cobros a clientes gestionados de forma centralizada (generalmente agencias, «touroperadores» y mayoristas).

— Control diario de las cuentas bancarias de ingresos de los Paradores, donde éstos deben ingresar la recaudación diaria obtenida, y transferencia automática de sus saldos a una cuenta bancaria gestionada centralmente.

Como se deduce de la precedente descripción de tareas, la gestión de la tesorería está fuertemente centralizada, lo que facilita el control de los excedentes de tesorería y la administración eficiente de los mismos.

Los establecimientos sólo disponen de dos cuentas bancarias autorizadas: una destinada exclusivamente a recoger los ingresos generados por las ventas y otra, denominada de gastos, destinada a hacer frente a los pagos de los establecimientos y cuyos fondos deben proceder exclusivamente de transferencias desde los Servicios Centrales previa petición de cada establecimiento.

La Sociedad tiene establecidos conciertos con dos entidades financieras de ámbito nacional, únicas en las que se han abierto cuentas bancarias de ingresos y gastos por parte de los establecimientos, que garantizan, vía telemática, el acceso prácticamente en tiempo real al estado de los saldos del total de las cuentas de la Sociedad y la realización de las transferencias de fondos y que proporcionan una rentabilidad adecuada sobre los saldos mantenidos en esas cuentas. Esas mismas entidades financieras realizan en exclusiva, en cada caso, la gestión de cobro de los efectos de crédito ingresados, tales como tarjetas de crédito, cheques de viaje, moneda y divisas extranjeras y cheques.

En 1994, la gestión de tesorería relacionada con los pagos y cobros de la Sociedad era, a nivel central, muy adecuada y difícilmente mejorable; y aunque en los establecimientos persistían todavía algunas deficiencias (comentadas en anteriores apartados de este informe), relacionadas con el manejo de las cuentas bancarias y los fondos de caja fija, el balance global de este tipo de gestión puede calificarse de positivo para el conjunto de la Sociedad.

FACTURACIÓN A CLIENTES Y CONTROL DE LA MOROSIDAD

La facturación y cobro a clientes se realiza fundamentalmente por los establecimientos. Únicamente la facturación a las agencias de viajes (con la excepción de las agencias locales), a los «touroperadores» y a los mayoristas que tienen establecidos contratos con Paradores de Turismo de España, S. A., se realiza de forma centralizada, así como su cobro. La facturación con cobro centralizado suponía el 9,2 por ciento del total de las ventas de la Sociedad en 1994 y generalmente era facturación a crédito, mientras que la facturación de los establecimientos era en la gran mayoría de los casos facturación al contado.

La facturación centralizada se hace en base a ordenadores personales, no conectados entre sí, teniendo que recibir los Servicios Centrales los bonos y las facturas de los establecimientos que han proporcionado los servicios antes de proceder a emitir una factura resumen al cliente. La carencia de unos procedimientos informatizados adecuados (fundamentalmente la inexistencia de un sistema de interconexión entre todos los terminales emisores de facturas de los establecimientos con el ordenador de los Servicios Centrales y de una base de datos integrada de clientes) hace que la facturación sea lenta, aparte de requerir una excesiva carga de trabajo manual.

El Departamento de Tesorería está encargado de controlar la morosidad que se produce en el conjunto de la Sociedad. A tal fin los establecimientos remiten a ese Departamento los expedientes de los clientes que no han pagado una vez que han transcurrido noventa días desde la fecha de emisión de la factura, para que el cobro se gestione de forma centralizada. El procedimiento de gestión y cobro es lento por las indicadas deficiencias existentes en los procedimientos informáticos. Además, la cumplimentación del envío de los expedientes de clientes morosos por parte de los Paradores ha sido incompleta en los primeros años de funcionamiento de la Sociedad (ejercicios de 1991 y 1992), habiéndose incorporado en este último año muchos expedientes de morosos producidos en ejercicios anteriores a la constitución de Paradores de Turismo de España, S. A. En 1993 y 1994 mejoró la gestión de morosos referida a los de esos mismos ejercicios, pero a 31 de diciembre de 1994 no se habla producido todavía una depuración completa de los saldos de clientes antiguos, siendo la gestión de cobro de los mismos poco ágil dada la acumulación de expedientes, en general de pequeña cuantía.

No obstante, cabe señalar que los saldos de clientes y deudores morosos suponen una cuantía relativamente poco importante para la Sociedad, a pesar de que ésta provisiona todos los débitos de clientes y deudores que tienen una antigüedad superior a noventa días a 31 de diciembre de cada año. En 1994 el saldo de Provisiones para Insolvencias de Clientes y Deudores ascendía a 241,3 millones de pesetas, lo que representaba el 1,2 por ciento de las ventas de la Sociedad en ese año. Los gastos registrados en 1994 en concepto de variación de las provisiones de tráfico y pérdidas por créditos incobrables ascendieron a la cifra de 22,3 millones de pesetas, lo que supuso el 0,11 por ciento de las ventas de ese ejercicio. Este escaso impacto de la morosidad y de los clientes fallidos se debe también, fundamentalmente, al escaso peso que tienen las ventas a crédito en Paradores de Turismo de España, S. A.

Como se ha expuesto anteriormente, en el año 1991 se hizo una provisión genérica para insolvencias de tráfico de 90,9 millones de pesetas, aumentando el saldo de deudores de dudoso cobro en igual cuantía, sin que existiera documentación acreditativa individualizada que permitiese identificar los deudores incluidos en dicho saldo. Dicha provisión y el saldo correspondiente de deudores de dudoso cobro seguía sin regularizar a 31 de diciembre de 1994, estando incluido el citado importe de 90,9 millones de pesetas en los saldos de las cuentas «Provisiones por insolvencias» y «Deudores de dudoso cobro» que por importe de 241,3 pesetas figuraban en las cuentas anuales de la Sociedad.

GESTIÓN DE LOS EXCEDENTES DE TESORERÍA

Paradores de Turismo de España, S. A., ha contado desde el momento de su constitución como Sociedad Estatal con unos importantes excedentes de tesorería que provenían de que fue dotada inicialmente con un exceso de capital social respecto a sus necesidades de financiación que puede estimarse próximo a los 5.000 millones de pesetas en forma, además, de fondos líquidos. Por otra parte, la Sociedad no tiene necesidad de capital para financiar su activo circulante, debido fundamentalmente a que la mayor parte de sus ventas las realiza al contado. Cabe señalar a este respecto que su capital circulante, excluyendo de él las inversiones financieras temporales, ha sido negativo en los ejercicios de 1991, 1992 y 1993, y sólo presenta un pequeño valor positivo en 1994, todo ello a pesar de que la Sociedad en esos cuatro años asumió la financiación de inversiones netas en inmovilizado por importe de 6.777 millones de pesetas cuando

el *cash-flow* generado en ese período fue de 5.851 millones de pesetas, teniendo, pues, que financiar inversiones en inmovilizado con capital circulante por un total de 926 millones de pesetas.

Como consecuencia de todo ello y de una eficiente gestión de la tesorería, Paradores de Turismo de España, S. A., mantenía en los ejercicios de 1993 y 1994 unos importantes excedentes de caja que canalizó hacia inversiones financieras a corto plazo. A 31 de diciembre de 1993 y 1994 la Sociedad tenía unos saldos de cartera de valores a corto plazo de 4.750,9 y de 4.303,3 millones de pesetas, respectivamente. Dicha cartera de valores estaba constituida por inversiones en Letras del Tesoro y otros títulos de Deuda Pública con pacto de recompra a plazos diversos, aunque generalmente inferiores a treinta días.

Los rendimientos obtenidos de estas inversiones financieras fueron de 535,3 y 448,8 millones de pesetas en los ejercicios de 1993 y 1994, respectivamente. Las rentabilidades obtenidas sobre saldos medios anuales fueron del 12,5 y 9,3 por ciento en 1993 y 1994, respectivamente, y estaban en línea con los registrados en esos períodos para ese tipo de activos en los mercados financieros, confirmando la buena gestión de tesorería efectuada por la Sociedad.

B.2.2.8. Gestión de los recursos humanos

B.2.2.8.1. Estructura de la plantilla de personal

En el ejercicio de 1994, último año del período fiscalizado, la plantilla media de la Sociedad alcanzaba la cifra de 4.120 trabajadores, de los cuales 3.973,7 correspondían a los establecimientos de la Red de Paradores y 146,3 a los Servicios Centrales. Ello suponía que el 94,2 por ciento de la plantilla estaba destinada a funciones operativas y el 5,8 por ciento asignada a las funciones de dirección, supervisión y control propios de la estructura central.

La evolución del tamaño de la plantilla desde el año 1992 ha sido decreciente, mostrando un descenso del 5,2 por ciento en 1994 respecto a la existente en aquel año que fue de 4.347 trabajadores. Esta evolución decreciente del número de trabajadores de Paradores de Turismo de España, S. A., se corresponde con la evolución ya comentada de la actividad desarrollada por la Sociedad, aunque la caída de la producción de bienes y servicios de ésta en el período 1991-1994 ha sido mayor que el descenso de la plantilla. El descenso del número de trabajadores ha afectado tanto a los Servicios Centrales como a los establecimientos, en similar medida.

Las actuaciones de la Sociedad dirigidas a lograr un tamaño de la plantilla adecuado al nivel de producción han tenido efectividad real principalmente en la segunda mitad del ejercicio de 1994, aunque dichas acciones comenzaron en 1993. En los ejercicios anteriores y desde que se constituyó la Sociedad Estatal no se produjo ninguna reducción de la plantilla, registrándose en 1991 y 1992 aumentos del número de trabajadores, tanto en la estructura central como en los establecimientos (véase Anexo 2.1).

A partir de 1993, se aprecia una mayor preocupación en la dirección de la Sociedad por lograr un ajuste de la plantilla a la evolución de la demanda, formulándose el objetivo de lograr una mayor flexibilidad de la misma ante las variaciones de la producción.

Si se analiza la composición de la plantilla por tipos de contrato (véase el Anexo 2.11) se observa que la mayor parte de la misma tiene contrato fijo, el 76,7 por ciento del total en los trabajadores de la red de establecimientos en 1994, siendo el 23,3 por ciento la proporción que corresponde a los trabajadores con

contratos temporales. En la Red de Paradores no se utiliza la figura de los fijos-discontinuos, habitual en establecimientos hoteleros que funcionan sólo durante una parte del año y que contribuyen, junto con los eventuales, a paliar las consecuencias económicas de la estacionalidad de la demanda.

Dentro del conjunto de los contratos temporales existentes en los paradores, una parte importante de los mismos son de larga duración, de uno a tres años, y tienden a convertirse en fijos por la vía de las prórrogas sucesivas, no dándose por finalizados los contratos a su fecha de terminación. Se ha podido comprobar que una parte significativa de los trabajadores incluidos como temporales en las nóminas en 1993 y 1994 eran de hecho trabajadores fijos, al haberse reconocido por la Dirección de Personal de la Sociedad la nueva situación contractual surgida al no haberse denunciado el contrato temporal una vez transcurrida su fecha de término y haberse prorrogado tácitamente la contratación. Por ello, las cifras antes citadas del número de eventuales existentes en la Sociedad en 1994 deben ajustarse, reduciéndolos en una cuantía aproximada de 300 trabajadores y aumentando en igual cifra el número de los fijos.

En general, los contratos temporales de larga duración con tendencia a convertirse en fijos, han sido la forma habitual de ingreso de nuevo personal en la Sociedad Estatal en los ejercicios fiscalizados.

Según los convenios colectivos vigentes en Paradores de Turismo de España, S. A., la cobertura de las plazas vacantes existentes en la Sociedad debe realizarse dando prioridad a los trabajadores fijos de la misma mediante un sistema de concursos de traslados y ascensos. Por otra parte, la competencia para realizar contratos fijos corresponde a la Dirección de Personal, siendo competencia de los Directores de los establecimientos la celebración de los contratos temporales. En muchos casos, razones de eficacia y eficiencia dan lugar a la contratación de trabajadores temporales para cubrir las vacantes existentes en los establecimientos sin esperar a la resolución de los concursos de traslados y ascensos, circunstancia esta última que también influye, más probablemente que la falta de control, en el fenómeno antes mencionado de conversión de trabajadores temporales en fijos por prórroga tácita de los contratos.

Si se considera la evolución de la proporción del número de trabajadores temporales sobre el total de la plantilla media de la Sociedad en el período 1991-1994 (véase el Anexo 2.11) se observa que se mantiene muy estable y en torno al 23 por ciento, aunque mostrando una ligera tendencia al descenso pues en 1991 era del 23,4 por ciento, en 1992 del 23,8 por ciento y en 1994 disminuyó al 23,3 por ciento, lo que parece confirmar que el objetivo de aumentar la flexibilidad de la plantilla no se ha conseguido si ésta se mide en términos de la proporción de trabajadores temporales sobre la plantilla total. Además, debe tenerse en cuenta que la estadística de personal mencionada, por lo menos en 1993 y 1994, ha venido infravalorando el número de trabajadores fijos por las causas descritas antes.

No obstante, en 1994 se ha comprobado una tendencia a utilizar menos los contratos temporales de larga duración, siendo los últimos contratos temporales celebrados de corta duración, generalmente de temporada e incluso de días, lo que se corresponde mejor con las necesidades de la red y con la pretendida flexibilización de las plantillas.

La distribución de las plantillas de los establecimientos por áreas de actividad (recogida en el Anexo 2.10) muestra que en 1994 el 45 por ciento de la plantilla estaba en el Área de Alimentos y Bebidas y el 40,2 por ciento en el Área de Hospedaje, correspondiendo el restante 14,8 por ciento a personal que desempeñaba funciones de dirección y administración y varios. Si se compara esa distribución de la plantilla por áreas de activi-

dad con la composición de los ingresos de explotación (que figura en el Anexo 2.4), se observa que a la plantilla del Área de Alimentación y Bebidas que supone el 52,9 por ciento del total del personal operativo (suma de la plantilla de las áreas de alimentos y bebidas y de hospedaje) le correspondía en 1994 el 46,7 por ciento de los ingresos, mientras que a la plantilla de hospedaje, que representaba el 47,2 por ciento del total de personal operativo le correspondía el 47,9 por ciento de los ingresos (los restantes ingresos son de difícil reparto entre ambas áreas, pues incluyen ingresos por servicios al propio personal y los derivados de instalaciones deportivas, aparcamiento y varios). Es pues, mayor la productividad en el Área de Hospedaje (medida en términos de ingreso medio por empleado en el área de actividad) que en el Área de Alimentos y Bebidas.

En cuanto a la clasificación de los trabajadores por categorías profesionales, en la red de paradores existen casi todas las contempladas en la Ordenanza Laboral de Hostelería, agrupadas en ocho niveles retributivos. Los dos primeros niveles corresponden a los Jefes o Subjefes de los diversos Departamentos (Administración, Recepción, Cocina, Comedor, Pisos y Mantenimiento); los restantes niveles corresponden más propiamente a las categorías profesionales, estando generalmente el nivel retributivo y categoría profesional en función del grado de formación y cualificación profesional requerido para el desempeño de cada oficio.

La estructura organizativa de todos los Paradores es similar, independientemente de su tamaño y categoría hotelera; únicamente Santiago de Compostela y León presentan alguna variante, aunque poco significativa. La estructura está compuesta por un Director de Establecimiento y los seis Departamentos antes mencionados a cuyo cargo hay un Jefe de Departamento y uno o dos segundos Jefes, según los casos. Pero no en todos los Paradores existen los citados seis Departamentos; en los más pequeños y en los medianos, no hay Jefe de Mantenimiento y las otras jefaturas pueden estar ocupadas por un segundo Jefe o estar vacantes cubriendo la función el propio Director.

Todo el personal está sujeto, con la excepción de los Directores o Subdirectores de establecimiento, al Convenio Colectivo de Paradores de Turismo de España, S. A., en sus relaciones laborales con la Sociedad. Aparte del Convenio Colectivo general hay sendos convenios colectivos para los paradores de León y Santiago de Compostela, con similar tratamiento de las categorías profesionales y niveles retributivos.

Excluyendo los citados Paradores de Santiago y León por sus especiales características, la distribución del personal en la Red por categorías es la siguiente:

— En los cuatro primeros niveles retributivos, en 1994, se concentraba el 47,3 por ciento de la plantilla, correspondiendo el restante 52,7 por ciento a las cuatro categorías inferiores. La proporción de los niveles retributivos más altos ha sido creciente como pone de manifiesto la evolución de esos porcentajes: en 1992 en los cuatro niveles retributivos más altos figuraba el 40,5 por ciento de la plantilla, es decir, casi 7 puntos porcentuales menos que en 1994. Ello ha obedecido a la política practicada, en 1993 sobre todo, de ascensos automáticos del personal a puestos de categoría superior.

— En los niveles de Jefatura de Departamento, niveles 1 y 2, el porcentaje era del 13,6 por ciento.

— Los niveles que representaban las mayores proporciones del total de la plantilla eran el nivel 3 y el 5 con porcentajes del 31,1 y del 32 por ciento en 1994: (en el nivel 3 figuran los trabajadores que sin tener categoría de Jefes tienen el nivel de cualificación profesional más alto de su Departamento).

— En los niveles más bajos, es decir, en el 6, 7 y 8, los porcentajes en 1994 eran del 10,6, 10 y 0,21, respectivamente.

De los datos anteriores y de las comprobaciones realizadas, se deducen las siguientes observaciones:

a) Existía una estructura organizativa y de categorías profesionales demasiado homogénea en los diversos establecimientos de la Red que no se corresponde con los diferentes tamaños y categorías hoteleras de los diversos establecimientos. En principio, existían, al menos, cinco Jefaturas de Departamento en cada establecimiento, con iguales retribuciones fijas, tanto en un parador de cuatro estrellas con más de 100 habitaciones como en uno de tres con menos de 25 habitaciones. La única diferencia que, generalmente, se producía entre unos y otros Paradores era que en los de mayor dimensión existía un mayor número de Subjefaturas que en los de menor dimensión y en estos últimos podían no estar cubiertos algunos niveles de Jefatura, siendo desempeñados por un Subjefe o por el Director. Por ello, el porcentaje que representaba la plantilla existente de nivel 1 en 1994 sobre el total era del 9,25 por ciento mientras que la de niveles 2 era del 4,4 por ciento, es decir, menos de la mitad.

Por otra parte, ha de tenerse en cuenta que el hecho de la existencia de vacantes en los puestos de Jefatura no minorara siempre los costes, puesto que su desempeño por personal de inferior categoría conlleva la retribución del puesto de nivel superior. Los datos antes mencionados se refieren a las categorías existentes y no a las efectivamente desempeñadas, lo que significa que el desempeño de puestos de Jefatura y de categorías superiores, y su coste retributivo, es mayor del que se deduce de esos datos.

b) En los ejercicios de 1993 y 1994 se ha observado una tendencia en la Red de Paradores a que el personal ascienda de categoría de forma más o menos automática, ocupando los puestos de mayor nivel de la estructura jerárquica y de mayor nivel retributivo. Esto es consecuencia tanto del sistema de ascensos y provisión de puestos de trabajo previsto en los convenios colectivos de la Sociedad como de la política seguida por la dirección de la misma.

c) La tendencia hacia la ocupación o desempeño de los puestos de Jefatura y de mayor categoría en detrimento de los puestos de categoría inferior, se da con mayor intensidad en el Área de Alimentos y Bebidas que en las otras áreas de actividad, lo que favorece que el coste medio por trabajador en este área sea superior al del Área de Hospedaje.

d) El reducido número de personal incluido en las últimas categorías del escalafón parece reflejar un escaso nivel de formación y promoción interna del personal a partir de estas categorías profesionales inferiores, entrando el personal de nuevo ingreso en la Sociedad por las categorías intermedias, niveles 3, 5 y 6, generalmente vía contratos temporales.

La alta antigüedad en la Sociedad del personal encarece el coste de éste, dado el importante peso que tiene el concepto antigüedad en las retribuciones totales de la plantilla y el hecho de que, en general, las categorías profesionales de nivel superior son las que tienen mayor antigüedad.

B. 2. 2. 8.2. Contratación, selección, formación y promoción del personal

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

La contratación de personal fijo en los ejercicios de 1993 y 1994 ha sido prácticamente irrelevante. En 1993 sólo

se produjeron un total de 40 altas en el conjunto del personal fijo y de ellos únicamente siete correspondieron a personal de nuevo ingreso, siendo las 33 altas restantes reincorporaciones de personal procedente de situaciones de excedencia o de invalidez provisional. En 1994, de las 77 altas registradas entre el personal fijo, sólo cuatro eran nuevos contratos (tres de ellos correspondían a personal de alta dirección), 41 altas correspondían a contratados temporales convertidos en fijos y las 32 restantes a reincorporaciones.

Si se analizan las bajas registradas entre el personal fijo, se comprueba que casi la mitad de ellas son bajas temporales que obedecen al pase del personal a situaciones de excedencia o invalidez provisional o a la situación de desempleo por cierres temporales de Paradores por obras o por cierres definitivos. De un total de bajas de personal fijo de 225 en 1993 y 227 en 1994, 92 y 114, respectivamente, fueron bajas temporales. El número de bajas definitivas fue similar en ambos ejercicios, 133 en 1993 y 113 en 1994. Dentro de las bajas definitivas, las producidas por jubilación anticipada y despido ascendieron a 28 y 37, respectivamente, en 1993, y a 42 y 32 en 1994.

De lo expuesto se deduce que los ajustes de la plantilla fija, producidos en 1993 y 1994, se han hecho, principalmente, por la vía de no reponer, mediante nuevas contrataciones, las bajas causadas por motivos naturales, por jubilación anticipada o por despido, sin que existiera en el período fiscalizado un plan formalizado y detallado de reducción de plantilla. Al ajuste de la plantilla media también ha contribuido de forma importante la reducción de los contratados temporales que supuso una disminución de 16 en 1993 respecto a 1992 y de 57 en 1994 respecto a 1993.

Como ha quedado expuesto anteriormente, el ajuste de la plantilla al descenso de la actividad comenzó a realizarse en 1993, aunque no tuvo una incidencia significativa sobre la plantilla media hasta 1994. Así, la plantilla media total reflejó en 1993 un descenso de 52 trabajadores respecto a 1992 y en 1994 el descenso en la plantilla media fue de 175 trabajadores, 118 fijos y 57 temporales. En todo caso, hay que tener en cuenta que las bajas se producen a lo largo del período anual y el tiempo trabajado durante el ejercicio en el que causan baja se computa a efectos del cálculo de la plantilla media y, por ello, las bajas producidas en cada año no se reflejan totalmente en la cifra de plantilla media hasta el ejercicio siguiente.

Por otra parte, la contratación de personal temporal (de la que no existe información resumida a nivel global de la Red respecto a las altas y bajas) ha estado orientada tanto a cubrir vacantes de personal fijo como a atender los aumentos estacionales de la actividad utilizándose preferentemente las fórmulas contractuales de fomento del empleo y contratos por necesidades de la producción. En 1993 la mitad de los contratos temporales existentes eran de larga duración (más de un año) siendo la otra mitad de más corta duración, generalmente inferiores a seis meses. En 1994 se produjo una disminución de los contratos de larga duración que representaron, aproximadamente, el 47 por ciento de los contratos existentes, siendo el 53 por ciento restante de corta duración.

La contratación de personal temporal corresponde por delegación a los Directores de los establecimientos desde 1992. Esta delegación de facultades de contratación en los Directores de Establecimiento trata de atender la necesidad que éstos tienen de dar una respuesta rápida y eficaz a las necesidades de personal que pueden surgir en los establecimientos ante bajas del personal o aumentos de la actividad. Sin embargo, el ejercicio de esa facultad delegada, especialmente en momentos de baja actividad, requiere de un adecuado control por parte de los Servicios Centrales competentes en la materia para vigilar su adecuación a los objetivos de la empresa. Dicho control parece

haber sido deficiente en los ejercicios de 1993 y 1994 a la vista del desconocimiento y falta de información existente en la Dirección de Personal sobre las altas y bajas de contratados temporales producidas, duración y fechas de vencimiento de las mismas, de la falta de fiabilidad de las estadísticas disponibles sobre contratados temporales y del proceso de conversión de temporales en fijos sin autorización expresa de la Dirección. Esa debilidad en el control de los contratos temporales ha venido facilitada por la falta de procedimientos y herramientas de control de la gestión de la contratación de personal tales como un sistema integrado de gestión de personal con unas bases de datos interconectadas entre los establecimientos de la red y los Servicios Centrales que permitiera a éstos un seguimiento eficaz de la contratación de temporales realizada por los establecimientos.

Ello ha podido influir en el logro del objetivo de aumentar sustancialmente la flexibilidad de las plantillas, objetivo éste fijado para el Área de Personal en los ejercicios de 1993 y 1994 por la dirección de Paradores de Turismo de España, S. A.

SELECCIÓN DEL PERSONAL

En la contratación de personal fijo no se han utilizado en los ejercicios de 1993 y 1994 los procedimientos habituales de selección, salvo en casos excepcionales (Directivos y Directores de Establecimientos), a causa del escaso número de contrataciones de personal de nuevo ingreso efectuadas en tales ejercicios.

La selección de los Directores de Establecimientos se ha venido haciendo hasta el último trimestre de 1994 contando con la Asociación de Directores de Paradores, denominada ADESTES, cubriéndose las vacantes existentes atendiendo con prioridad a las peticiones de traslados de éstos y mediante la promoción de personal propio de la Sociedad incluido en las categorías profesionales de nivel 1, generalmente previa consulta con los sindicatos representativos en la Sociedad. A finales de 1994 se abandonó este procedimiento de selección, recurriéndose al apoyo de consultores externos sin dar prioridad a los Directores y al personal propio existente en la Sociedad y reservándose la dirección el juzgar si el personal propio es adecuado para cubrir las vacantes que surgen.

Durante los años 1992, 1993 y 1994 el número de altas de Directores de Establecimiento fue de 2, 3 y 2, respectivamente; habiéndose producido en dichos años 10 bajas cuyo motivo fue el despido en cinco casos, la jubilación en cuatro casos y el descenso de categoría en el caso restante.

En la contratación de personal temporal no hay ningún procedimiento de selección establecido, dejándose al criterio de los Directores de Establecimiento el determinar las características y perfil profesional de los trabajadores a contratar.

FORMACIÓN DEL PERSONAL

Durante los ejercicios de 1993 y 1994 se desarrolló en Paradores de Turismo de España, S. A., una intensa actividad de celebración de cursos y cursillos para la formación de personal propio, que en 1994 llegó a alcanzar a 752 alumnos con un total de 3.755 horas lectivas impartidas.

Al mismo tiempo, en los citados ejercicios se realizaron unos estudios de las necesidades de formación existentes en la red. Los planes de formación pretendían abarcar todos los establecimientos de la Red, además de los Servicios Centrales, y todas las categorías profesionales. En conjunto, los planes de formación eran muy ambiciosos por el número de materias de formación inclui-

das, que afectaban a una gran parte de las técnicas y procedimientos de gestión, desde los más generales a los más detallados.

Como consecuencia de lo ambicioso de los planes de formación, su grado de cumplimiento fue relativamente escaso en cuanto a los plazos previstos para su realización, habiéndose cumplido una parte sustancial del plan de 1993 en el año 1994 y no habiéndose realizado una parte importante del plan de este último año en el ejercicio en que estaba previsto.

En cuanto a la realización de los cursos de formación, tuvieron un mayor grado de ejecución los relativos a los procedimientos de gestión en uso o en curso de implantación en la Sociedad (confección nóminas, contabilidad, gestión hotelera, aplicaciones informáticas, etc.); habiéndose observado, sin embargo, un escaso grado de realización —en relación con los planes y necesidades de formación— de los cursos dirigidos a la mejora de la capacitación profesional de los trabajadores, en especial de aquellos que desarrollan tareas operativas y de cara al cliente.

En todo caso, puede hacerse constar como un factor positivo la importante labor realizada en el Área de Formación, tanto en el estudio de las necesidades, como, en general, en la planificación y ejecución de actividades de formación.

PROMOCIÓN DEL PERSONAL

El sistema de ascensos de categoría profesional y la cobertura de la mayor parte de los puestos de la estructura de Paradores de Turismo de España, S. A., está regulada en el Convenio Colectivo de Paradores de Turismo de España, S. A., con la excepción de los puestos de Director de Establecimiento, puestos de Alta Dirección y Jefaturas de Departamento de los Servicios Centrales. Los puestos de Director de Establecimiento, como anteriormente se ha indicado, hasta finales de 1994 se cubrían mediante la promoción de personal propio de categorías inferiores, aunque dicho procedimiento no estaba formalmente regulado.

El sistema de cobertura de vacantes de personal fijo previsto en el Convenio obliga a celebrar convocatorias abiertas a todo el personal de la Red, dando prioridad al personal fijo de igual categoría o inmediatamente inferior a la de las vacantes a cubrir para aspirar mediante concurso de traslado/ascenso a la adjudicación de las vacantes existentes a través de la realización de pruebas y con un baremo de méritos. De no cubrirse éstas por el personal fijo, se da acceso a las mismas al personal temporal y a terceros ajenos a la empresa en otra convocatoria.

Por otra parte, el Convenio aplicable a los ejercicios de 1992, 1993 y 1994 preveía la reclasificación automática y por antigüedad de las categorías de nivel 5 al nivel retributivo 3.

La aplicación de los sistemas de promoción tuvo como consecuencia que en 1993 se produjesen 316 ascensos de categoría y 14 traslados; es decir, en ese año la política de promoción afectó a más de un 10 por ciento de la plantilla fija y, fundamentalmente, a las categorías con nivel retributivo 5, que pasaron a ocupar puestos con nivel retributivo 3 por la aplicación de la reclasificación automática, afectando a 249 ascensos del total de los 316 registrados. En 1994, los ascensos registrados fueron sustancialmente menores, con un total de 24 en toda la Red y mucho más uniformemente distribuidos entre los diferentes niveles retributivos que los de 1993.

Los procedimientos seguidos por la Sociedad en los ejercicios fiscalizados respecto a la promoción de personal tienen la debilidad de que no contemplan la valoración del desempeño en el puesto de trabajo del personal como medio para seleccionar los aspirantes al ascenso, circunstancia que podría tener

efectos desmotivadores sobre el personal que obtuviese niveles de rendimiento por encima de la media de los trabajadores.

B.2.2.8.3. El absentismo laboral

La Sociedad tiene unos procedimientos adecuados para el control y registro del absentismo laboral producido tanto en sus establecimientos como en los Servicios Centrales. Las comprobaciones efectuadas corroboran que las estadísticas utilizadas para medir la dimensión de ese fenómeno reflejan, adecuadamente, con un grado de seguridad razonable, los datos relevantes del mismo.

Las cifras de absentismo en los ejercicios de 1993 y 1994, que reflejan el número de jornadas no trabajadas por el personal dividido por el total de las jornadas del año expresadas en términos porcentuales, fueron del 5,40 y 5,07 por ciento, respectivamente, para el conjunto de la Sociedad.

En relación con el absentismo se ha verificado que los Directores de los establecimientos ejercen una labor efectiva de control sobre la asistencia al trabajo, exigiendo la baja médica u otra documentación acreditativa para todas las inasistencias al trabajo, aun cuando su duración sea de un día, con carácter general.

B. 2. 2.8.4. Las retribuciones del personal

En el conjunto de los gastos de personal de Paradores de Turismo de España, S. A., los sueldos y salarios son la partida más voluminosa de los mismos. En 1994 representaron el 75 por ciento del total de gastos de personal que ascendió a 11.273 millones de pesetas. Son, pues, las retribuciones del personal de la Sociedad, el principal componente de sus costes.

- Sueldos y salarios.

Puesto que la mayor parte del personal está destinado en los establecimientos de la Red de Paradores y en ellos se generan más del 94 por ciento de los gastos de personal de la Sociedad, se puede prescindir del estudio de las retribuciones en los Servicios Centrales, pues representan una parte poco significativa de los costes de personal. Además, para la mayor parte del personal de los Servicios Centrales, es aplicable el régimen retributivo fijado por el Convenio Colectivo que rige para el personal de los establecimientos.

Los conceptos retributivos percibidos por el personal incluido en el Convenio colectivo son: salario base, pagas extras, antigüedad, prima de producción, plus de convenio, plus de transporte y manutención, con carácter general para todos los trabajadores; además, existen otros conceptos retributivos aplicables sólo a casos y circunstancias especiales: plus de montaña, trabajos de superior categoría, horas extraordinarias, plus de residencia, plus de alojamiento, plus de distancia, herramientas de trabajo y nocturnidad. Los conceptos básicos son el salario base, las pagas extras y la prima de producción.

El salario base varía según la categoría profesional y el nivel retributivo asignado a cada categoría, existiendo los ocho niveles retributivos anteriormente descritos. El abanico de salarios existente o recorrido entre los niveles retributivos mínimo y máximo es de 1,66.

La antigüedad es un componente importante en las retribuciones totales de todas las categorías profesionales. Su cuantía viene fijada por un porcentaje del salario base que está en función de los años de prestación de servicios a la empresa. La cuantía máxima puede llegar a suponer el 60 por ciento del salario base, cifra que se alcanza con treinta y nueve años de anti-

güedad, percibiéndose el 45 por ciento del salario base a los veinticuatro años. De la elevada antigüedad media del personal de Paradores de Turismo de España, S. A., que era de diecinueve años en 1994, teniendo en cuenta que a esa cifra de antigüedad le corresponde una cuantía del 38 por ciento del salario base, se deduce el importante peso de este concepto retributivo en los costes de personal. En 1994, las retribuciones percibidas por el personal fijo de la Red de Establecimientos por ese concepto supusieron el 15,6 por ciento del total de los sueldos y salarios de este personal, aunque su efecto económico es mayor puesto que hay otros conceptos retributivos, como son las horas extras, servicios extras, nocturnidad y trabajos de superior categoría que incorporan percepciones por antigüedad.

Las pagas extras son dos y su cuantía individual se determina, para cada nivel retributivo, por la suma del salario base mensual más la antigüedad.

De los restantes conceptos, el de mayor entidad es la prima de producción. Este es un concepto retributivo de carácter variable, cuya cuantía se fija distribuyendo en cada establecimiento de la Red entre todos los trabajadores, excluido el Director, el 6,25 por ciento de los ingresos brutos obtenidos mensualmente por el establecimiento. El reparto entre los trabajadores se hace en base a los niveles retributivos de cada uno de ellos, por un sistema de puntos que asigna más puntos a los niveles superiores y, de forma descendente, menos puntos a los niveles inferiores. Las retribuciones por este concepto en 1994 en la Red de establecimientos supusieron más de 1.110 millones de pesetas, lo que representó el 14,3 por ciento del total de sueldos y salarios percibidos por la plantilla total de la Red incluidos los Directores.

El concepto prima de producción es un factor importante para discriminar las retribuciones en función de los niveles ya que premia en mayor proporción a los niveles altos. La relación entre las percepciones por este concepto que corresponden a un nivel 1, es de diez veces las que percibe un nivel 8. La prima de producción no se utiliza, sin embargo, para premiar a los trabajadores que tienen un buen desempeño en su puesto de trabajo frente a los que tienen un comportamiento deficiente o inadecuado, dado que el volumen de prima de producción es función del fondo a repartir y de la categoría profesional: dentro de la misma categoría o nivel retributivo en un establecimiento, todos los trabajadores de ese nivel cobran igual cuantía de prima de producción. Por otra parte, no existe ningún otro concepto retributivo en Paradores de Turismo de España, S. A., destinado a premiar o incentivar un esfuerzo especial en el desempeño de los puestos de trabajo.

Los conceptos plus de convenio y plus de transporte son de escasa entidad y suponían, en 1994, 2.531 y 1.072 pesetas al mes para todos y cada uno de los trabajadores.

La manutención es una retribución en especie pues, de acuerdo con el Convenio y la Ordenanza de Hostelería, todos los trabajadores tienen derecho a ella en los días en que presten sus servicios y en las comidas que correspondan a su turno de trabajo. En el caso de que el trabajador no haga uso de este derecho se le abona una cantidad compensatoria, que en 1994 fue de 1.593 pesetas/mes. Conviene hacer notar que la Sociedad registra únicamente como gastos de personal las cantidades compensatorias abonadas al personal y, sin embargo, el coste de la alimentación por trabajador es muy superior a esa cifra pues sólo el consumo de materias primas necesarias para su alimentación se presupuestó por la Sociedad en 105.000 pesetas anuales por trabajador en 1994. Dichos consumos de materias para la alimentación del personal figuran contabilizados como compras y variación de existencias en la cuenta de resulta-

dos, estando, por tanto, infravalorados los gastos de personal en dicha cuenta.

Los restantes conceptos retributivos: horas extras, servicios extras, plus de distancia, plus de montaña, plus de residencia, trabajos de superior categoría, alojamiento, nocturnidad y sustitución del Director, obedecen a la necesidad de retribuir determinadas circunstancias especiales que sólo afectan a una parte de los trabajadores. En conjunto, dichas retribuciones supusieron en 1994, 518 millones de pesetas, lo que representaba el 6,7 por ciento del total de sueldos y salarios. Los conceptos retributivos que originaron mayor gasto fueron los servicios extras, horas extras, nocturnidad y sustitución del Director.

Los servicios extras en muchos casos son horas extraordinarias realizadas por personal de la plantilla, fijo o eventual, que suelen pagarse en la misma cuantía que las horas extras y que también pueden ser realizadas por personal ajeno a la Sociedad. En este último caso, no existe un criterio unánime de contabilización entre los establecimientos, registrándose en unos casos como gastos de personal y en otros como servicios exteriores.

La nocturnidad, de acuerdo con el Estatuto de Trabajadores, se abona a aquellos trabajadores que trabajan en el período comprendido entre las 10 de la noche y las 6 de la mañana, salvo que el salario se haya establecido atendiendo a que el trabajo sea nocturno por su propia naturaleza. Se percibe en la cuantía del 25 por ciento del salario base. Este concepto supuso un gasto de 84 millones de pesetas en 1994.

- Otras retribuciones no salariales.

Además de los sueldos y salarios, el Convenio de Paradores de Turismo de España, S. A., contempla otras prestaciones a los trabajadores, como son los premios a la jubilación forzosa, complementario al previsto en la Ordenanza de Hostelería, y a la anticipada y las becas y ayudas a los estudios, seguros de vida y premios a la natalidad y nupcialidad. El conjunto de «otros gastos sociales», que incluye las anteriores prestaciones, supuso en 1994 un importe de 117 millones de pesetas, equivalente a poco más del 1 por ciento del total de los gastos de personal, además de 138,6 millones de pesetas en concepto de indemnizaciones por jubilación anticipada. Ello indica la escasa entidad de los otros gastos sociales (aparte de los de Seguridad Social a cargo de la empresa) y su escaso impacto sobre los costes de personal.

Los gastos en concepto de Seguridad Social ascendieron a 2.545 millones en 1994 en la Red de Establecimientos, lo que supuso el 24 por ciento del total de los gastos de personal y el 32,8 por ciento sobre el total de sueldos y salarios, lo que representa unas proporciones normales.

- Sistema retributivo de los Directores de Establecimiento.

El sistema retributivo de los Directores de Establecimiento vigente en los ejercicios de 1993 y 1994, incluía los siguientes conceptos: salario base, antigüedad, pagas extraordinarias, complemento de puesto, prima de facturación, incentivo de gestión, manutención, vivienda y plus de residencia (sólo en Ceuta y Melilla). Estos conceptos, con la excepción del complemento de puesto, la prima de facturación y el incentivo de gestión, tenían iguales cuantías para todos los Directores.

El complemento de puesto variaba en función del nivel asignado a cada establecimiento, existiendo 6 niveles: el nivel 1 tenía asignado en 1993 y 1994 la cuantía mensual de 130.000 pesetas y el nivel 6, 56.250 pesetas, correspondiendo cantidades

intermedias a los restantes niveles. La asignación del nivel a cada establecimiento se realizaba en función del tamaño e importancia del mismo.

La prima de facturación consistía en el 0,25 por ciento de la facturación bruta mensual de cada establecimiento, excluido el IVA, IGIC o ITE. Esta retribución era, por tanto, variable en función de los ingresos de cada establecimiento. En 1994 osciló entre un máximo de 2,1 millones de pesetas y un mínimo de 100.000 pesetas.

El incentivo de gestión era otro concepto variable determinado en función del saldo registrado en la cuenta de explotación de cada establecimiento y su mejora anual dividido por la cifra de ventas en cientos de millones de pesetas. En 1994 varió entre un máximo de 545.000 pesetas a un mínimo de 0 pesetas.

En resumen, las retribuciones fijas oscilaban en los ejercicios de 1993 y 1994 entre un máximo de 3.786.000 pesetas anuales y un mínimo de 2.901.000 pesetas, que correspondía a los Directores de Establecimiento de nivel 6; las retribuciones variables en 1994, variaron desde un máximo de 2.367.000 pesetas anuales a un mínimo de 102.000 pesetas; y las retribuciones totales de los Directores, sin considerar la antigüedad, oscilaron en 1994 entre un máximo de 6.153.000 pesetas y un mínimo de 3.003.000 pesetas. Este amplio abanico de retribuciones se corresponde con la amplia dispersión de tamaños, resultados e ingresos de los diferentes establecimientos de la Red.

En relación con este sistema retributivo pueden formularse las siguientes observaciones:

— La mayor parte de la retribución variable estaba ligada a la facturación, la cual, en gran medida, es consecuencia del tamaño y condiciones estructurales del establecimiento, factores todos ellos que poco dependen de la actuación del Director.

— La parte de retribución —el incentivo de gestión— ligada a resultados era muy pequeña relativamente y no tenía en cuenta adecuadamente la mejora de resultados. La reducción de pérdidas, objetivo muy importante para casi la mitad de los establecimientos, no tenía prácticamente recompensa alguna.

El sistema comentado ha dejado de estar vigente en el ejercicio de 1995, habiéndose implantado un nuevo sistema a partir de ese año que ha supuesto un incremento de las retribuciones fijas y la subordinación de las variables a la consecución de unos objetivos anuales predeterminados por parte de la Dirección⁶.

B.2.2.8.5. *Análisis de los costes de personal*

El análisis de los costes de personal de la Sociedad Estatal Paradores de Turismo de España, S. A., que a continuación se desarrolla, se ha dividido en dos partes. En la primera, se estudian los elementos determinantes de los costes laborales por unidad de factor empleado; cabe así determinar los costes medios anuales por trabajador o los costes medios por hora de mano de obra para el conjunto de la plantilla y para las distintas categorías profesionales o niveles retributivos existentes. Este primer tipo de análisis proporciona información sobre las economías y deseconomías generadas en la contratación o empleo de personal por parte de la Sociedad.

En la segunda parte, se aborda el estudio de los elementos determinantes de los costes laborales que genera la producción

de una unidad de producto; son los costes laborales por unidad de producto. Éstos pueden referirse a las dos áreas productivas de la Sociedad y permiten establecer el coste laboral unitario del Área de Hospedaje y el coste unitario del Área de Alimentación y Bebidas; además, permiten determinar el coste laboral del Área de Dirección, Administración y Servicios varios. Otras medidas o indicadores de los costes laborales por unidad de producto, en el caso de Paradores de Turismo de España, S. A., son los costes laborales por habitación ocupada y los costes laborales por cubierto servido. Todas esas mediciones de los costes laborales por unidad de producto proporcionan información sobre la eficiencia productiva del factor trabajo en la Sociedad.

- Costes de Personal por unidad de mano de obra empleada.

En el Anexo 2.12 se recogen los costes totales anuales medios, en 1994, por trabajador y los costes totales anuales medios para cada nivel retributivo. Asimismo, para el total de la plantilla, se recoge el coste horario medio registrado en el año 1994.

En 1994 el coste medio anual para el conjunto de la plantilla fue de 2.673.000 pesetas por trabajador empleado y el coste medio por hora que resulta es de 1.512 pesetas.

Los dos niveles retributivos 3 y 5, que representan conjuntamente el 68 por ciento del total de la plantilla, son los principales determinantes del coste medio anual por trabajador de la Red de Paradores. De ahí que la elevación del nivel retributivo por cambio de categoría del personal incluido en el nivel 5 para pasar al 3 en aplicación del mecanismo de ascenso automático previsto en el Convenio Colectivo, tuviese una repercusión muy importante en los costes totales. Los 249 ascensos registrados en 1993 en estos niveles produjeron un aumento de los costes de personal en términos anuales de más de 167 millones de pesetas en 1994 por el sólo hecho del ascenso.

Los aumentos del coste medio por trabajador y año fueron del 6,1 por ciento en 1994 con respecto a 1993 y del 4,6 por ciento en 1993 con respecto a 1992, ya que en los ejercicios anteriores de 1993 y 1992 el coste medio por trabajador ascendía a 2.520.000 y 2.409.000 pesetas, respectivamente. Si se comparan esos incrementos con los aumentos nominales de las retribuciones previstas en el Convenio Colectivo que fueron en 1994 y 1993 del 4,3 y 3,4 por ciento, respectivamente, estando incluidos en dichos incrementos la cláusula de revisión salarial por variación del Índice de Precios al Consumo previsto en el Convenio, se observa que crecieron más los costes medios de personal que la previsión de incremento de las retribuciones nominales. Las diferencias en puntos porcentuales que resultan (1,8 en 1994 y 1,2 en 1993) obedecen, fundamentalmente, a los ascensos y reclasificaciones profesionales, ya que los gastos de Personal diferentes a los sueldos y salarios, de menor peso que éstos en los gastos totales de personal y cuya partida más importante son los gastos de seguridad social a cargo de la empresa, crecieron en medida similar que las retribuciones incluidas en Convenio. El coste medio por trabajador registró en 1994 un aumento superior al del Índice de Precios al Consumo en 1,8 puntos, y en 1993 el aumento del coste medio fue inferior al IPC en 0,3 puntos porcentuales.

Finalmente, cabe señalar que los Directores de Establecimiento no tuvieron ningún aumento en sus retribuciones fijas en los ejercicios de 1993 y 1994, con la excepción del concepto de antigüedad.

⁶ Las comprobaciones realizadas no han puesto de manifiesto que dentro del ejercicio de 1994 se aplicasen de modo general las medidas a las que se refiere el Sr. Moreno en sus alegaciones a la página 21.

- Costes de mano de obra por unidad producida.

Dado que el coste horario o por trabajador es, prácticamente, una magnitud predeterminada para todos los establecimientos de la Red, puesto que, viniendo determinada por los sueldos y salarios y por la estructura organizativa y niveles retributivos, estos factores son muy homogéneos en el conjunto de la Red de Paradores, los costes por unidad de producto de cada establecimiento son consecuencia, principalmente, de sus niveles de productividad o, expresado en otros términos, de su eficiencia productiva. En resumen, los costes por unidad de producto en cada centro productivo vienen a reflejar, básicamente, los niveles de eficiencia productiva alcanzados en cada establecimiento y en cada área productiva.

Para el conjunto de la Red el coste de mano de obra en el Área de Hospedaje es de 49,6 por cada 100 pesetas producidas en dicha área (véase el Anexo 2.13), mientras que es de 58,7 pesetas en el Área de Alimentación y Bebidas. Ese mayor coste unitario del Área de Alimentación y Bebidas obedece, fundamentalmente, a una menor productividad de este área frente a la de Hospedaje. Esta circunstancia queda asimismo puesta de manifiesto considerando el número de horas necesario para producir 100 pesetas de producto en las dos áreas de producción: este número es de 0,0287 horas en hospedaje y 0,0323 en alimentación y bebidas (un 12,5 por ciento más).

El mayor coste unitario del Área de Alimentación y Bebidas también viene influido por el mayor coste medio de la hora que hay en ese área frente a la de Hospedaje: 1.489 pesetas/hora frente a 1.398 pesetas/hora, respectivamente. Este mayor coste horario obedece, fundamentalmente, a que en la composición de las horas trabajadas en el Área de Alimentación y Bebidas hay un porcentaje mayor de categorías profesionales con niveles retributivos más altos que en el Área de Hospedaje, lo que da lugar a que aquel área ofrezca un 6,5 por ciento de mayor coste horario.

Los costes de mano de obra indirectos representan el 18 y el 18,9 por ciento, respectivamente, de los costes unitarios totales del Área de Alimentación y Bebidas y del Área de Hospedaje, para el conjunto de la Red. En el caso de los Paradores con pérdidas esos porcentajes son más grandes: 19,4 y 20,3 por ciento para las Áreas de Alimentación y Bebidas, y Hospedaje, respectivamente, a causa, principalmente, del menor tamaño de los establecimientos con pérdidas y de la homogeneidad que existe en la estructura organizativa de los Paradores.

Por otra parte, si se comparan los costes unitarios totales de los Paradores con beneficios con los que tienen pérdidas, se observa lo siguiente:

— Son muy parecidos los costes existentes, tanto en el Área de Hospedaje como en el Área de Alimentación y Bebidas en los Paradores con pérdidas; ello es el resultado de que los niveles de eficiencia productiva son muy similares, existiendo, incluso, mejores niveles de productividad (en un 2,4 por ciento) en el Área de Alimentación y Bebidas que en el Área de Hospedaje en el subconjunto que tiene pérdidas, en contra de la tendencia general del conjunto de la Red.

— Existe una gran diferencia en los costes del Área de Hospedaje entre el grupo de Paradores con beneficios y el de Paradores con pérdidas (25,1 pesetas). Ello da lugar a que los costes del Área de Hospedaje en los Paradores con pérdidas sean un 59 por ciento mayores que en los que tienen beneficios. Esto se debe, principalmente, a los mayores niveles de productividad de estos últimos Paradores y, en menor medida, a sus menores costes indirectos, como puede comprobarse por los datos incluidos en el Anexo 2.13.

— La diferencia de costes entre Paradores con beneficios y Paradores con pérdidas es menor en el Área de Alimentación y Bebidas que en el Área de Hospedaje, como consecuencia de que la diferencia de niveles de productividad en aquel Área es también más pequeña. Puede, por ello, deducirse que los problemas para mejorar los niveles de eficiencia productiva en el Área de Alimentación y Bebidas afectan, generalmente, a todos los establecimientos, incluso a los que tienen beneficios.

Debe señalarse que la producción de servicios en la Sociedad es equivalente a los ingresos por ventas de esos servicios, resultando, por tanto, que la medición de los costes unitarios en términos de valor unitario de la producción puede considerarse válida para medir los costes unitarios por unidad de ingreso. En consecuencia, los costes unitarios de mano de obra representan también el porcentaje de los gastos de personal sobre el total de ingresos de las dos áreas productivas de la Red de Paradores, que suponían en 1994 el 49,6 por ciento para el Área de Hospedaje y el 58,7 por ciento para el Área de Alimentación y Bebidas, en el conjunto de la Red.

Si se comparan esos datos con los porcentajes, recogidos en el Anexo 2.10, que representan los gastos de personal totales sobre el total de ingresos por ventas en el conjunto de la Red y para los grupos de Paradores con beneficios y Paradores con pérdidas, se deduce lo siguiente:

— En el porcentaje de gastos de personal totales para el grupo de Paradores con beneficios (48,8 por ciento) influyen en mayor medida los costes del Área de Alimentación y Bebidas, que son del 54 por ciento, que los del Área de Hospedaje, que son del 42,7 por ciento.

— El elevado porcentaje que representan los gastos de personal totales sobre el total de las ventas para el conjunto de la Red (52,9 por ciento) se debe tanto al alto porcentaje que representan dichos gastos en los Paradores con pérdidas (65,7 por ciento) como a los costes de personal en el Área de Alimentación y Bebidas en el conjunto de la Red (58,7 por ciento).

Los costes de personal por unidad de producto o ingreso, expresados en pesetas por ciento pesetas de ingreso, tal como se exponen en el Anexo 2.13, sirven para medir el margen de contribución unitario (considerando los costes de personal como variables), o margen por cada 100 pesetas de venta, antes de deducir los costes de materia prima unitarios, calculando la diferencia existente entre su cuantía y la cifra de 100. Para el conjunto de la Red el margen de contribución del Área de Hospedaje es de 50,4 pesetas por cada 100 de ingreso; en el Área de Alimentación y Bebidas esa cifra desciende a 41,3 pesetas de cada 100. En el caso de los Paradores con pérdidas los márgenes de contribución unitarios son de 32,2 y 30,4 pesetas, respectivamente. Dichos márgenes de contribución deben cubrir los costes unitarios de materias primas, que son variables con el nivel de ingreso, y los costes fijos y semifijos; la diferencia positiva que resultara sería el beneficio, o pérdida en el caso de que la diferencia fuese negativa.

Como anteriormente se ha expuesto, el Área de Alimentación y Bebidas tiene unos costes unitarios de materias primas que superan el 37 por ciento de los ingresos por ventas, mientras que los costes de materias primas del Área de Hospedaje son de escasa relevancia, lo que significa que los costes fijos y, en su caso, el beneficio resultante de la Red, son soportados por los márgenes de contribución positivos aportados por el Área de Hospedaje, fundamentalmente, siendo la contribución total del Área de Alimentación y Bebidas para cubrir los costes fijos de escasa entidad, de forma que, tras la imputación de los mismos a este área, resulta, de forma estimativa, un pequeño

margen de contribución negativo o cercano a cero, dependiendo de los criterios seguidos para la imputación de los costes fijos y los gastos generales a cada área productiva. En resumen, el Área de Alimentación y Bebidas no aporta prácticamente beneficios al conjunto de la Red.

B.2.2.8.6. *Otros aspectos de la gestión de personal*

Otros aspectos de la gestión de personal que tienen relación con el rendimiento de los recursos humanos disponibles en la Red de Paradores son la jornada, turnos y horarios de trabajo, las vacaciones anuales y los días festivos abonables y no recuperables y la movilidad funcional de los trabajadores.

La jornada viene fijada por el Convenio Colectivo en cuarenta horas semanales, con dos días naturales de descanso ininterrumpido. Ésta puede ser flexible, contemplando el Convenio la posibilidad de realizar en temporada alta una jornada de cuarenta y cinco horas semanales, con un máximo de nueve horas diarias, y una jornada de treinta horas semanales en temporada baja, con un mínimo de seis horas diarias en esa época. Además, la jornada puede ser continuada o partida.

De las comprobaciones efectuadas se deduce que la jornada flexible se utiliza en pocos establecimientos. Dada la alta estacionalidad de la demanda y la actividad de la mayor parte de los establecimientos, puede presumirse que su uso de forma más generalizada proporcionaría ahorros de plantilla y también menores gastos en concepto de horas y servicios extras.

En cuanto a la utilización de jornadas partidas o continuadas, lo más general es la existencia de jornada partida, con diversos turnos de trabajos según departamentos, y de tipo rotatorio para permitir el cambio en el disfrute de los días de descanso semanal; pero son numerosos los establecimientos que tienen jornadas continuadas, al menos en alguno de sus departamentos, e incluso se dan situaciones personales de jornada continuada en establecimientos y departamentos en que la regla general es la jornada partida. La jornada continuada, salvo en el caso de personal con contratos a tiempo parcial —muy escaso en la Red—, puede perjudicar el logro de rendimientos adecuados por parte del personal si a lo largo de la jornada existen muchos tiempos muertos sin actividad o con niveles mínimos de actividad, por lo que su uso debería reservarse a aquellos supuestos en que circunstancias especiales la justifiquen.

Respecto al disfrute de los días de descanso semanal, dado que en la Red de Paradores los fines de semana son generalmente los días de mayor actividad, resulta lógico que los viernes, sábados y domingos se disponga de la mayor parte de la plantilla. Aunque normalmente esto sucede así en la mayor parte de los establecimientos, ello no se aplica a todos los empleados, existiendo trabajadores que tienen establecido su descanso semanal en esos días, incluso con carácter fijo y sin participar en los turnos rotatorios. Esta circunstancia puede repercutir en la necesidad de incurrir en horas y servicios extras, lo que generaría gastos de personal adicionales relativamente importantes en la Sociedad (en 1994 las horas y servicios extras representaban el 3,6 por ciento de los sueldos y salarios), y se produce a pesar de los bajos niveles de actividad y ocupación que tienen algunos de los establecimientos en que se registran dichos gastos.

A la reducción de los gastos por horas y servicios extras también puede contribuir la adecuada distribución de las vacaciones anuales del personal. El Convenio Colectivo de Paradores prevé que los treinta días de vacaciones anuales se disfruten fuera del período de tres meses de mayor actividad y que los veinte días festivos abonables y no recuperables no se puedan disfrutar enteros en dicho período, aunque sí diez de ellos en el

caso de que se fraccionen en dos bloques de diez días. Generalmente se cumple la previsión del disfrute de vacaciones fuera del período de máxima actividad; pero también existen excepciones entre algunos de los trabajadores.

En cuanto a la movilidad funcional de los trabajadores, existen pocas especificaciones respecto a la misma en el Convenio Colectivo y las que existen son restrictivas. Dada la elevada estacionalidad de la demanda y las variaciones de ésta para los diferentes servicios que ofrece la Red de Paradores, un más amplio intercambio de funciones entre las diferentes categorías profesionales que componen la plantilla de los establecimientos, siempre que se pueda lograr sin perjudicar la calidad de los servicios, permitiría menores necesidades de plantillas para los niveles actuales de actividad y reduciría el empleo de horas y servicios extras. Se ha observado que en los establecimientos con mejores niveles de productividad se da ya una cierta movilidad funcional, que sería muy conveniente intensificar y generalizar para todos los establecimientos.

B.2.3. *La productividad en los establecimientos de la Red de Paradores*

B.2.3.1. *Evolución de la productividad para el conjunto de la Red en el período 1991-1994*

El análisis de los diversos indicadores de la productividad total del conjunto de la Red en el período de 1991 a 1994 indica que ésta ha presentado una tendencia decreciente en los años 1992 y 1993 respecto a 1991, mostrando una cierta recuperación en el ejercicio de 1994 respecto a 1993, aunque sin alcanzar los valores de 1991 (véase Anexo 2.14).

El ingreso medio por trabajador (no se incluyen los de los Servicios Centrales), que era de 4.669.000 pesetas en 1991, fue de 4.397.000 pesetas en 1994, si se mide en pesetas constantes de 1991, lo que significa un descenso del 5,8 por ciento respecto a dicho año. El valor mínimo de este indicador se alcanzó en 1993 con una cifra de 4.301.000 pesetas por trabajador, lo que supuso un descenso del 7,9 por ciento respecto a 1991.

Similar comportamiento presenta la evolución de los indicadores de la productividad total por áreas de actividad. El indicador habitaciones ocupadas por trabajador empleado en el Área de Alojamiento (representativo de la productividad física alcanzada en esa área), presentaba en 1994 un valor de 574, lo que suponía un descenso del 1,1 por ciento respecto a la cifra obtenida en 1991, que fue de 580 habitaciones ocupadas por trabajador, aunque mostraba un crecimiento del 11,7 por ciento respecto al año 1993, en que se alcanzó el valor mínimo del indicador para el período (514 habitaciones ocupadas por trabajador).

El indicador cubiertos vendidos por trabajador empleado en el Área de Alimentos y Bebidas (representativo de la productividad total de esa área) alcanzó en 1994 un valor de 1.113,4, lo que supone un descenso del 4,6 por ciento sobre la cifra de 1.167,1 cubiertos/trabajador de 1991, aunque mostraba un crecimiento del 5,2 por ciento respecto al año 1992 en que se alcanzó el valor mínimo del indicador para el período analizado (1.058).

Los indicadores ingreso medio por trabajador en el Área de Alojamiento e ingreso medio por trabajador en el Área de Alimentos y Bebidas (representativos de los valores de la productividad total alcanzados en esas áreas de actividad), expresados en pesetas constantes de 1991, presentaban una evolución también similar a la descrita para los indicadores antes mencionados. El ingreso medio por trabajador en el Área de Alojamiento en el año 1994 fue de 5.285.000 pesetas (en pesetas de 1991), lo que supone un descenso del 4,1 por ciento respecto al valor

alcanzado en 1991, que fue de 5.513.000 pesetas, aunque mostraba un crecimiento del 5,4 por ciento sobre la cifra de 5.013.000 pesetas (en pesetas de 1991) lograda en 1993, que fue el valor mínimo de todos los períodos analizados. El ingreso medio por trabajador en el Área de Alimentos y Bebidas logrado en 1994 fue de 4.714.000 pesetas, lo que supone un descenso del 6,5 por ciento sobre el obtenido en 1991, que fue de 5.042.000 pesetas, siendo dicho valor de 1994 similar al conseguido en 1993 (4.718.000 pesetas) y superior en un 1 por ciento al logrado en 1992 (4.666.000 pesetas de 1991); todo ello en pesetas constantes de 1991.

De la consideración conjunta de los citados indicadores de la productividad total se deduce:

— La recuperación producida en el ingreso medio por trabajador (representativo de la productividad total de la Red y para el conjunto de sus actividades) en el ejercicio de 1994 se debe, fundamentalmente, a la mejora de los valores de la productividad producida en el Área de Alojamiento, ya que los indicadores representativos de la productividad en el Área de Alimentos y Bebidas muestran unas cifras significativamente menores a las de éstos si se comparan con las alcanzadas en 1991.

— La recuperación de la productividad producida en 1994, tanto en el Área de Alojamiento como en la de Alimentos y Bebidas, es mayor si se mide en términos de los indicadores de productividad física (habitaciones por trabajador y cubiertos por trabajador) que si se utilizan los indicadores de valor de la productividad (ingresos medios por trabajador en el Área de Alojamiento e ingresos medios por trabajador en el Área de Alimentos y Bebidas); ello se debe a la disminución de los precios percibidos por habitación y por cubierto en el año 1994 con respecto a 1993.

— La productividad total en el Área de Alimentos y Bebidas ha sido inferior a la registrada en el Área de Alojamiento, alcanzando en 1994 el 89 por ciento de la registrada en esta última área, mientras que en 1991 representaba el 91,4 por ciento.

En la evolución descrita de la productividad total en la Red de Paradores ha influido el descenso en la demanda de los servicios ofrecidos por Paradores, producido en los ejercicios de 1992 y 1993 principalmente, que fue mayor que el descenso producido en el número medio de trabajadores. La recuperación que tuvo lugar en 1994 fue debida al aumento de la demanda registrada sobre los ejercicios precedentes de 1992 y 1993, facilitado por un descenso en los precios de los principales servicios, unida a un más acusado ajuste o reducción de las plantillas que la habida en el ejercicio de 1993.

En la menor recuperación de la productividad en el Área de Alimentos y Bebidas en 1994 influyó el que el ajuste de las plantillas en esta área tuvo menor incidencia que en la de Alojamiento. En 1994 el personal empleado en aquel área representaba el 44,5 por ciento del total, mientras que en el ejercicio de 1993 fue el 43,3 por ciento. Por el contrario, en el Área de Alojamiento en 1994 había disminuido el peso del personal empleado en el área sobre el total de la plantilla con respecto a 1993, pues era del 39,8 por ciento mientras que en este último año fue del 41,3 por ciento.

La disminución del ingreso medio percibido por los principales servicios de la Red de establecimientos en 1994 explica que la fuerte recuperación producida en los indicadores de la productividad física en este año (cuyos valores se aproximan a los logrados en 1991) no se tradujese en una recuperación similar en el ingreso medio por trabajador obtenido en 1994, que toda-

vía se mantiene en valores inferiores a los existentes en 1992 y lejos de los de 1991.

Otra causa que tuvo incidencia en la no recuperación de los valores de ingreso medio por trabajador alcanzados en 1991 fue la escasa mejora habida en la calidad del equipamiento e instalaciones de los establecimientos de la Red derivada del insuficiente volumen de inversiones destinadas a la modernización y mejora de los mismos.

B.2.3.2. Análisis comparativo de la productividad registrada en los diversos establecimientos de la Red de Paradores en 1994

El indicador de la productividad total, ingreso medio total por trabajador, muestra valores muy dispares para los diversos establecimientos de la Red de Paradores, presentando una gran dispersión respecto al valor medio del conjunto de la Red, que en 1994 fue de 5.123.000 pesetas. El rango de variación existente era de un máximo de 9.458.000 pesetas en Toledo a un mínimo de 1.762.000 pesetas en Villalba. Similares rangos de variación se producen en los otros indicadores de productividad mencionados anteriormente (véanse Anexos 2.15 y 2.16). Ello indica que los valores medios para el conjunto de la Red de esos indicadores son escasamente representativos de la productividad alcanzada por los diversos establecimientos que componen la Red de Paradores, lo que se corresponde con la heterogeneidad de características estructurales diferenciales que existen entre los diferentes establecimientos: tamaño, calidad del equipamiento e instalaciones y tipo constructivo de las edificaciones de los establecimientos. Dichas características, que tienen una influencia importante en los niveles de productividad registrados, sólo son susceptibles de modificarse por los gestores mediante actuaciones a largo plazo. Para identificar otros factores determinantes de la productividad total en los establecimientos sobre los que es posible actuar a corto o medio plazo es conveniente dividir el total de establecimientos en grupos homogéneos, agrupándolos en base a la posesión de valores o atributos similares entre las características antes mencionadas.

El indicador de productividad total utilizado para comparar los diferentes niveles de productividad total alcanzados por los diversos establecimientos de la Red de Paradores (el ingreso medio total por trabajador empleado en cada establecimiento) viene determinado en su mayor parte por el ingreso medio obtenido por hora trabajada en las Áreas de Alojamiento y de Alimentación y Bebidas, ya que los ingresos obtenidos en otras actividades diferentes de esas son prácticamente irrelevantes. En todo caso, el ingreso medio total por empleado no viene explicado en su totalidad por esos últimos indicadores, ya que en su determinación no se incluye el personal de administración y servicios varios que, sin embargo, está incluido en el cálculo de dicho ingreso medio total. A su vez, los ingresos medios por hora trabajada en las Áreas de Alojamiento y de Alimentación y Bebidas vienen determinados por las productividades físicas logradas en cada una de las áreas (medidas por los indicadores: habitaciones ocupadas por hora trabajada y cubiertos servidos por hora trabajada, respectivamente) y por los precios de los servicios más representativos de cada área de actividad (medidos por el ingreso medio de alojamiento por habitación ocupada e ingreso medio en concepto de Alimentación y Bebidas por cubierto servido). En resumen, los componentes del ingreso medio total por trabajador son: la productividad física de la mano de obra en las Áreas de Alojamiento y de Alimentación y Bebidas, los precios percibidos por los principales servicios producidos en esas áreas (habitación, cubierto, desayuno, bar, bebidas) y el porcentaje de mano de obra indirecta sobre el personal total. Este último componente presenta una menor variación que los restantes entre los

diferentes establecimientos (salvo en los establecimientos de tamaño más pequeño y en algún otro caso aislado, por lo que tiene menor influencia en las variaciones de la productividad total observadas entre los diferentes establecimientos).

El tamaño de los establecimientos influye decisivamente en los valores de la productividad observados. El ingreso medio total por trabajador empleado y sus componentes ingreso medio por hora en Alojamiento e ingreso medio por hora en Alimentación y Bebidas aumentan con el tamaño de los establecimientos hasta alcanzar los mayores valores medios en el grupo de los establecimientos con más de 91 habitaciones. Sin embargo, el ingreso medio/hora en Alojamiento alcanza su mayor valor medio en el grupo de los establecimientos con más de 60 habitaciones y menos de 91, aunque con poca diferencia sobre el valor observado en el grupo de más de 91 habitaciones (véase el Anexo 2.17). No obstante, los mayores valores medios de productividad física en el Área de Alojamiento corresponden a los grupos intermedios: establecimientos con más de 40 habitaciones y menos de 91. El mayor valor medio de productividad física en el Área de Alimentación corresponde al grupo de establecimientos de más de 60 habitaciones y menos de 91, seguido del grupo de más de 91 habitaciones.

Sin embargo, lo expuesto no permite concluir que el tamaño mayor de 60 habitaciones sea el más idóneo para lograr mayores niveles de productividad. El hecho de que actualmente, en conjunto y por término medio, sea así en la Red de Paradores se debe también a que en los grupos de establecimientos de mayor tamaño se encuentran los de mejor calidad en equipamiento e instalaciones. Es decir, junto al factor tamaño se aprecia la influencia de otros factores que son tanto o más directamente determinantes de los niveles de productividad alcanzados y que se asocian con los establecimientos incluidos entre los que tienen más de 60 habitaciones, factores entre los que destaca la mayor proporción de establecimientos ubicados en construcciones y edificaciones de carácter monumental o de interés histórico-artístico y construcciones modernas de alta calidad con instalaciones y salones adecuados, con calificaciones hoteleras de cuatro o cinco estrellas. En cambio, entre los establecimientos de más pequeña dimensión es mayor la proporción de paradores con calificación de tres estrellas debido a la carencia de instalaciones de alta calidad y de servicios hoteleros complementarios.

En cualquier caso, el logro de unos altos niveles de productividad parece requerir unos niveles mínimos de dimensión que permitan la captación de grupos y que faciliten una más alta utilización de la capacidad en la temporada baja y la reducción de la estacionalidad de la demanda entre otros factores. Además, sólo a partir de unos determinados niveles de dimensión es posible el aprovechamiento completo de la plantilla mínima precisa para el funcionamiento de un Parador que opera durante veinticuatro horas al día. Este tamaño mínimo parece estar por encima de las 24 habitaciones, pues los valores medios de productividad para el grupo de establecimientos que tienen ese tamaño están muy por debajo de los del conjunto total de establecimientos y con diferencias muy importantes (el ingreso medio total por empleado para el grupo es inferior en más de un 23 por ciento respecto al promedio del total de establecimientos de la Red). En este grupo se incluyen paradores ubicados en castillos como Alarcón y Alcañiz, aunque también un establecimiento de dos estrellas (Las Cañadas del Teide).

La calidad y dotación adecuada de las instalaciones y de los equipamientos necesarios, unido a las características arquitectónicas de los edificios, determina en gran medida la calidad de los servicios prestados en el Área de Alojamiento y también tiene una influencia destacada en la calidad de los servicios

incluidos en el Área de Alimentación y Bebidas, lo que se concreta en que los precios percibidos por los servicios de ambas áreas son mayores en aquellos establecimientos que reúnen esas condiciones. A efectos del análisis, las características mencionadas se concretan en la clasificación según número de estrellas de los establecimientos y según el tipo constructivo: Monumental (edificios de interés histórico-artístico de carácter relevante); Palacios y Conventos (edificios históricos de menor valor histórico-artístico que los anteriores), Moderno-Normal (de construcción moderna de especial calidad y en algunos casos imitando estilos regionales), y Moderno-Regular (de construcción moderna de más baja calidad). Los establecimientos del tipo Monumental son de 4 ó 5 estrellas, los del grupo Palacios incluyen establecimientos de 3 y 4 estrellas, al igual que el tipo Moderno-Normal, mientras que el tipo Moderno-Regular sólo incluye establecimientos de 3 estrellas.

La productividad total, medida en términos del ingreso medio total obtenido por trabajador (véase el Anexo 2.17), aumenta con el número de estrellas y con la calidad arquitectónica de los edificios. Sin embargo, la productividad física en el Área de Alojamiento alcanza sus valores mínimos precisamente en los establecimientos pertenecientes a los grupos de 5 estrellas y en los de tipo Monumental. Ello se debe a que en estos establecimientos la limpieza y arreglo de las habitaciones y salones tiene un contenido de mano de obra muy superior al de los establecimientos de tipo moderno y a que, en todo caso, la mejor calidad del servicio prestado requiere también de una mayor cantidad de mano de obra en los establecimientos de 5 estrellas. El mayor valor de la productividad física en el Área de Alojamiento se da en el grupo de los establecimientos del tipo Moderno-Normal y dentro de ese grupo entre los establecimientos de 4 estrellas. Los precios percibidos por habitación, relativamente altos (aunque inferiores a los del grupo de 5 estrellas y a los del grupo Monumental), permiten que este subgrupo de tipo Moderno-Normal y de 4 estrellas tenga el mayor ingreso por hora en el Área de Alojamiento de todos los grupos e incluso el mayor ingreso total por trabajador como consecuencia de que también se logra el mayor valor de productividad física y el mayor valor de ingreso medio por hora trabajada en el área de Alimentación y Bebidas. En resumen, los grupos de establecimientos que presentan los más altos niveles de productividad considerando conjuntamente el tipo constructivo y el número de estrellas son: en primer lugar los de 4 estrellas y tipo Moderno-Normal; en segundo lugar los de tipo Monumental de 4 y 5 estrellas; en tercer lugar, los de 4 estrellas y tipo Palacio; en último lugar, figuran los de tipo Palacio y 3 estrellas, seguidos por los de 3 estrellas y tipo Moderno. Esto parece indicar que los establecimientos tipo Palacio cuando no cuentan con instalaciones adecuadas y modernas, además de un determinado tamaño mínimo, tienen índices de productividad muy bajos que hacen difícil su viabilidad económica.

Otro factor relacionado con el tamaño óptimo y la productividad de los establecimientos es la ubicación geográfica de los mismos. En las zonas de fuerte atracción turística, donde la estacionalidad de la demanda es baja, el tamaño, a partir de un nivel mínimo, no afecta de forma sensible a la productividad. En cambio, en zonas de menor atracción turística y donde existen altos niveles de estacionalidad, los establecimientos de tamaño grande tienen bajos índices de productividad, incluso los de carácter Monumental y los del tipo Palacio. En zonas de poca demanda turística el tamaño adecuado a la demanda potencial puede resultar muy pequeño y por debajo de los niveles mínimos adecuados para obtener unos niveles de productividad aceptables y que aseguren su viabilidad económica.

De la comparación y análisis de los niveles alcanzados por los indicadores de productividad de los diversos establecimien-

tos que pertenecen a un mismo grupo de características homogéneas (en cuanto a calidad de las instalaciones y tipo constructivo) se pueden seleccionar aquellos establecimientos que presentan los más bajos niveles de productividad y señalar algunos de los principales factores causales de esos niveles de productividad. Tomando como referencia aquellos valores que están por debajo del promedio de su grupo de pertenencia, resulta la relación de establecimientos con bajos niveles de productividad que se incluye en el Anexo 2.18 con indicación del factor o factores causales más relevantes.

Las causas contempladas son: plantillas no ajustadas al nivel de la demanda registrada en el Área de Alojamiento o en el Área de Alimentación y Bebidas, tamaño inadecuado e insuficiente nivel de instalaciones o baja calidad de las mismas y otras causas.

A los efectos de este análisis se consideran plantillas no ajustadas las de aquellos establecimientos cuyos índices de productividad física son menores que el valor medio que tiene su grupo de pertenencia (habitaciones ocupadas por hora trabajada en el Área de Alojamiento, cubiertos servidos por hora trabajada en el área de Alimentación y Bebidas).

Dentro de los factores determinantes de un bajo nivel de ingreso total por empleado se han incluido el tamaño inadecuado del establecimiento (generalmente inferior a las 25 habitaciones) o la insuficiencia o baja calidad de las instalaciones en aquellos casos en que este factor es especialmente relevante y se ha dispuesto de evidencia respecto de ello.

En otras causas se incluyen aquellos establecimientos en los que su bajo nivel de ingreso medio total obedece a que sus ingresos horarios y precios percibidos en el Área de Alimentación y Bebidas son inferiores al promedio de su grupo sin que quepa atribuir esas circunstancias a una causa única concreta.

Además de los establecimientos que figuran en el Anexo 2.18 como de baja productividad, hay otro conjunto de establecimientos que, aun superando el ingreso medio total por empleado que corresponde a su grupo de pertenencia, presentan una baja productividad en una de sus principales áreas de actividad (Alojamiento o Alimentación y Bebidas) aunque los buenos resultados en la otra área elevan la productividad total por encima de la media de su grupo. Esto ocurre generalmente en establecimientos con altos niveles de productividad en el Área de Alojamiento y que, sin embargo, tienen bajos niveles de productividad en el Área de Alimentación y Bebidas; circunstancia que se daba en 1994 en los establecimientos de Málaga del Golf, Salamanca, Santillana del Mar y Bayona. También se encuentran ejemplos, aunque menos frecuentes, de establecimientos con bajos niveles de productividad en el Área de Alojamiento pero con niveles suficientemente altos en el Área de Alimentos y Bebidas para que su ingreso total por trabajador supere el valor medio de su grupo (Las Cañadas del Teide, Tordesillas y Córdoba).

En resumen, son muy numerosos los establecimientos de la Red de Paradores que muestran bajos índices de productividad. En algunos casos como consecuencia de tener unas plantillas no ajustadas a su nivel de actividad, en su conjunto o en una de sus principales áreas, Alojamiento o Alimentación y Bebidas; pero la principal causa de ello ha sido el descenso de la demanda producido en los años 1992 y 1993, que no ha podido ser debidamente compensado a causa de la ausencia de políticas efectivas de actuación orientadas a corregir los desajustes originados.

En el Área de Alimentos y Bebidas, se observa un importante descenso en la demanda y bajos niveles de utilización de la mano de obra disponible en muchos de los establecimientos, siendo la media del conjunto de la Red de 0,63 cubiertos por hora trabajada en esta área. La mejor utilización de la capaci-

dad disponible en media anual la alcanzan en la Red de Paradores los establecimientos de Toledo (1,1), Las Cañadas del Teide (1,0), Carmona (0,96), Soria (0,90), Cruz de Tejada (0,99), Tordesillas (0,89), Mojácar (0,89) y Tortosa (0,87). Puesto que la actividad de Alimentación y Bebidas es la que ocupa el mayor porcentaje de mano de obra directa, en la mejora de la productividad en la Red de Paradores ha de influir de manera importante el aumento de la productividad en esa área de actividad.

La mejora y modernización de las instalaciones y el equipamiento existente en una gran mayoría de los establecimientos de la Red, especialmente en muchos de los establecimientos de tres estrellas, así como la ampliación del tamaño en aquellos establecimientos de reducida dimensión en donde ello sea viable, es muy importante para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos en el Área de Alojamiento; pero también es muy conveniente en el Área de Alimentación y Bebidas ya que son numerosos los establecimientos que no cuentan con instalaciones idóneas para atender la demanda de banquetes, que puede ser un apartado importante de la demanda total de servicios en esa última área de actividad. Como se ha indicado anteriormente, la Sociedad no ha dispuesto en los períodos fiscalizados de un plan de inversiones a medio plazo orientado a atender los objetivos de mejora y modernización de los establecimientos y las realizaciones fueron insuficientes. A partir de 1995, la Sociedad cuenta con un plan de inversiones a realizar en cuatro años en colaboración con TURESPAÑA, Organismo estatal del que depende fundamentalmente la ejecución del mismo.

En general, las carencias y debilidades del sistema de gestión, citadas anteriormente en su epígrafe correspondiente, han influido también en cierta medida en los bajos niveles de productividad existentes, ya que en el período fiscalizado no han existido, o por lo menos han sido insuficientes, las políticas de actuación orientadas hacia la mejora de la productividad y el logro de una mayor rentabilidad en los establecimientos. En todo caso, la dispersión de niveles de productividad existentes entre establecimientos de características similares parece demostrar la ineficacia o debilidad de esas políticas de gestión. A este respecto, conviene notar que existe un grupo minoritario de establecimientos con altos niveles de productividad que elevan sustancialmente los valores medios de productividad del conjunto de la Red, debido, entre otras razones, a la calidad de sus instalaciones y equipamiento (Toledo, Carmona, Segovia, Sigüenza, Soria, Granada, Aiguabrava, Cuenca, etc.).

B.2.3.3. Los niveles de Productividad y la Rentabilidad de los Establecimientos

El principal factor explicativo de la rentabilidad alcanzada por los diversos establecimientos en 1994, son los niveles de productividad registrados, especialmente el nivel de ingreso medio total por trabajador obtenido por cada establecimiento. Todos los establecimientos que tenían en 1994 ingresos totales medios por trabajador por encima de 5.123.000 pesetas (media ponderada para el conjunto de la Red) obtuvieron beneficios antes de imputar los gastos de estructura, con la excepción de dos establecimientos: Las Cañadas del Teide y Ronda (véanse los Anexos 2.15 y 2.16). En el caso de Las Cañadas la falta de rentabilidad se debe a la escasa calidad de sus instalaciones (es un parador de 2 estrellas), a su pequeño tamaño y a que la mayor parte de sus ingresos los obtiene en la actividad de Alimentación y Bebidas vendiendo cubiertos de bajo precio unitario; y Ronda es un Parador de reciente creación y que empezó a funcionar en el segundo semestre de 1994. En total eran 30 los establecimientos que reunían las características más arriba mencionadas. Además, otros 14 establecimientos tuvieron

beneficios a pesar de que sus ingresos medios totales por trabajador fueron inferiores a la citada cifra de 5.123.000 pesetas, aunque con valores muy próximos a la misma. En este último grupo figuran establecimientos que tienen algún área de actividad con niveles de productividad que superan ampliamente los valores medios o que presentan unos niveles de coste especialmente bajos. Los restantes 39 establecimientos con pérdidas tienen todos ellos niveles de ingresos medios totales por trabajador inferiores a la media del conjunto de la Red.

En general, los costes registrados por los diversos establecimientos tienen menor influencia en los niveles de rentabilidad alcanzados en 1994, ya que el principal componente de los costes, los gastos de personal, es relativamente homogéneo en toda la Red, existiendo pocas variaciones en el coste por trabajador entre los establecimientos, dependiendo éstas de la antigüedad del personal de cada establecimiento, del porcentaje de personal temporal y del peso del personal ocupado en el área de Alimentación y Bebidas. Dentro de los restantes costes son importantes los de las materias primas, que varían en proporción con los ingresos por Alimentación y Bebidas.

La relativa homogeneidad de los costes existentes entre los diferentes establecimientos se debe también a que en este componente de los resultados de los establecimientos ha existido un control bastante idóneo por parte de la Sociedad mediante procedimientos de gestión y políticas de actuación adecuadas a ese fin, como ya se ha señalado en otros epígrafes de este Informe.

B.3. Conclusiones

1. Cumplimiento de la legalidad

En términos generales se han cumplido las normas legales de aplicación a las actuaciones que han sido objeto de fiscalización, con las siguientes salvedades:

— La valoración del patrimonio aportado por el Estado a la constitución de la Sociedad en el año 1991 no se hizo de acuerdo con lo establecido en la legislación mercantil en cuanto a la intervención de un experto independiente designado por el Registrador Mercantil.

— En los ejercicios de 1993 y 1994, en algunos establecimientos de la Red de Paradores se han observado incumplimientos de la obligación de dar de alta en la Seguridad Social a trabajadores contratados por horas para la celebración de banquetes.

— En algunos establecimientos de la Red de Paradores se han observado en los ejercicios 1993 y 1994 actuaciones que podrían suponer contravenciones de la normativa legal que limita el número de horas extraordinarias.

2. Representatividad de la Cuentas Anuales⁷

Las Cuentas Anuales de Paradores de Turismo de España, S. A., de los ejercicios de 1991, 1992, 1993 y 1994 se presentaron adecuadamente, cumpliendo los principios y normas de contabilidad que les son aplicables y expresando la imagen fiel de su patrimonio y de su situación financiera a 31 de diciembre de cada uno de esos ejercicios y de los resultados de sus operaciones durante los mismos, con las salvedades que a continuación se exponen.

2.1 La Sociedad en los ejercicios de 1993 y 1994 dotó con cargo a cuentas de gastos unas Provisiones para Impuestos presentándose inadecuadamente en las Cuentas Anuales bajo el concepto de Deudas con la Hacienda Pública, cuando debían figurar como Provisiones para Riesgos y Gastos. Además dichas estimaciones de gastos en concepto de tributos no esta-

ban soportadas por unos estudios adecuados, resultando como consecuencia de las citadas contabilizaciones una infravaloración de los Resultados antes de Impuestos del ejercicio de 1993 en la cuantía de 94,7 millones de pesetas y una sobrevaloración de los Resultados del ejercicio de 1994 de 32,8 millones de pesetas. Los excesos de Provisiones para Impuestos generados en los ejercicios citados de 1993 y 1994 han sido corregidos en el ejercicio de 1995, así como su inadecuada presentación como Deudas con la Hacienda Pública.

2.2 El registro de las operaciones relacionadas con la compra de unos bonos por importe de 1.494,4 millones de pesetas y el devengo de los rendimientos procedentes de los mismos en los ejercicios de 1993 y 1994 se ha efectuado erróneamente incumpléndose las normas de valoración del Plan General de Contabilidad, resultando infravalorados los resultados financieros positivos de 1993 en la cifra de 28,9 millones de pesetas y sobrevalorados los del ejercicio de 1994 en igual cuantía.

2.3 Los resultados antes de Impuestos del ejercicio de 1991 resultaron sobrevalorados en la cifra de 179,6 millones de pesetas y los del ejercicio de 1992 infravalorados en igual cuantía como consecuencia de que la dotación a las Provisiones para Premios de Jubilación efectuada en 1991 fue inferior en dicha cantidad a la necesaria para atender a los compromisos que la Sociedad tenía contraídos con su personal a 31 de diciembre de dicho año y de que este déficit de Provisiones fue corregido en el ejercicio de 1992 con cargo a Resultados de Ejercicios Anteriores.

2.4 En el ejercicio de 1992 no se hizo previsión alguna de gastos por atrasos debidos al personal por el concepto de antigüedad derivados de la aplicación del nuevo convenio colectivo en tramitación. Dichos gastos ascendieron a 37 millones de pesetas y se contabilizaron en 1993 con cargo a la cuenta Resultados de Ejercicios Anteriores. Como consecuencia de ello, los Resultados antes de Impuestos del ejercicio de 1992 registrados en las Cuentas Anuales de 1992 recogían una sobrevaloración por importe de 37 millones de pesetas y los del ejercicio de 1993 una infravaloración de igual cuantía.

2.5 La Sociedad ha venido manteniendo durante los ejercicios de 1991, 1992, 1993 y 1994 saldos por importe de 90,9 millones de pesetas en concepto de Provisiones por Insolvencias de Tráfico, que no estaban soportados por unos estudios adecuados de antigüedad de saldos de clientes y acreedores. Dichos saldos se corresponden con saldos de clientes y deudores del ejercicio de 1991 y de ejercicios anteriores (procedentes del extinguido Organismo Autónomo Administración Turística Española) que estaban pendientes de sanear e identificar a 31 de diciembre de 1994. En consecuencia, existe una incertidumbre sobre la procedencia del mantenimiento de dichos saldos y la razonabilidad de su cuantía.

3. Evaluación del sistema de control interno

El sistema de control interno con que contaba Paradores de Turismo de España, S. A., en el ejercicio de 1994 era, en términos generales, adecuado y apropiado para el cumplimiento de los fines que corresponden al citado sistema, habiendo tenido un proceso de mejora continuada desde el ejercicio de 1991, año de creación de la Sociedad, que ha permitido la corrección de muchas de las deficiencias que presentaba en los primeros años del período fiscalizado.

No obstante, a 31 de diciembre de 1994, todavía persistían las deficiencias siguientes:

— Exigía muchas operaciones manuales debido al insuficiente grado de informatización existente en el registro contable de las operaciones, lo que tenía como consecuencia un elevado coste del mismo en concepto de gastos de personal.

⁷ No procede admitir lo alegado por la Entidad a este subapartado en base a lo citado en las notas 1, 2 y 3 anteriores.

— Carecía de procedimientos reglados de control en algunas operaciones propias de los establecimientos de la Red (conformación de facturas, inventarios de almacenes, pedidos de abastecimientos y gestión de los fondos de caja fija), así como para el archivo de la documentación soporte de la contabilidad.

— Carecía de un Departamento de Auditoría interna y de procedimientos sistemáticos de revisión y verificación de las operaciones realizadas por los establecimientos.

4. Análisis y Evaluación del Sistema de Gestión

4.1. La estructura organizativa de la Sociedad resultaba, en algunos aspectos, inadecuada para el logro de los objetivos, pues promovía una excesiva centralización de las decisiones relativas a las operaciones cotidianas de negocio en los niveles superiores jerárquicos de la estructura central. Además, la homogeneidad de la estructura periférica no se correspondía con la heterogeneidad de tamaños y características de los establecimientos de la Red de Paradores.

4.2 La planificación y presupuestación establecida por la Ley General Presupuestaria, aunque ha sido formalmente cumplida por la Sociedad, presentaba numerosas deficiencias existiendo importantes desviaciones entre lo planificado y presupuestado y lo efectivamente realizado, especialmente de signo negativo en cuanto al volumen de inversiones, ventas y resultados.

En los períodos fiscalizados la Sociedad no ha dispuesto de un plan de inversiones plurianual, aunque sí ha contado en los años 1993 y 1994 con un programa de inversiones anual. El volumen de inversiones efectuadas por la Sociedad en los ejercicios de 1991, 1992, 1993 y 1994 ha sido muy inferior al previsto en los PAIF y en los Presupuestos de Capital, aun cuando ha dispuesto de fondos de capital suficientes para atender las previsiones, estimándose en torno a los 4.500 millones de pesetas el volumen medio de los recursos excedentes y ociosos de que ha dispuesto la Sociedad desde su fecha de creación. La permanencia de estos recursos en la Sociedad no resulta justificada salvo que se destinen a financiar inversiones en los establecimientos de la Red.

4.3 La política de inversiones de la Sociedad ha estado limitada por la indefinición existente hasta el año 1995 sobre las competencias que en materia de gestión de los edificios e instalaciones cedidas por el Estado a Paradores de Turismo de España, S. A., le correspondía asumir a éste y las que le correspondían al Estado a través del Instituto de Turismo de España (Organismo estatal responsable de la política turística y de la tutela de la Sociedad).

4.4 Se han observado debilidades en la política de precios que han dificultado la flexibilidad precisa para adaptarse a los cambios de la demanda y a las características individuales de los establecimientos y de sus mercados potenciales. El esfuerzo de ventas y las acciones de promoción han sido débiles y no han resultado suficientes para corregir la pérdida de producción y ventas que ha tenido la Red de Paradores en los períodos fiscalizados y promover una mayor utilización de la capacidad productiva. Se han observado carencias en los medios instrumentales utilizados para desarrollar la gestión comercial, como la falta de un sistema informatizado de gestión comercial y de una central de Reservas interconectada con los establecimientos y con redes de venta externos en tiempo real e informatizada. Asimismo se carecía de una contabilidad de costes o analítica que permitiera conocer los costes por servicio producido y establecimiento.

4.5 Los planes y políticas de explotación han estado dirigidos fundamentalmente a controlar los gastos de producción, lo que se ha logrado en una medida importante, principalmente en los gastos de personal y en los consumos de materias primas. Sin embargo, estas políticas y planes han sido insuficientes para conseguir un aumento de la productividad. Los niveles de productividad han descendido por debajo de los alcanzados en

1991, sobre todo en 1992 y 1993, habiendo tenido una recuperación en 1994 aunque sin alcanzar los valores de 1991.

4.6 La política de personal ha sido eficaz en el control del crecimiento de las retribuciones y de los gastos de personal por trabajador, aunque no ha logrado aumentar suficientemente la flexibilidad de las plantillas en los numerosos establecimientos que tienen una alta estacionalidad de la demanda. Por otra parte, aunque en 1993 y 1994 se ha logrado reducir la plantilla ello no ha sido como consecuencia de un plan estructurado y detallado por establecimientos, sino como resultado de no reponer las bajas naturales y las causadas por cierre de los establecimientos (definitivos o temporales por la realización de obras). Como consecuencia de la caída de la producción y de que en determinados establecimientos el volumen de su plantilla no se corresponde con el de su actividad, los costes laborales por unidad de producto han aumentado especialmente en el área de Alimentación y Bebidas.

4.7 La política de gastos e inversiones en la informatización y mecanización de las operaciones de gestión y de obtención de información contable y para la dirección, ha tenido deficiencias importantes, no habiendo logrado los objetivos previstos. Ello afectaba a la eficiencia de las operaciones de negocio, especialmente en la gestión comercial, y hacía necesario que una parte de la información contable, de control y de gestión se realizara de forma manual.

4.8 La gestión de la tesorería y la política de inversiones financieras temporales ha sido eficaz, habiendo logrado la Sociedad rentabilizar adecuadamente los excedentes de tesorería que generaba la explotación y los derivados del excedente de recursos de capital con que fue dotada inicialmente la Sociedad y que no han sido utilizados en la inversión en inmovilizado. Los resultados financieros positivos generados por la gestión de los excedentes de tesorería citados han contribuido en más de un 60 por ciento en todos los ejercicios fiscalizados a los resultados antes de impuestos obtenidos por la Sociedad, siendo por tanto, su contribución a la rentabilidad de los Paradores de Turismo de España, S. A., más importante que la de los resultados de la explotación.

4.9 La Sociedad muestra unos bajos índices de rentabilidad, tanto si ésta se mide en función de sus fondos propios como si se mide en función de su activo o de la inversión total. Su evolución ha sido decreciente desde el año de su creación (1991) hasta 1994, habiendo pasado la rentabilidad sobre fondos propios del 6,3 por ciento de aquel año al 3 por ciento obtenido en 1994. El descenso de la rentabilidad observada en los ejercicios fiscalizados se debe a la caída de los márgenes de explotación sobre ventas y del grado de utilización de la capacidad productiva producida en los ejercicios de 1992, 1993 y 1994 respecto a 1991, aunque en el año 1994 se ha observado una mejora de los valores de esos factores respecto a 1993.

En la baja rentabilidad de la Sociedad influye decisivamente el mantenimiento en explotación de un grupo muy numeroso de establecimientos de difícil viabilidad económica por su pequeño tamaño o su emplazamiento geográfico alejado de las principales áreas de atracción turística. La explotación de este tipo de establecimientos puede estar justificada por los objetivos generales de la política turística, a los que está subordinado el objetivo de la rentabilidad de acuerdo con la Ley que autorizó la creación de la Sociedad y con sus estatutos sociales. No obstante, con una adecuada política de mejoras y modernización de los edificios e instalaciones de los establecimientos y un mejor ajuste de las plantillas de los mismos sin que sufran variaciones significativas las existentes a 31 de diciembre de 1994, podría incrementarse la rentabilidad de la Sociedad.

Madrid, 27 de noviembre de 1997.—La Presidenta, Milagros García Crespo.

ANEXOS

PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.

ANEXO 1.1

BALANCES SITUACION AÑOS, 1991 - 1992 - 1993 - 1994

(en millones pesetas)

CONCEPTOS	Ejercicio 1991	Ejercicio 1992	Ejercicio 1993	Ejercicio 1994	CONCEPTOS	Ejercicio 1991	Ejercicio 1992	Ejercicio 1993	Ejercicio 1994
ACTIVO					PASIVO				
INMOVILIZACIONES INMATERIALES	0	76,5	450,9	416,7	CAPITAL SUSCRITO	15.889,2	15.889,2	15.889,2	15.889,2
Aplicaciones informáticas	0	4,5	16,3	26,0	RESERVAS	387,8	903,0	1.291,5	1.324,1
Anticipos	0	72,0	104,8	89,6	Reserva legal	0	515,4	554,3	557,5
Inmovilizado recibido en cesión de uso	0	0	351,6	350,8	Otras reservas	387,8	387,6	737,2	766,6
Amortizaciones	0	0	(21,8)	(52,7)	PERDIDAS Y GANANCIAS (Beneficio)	815,6	388,5	32,6	38,4
INMOVILIZACIONES MATERIALES	12.219,1	14.287,1	14.211,5	13.911,1	INGRESOS A DISTRIBUIR EN VARIOS EJERCICIOS	0	60,7	512,5	433,5
Terranos y construcciones	568,6	937,7	1.067,8	3.102,0	Subvenciones de capital	0	60,7	180,8	129,2
Instalaciones técnicas y maquinaria	4.185,9	4.417,8	4.636,5	4.904,9	Ingresos diferidos inmovilizado en cesión de uso	0	0	331,7	305,3
Otras instalaciones, utillaje y mobiliario	5.374,9	6.221,9	6.502,1	6.885,4	PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS	705,7	993,7	996,4	1.024,6
Inmovilizado material en curso	517,0	1.819,1	2.002,2	59,7	Provisión para pensiones y oblig. similares	706,7	993,7	996,4	1.024,6
Otro inmovilizado	2.507,2	3.034,1	3.224,1	3.184,6	ACREEDORES COMERCIALES	1.664,3	1.485,3	1.799,0	2.378,1
Provisiones	0	(59,3)	(30,3)	(8,0)	Anticipos recibidos por pedidos	82,1	66,3	47,1	39,4
Amortizaciones	(1.034,5)	(2.104,2)	(3.190,9)	(4.297,7)	Deudas por compras o prestaciones de servicios	1.376,7	1.017,4	1.881,8	2.309,8
INMOVILIZACIONES FINANCIERAS	203,7	24,2	30,9	16,9	Deudas por efectos a pagar	205,5	401,6	70,1	29,9
Otros créditos	9,3	9,8	8,0	8,5	FIANZAS Y DEPOSITOS RECIBIDOS	0	0	0	0,1
Depósitos y fianzas largo plazo	5,9	14,4	22,9	8,4	OTRAS DEUDAS NO COMERCIALES	1.457,8	1.316,9	1.508,8	1.470,1
Cartera de valores a largo plazo	188,5	0	0	0	Administraciones públicas	506,9	328,5	543,0	585,8
EXISTENCIAS	514,4	519,7	505,1	509,8	Otras deudas	490,3	210,1	293,7	146,8
Materias primas y otros aprovisionamientos	514,4	519,7	505,1	509,8	Remuneraciones pendientes de pago	460,8	772,2	726,0	705,2
DEUDORES	1.183,1	1.042,9	1.084,6	1.036,4	Fianzas y depósitos recibidos a plazo	0	6,1	6,1	32,3
Clientes por ventas y prestación servicios	1.220,5	1.061,5	1.095,1	1.080,2	INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES	5.004,4	4.010,0	4.759,4	4.327,5
Deudores varios	93,9	89,0	68,3	64,4	Cartera de Valores a corto plazo	5.003,6	4.008,2	4.750,9	4.303,3
Personal	5,0	8,8	7,4	11,9	Depósitos y fianzas a corto plazo	0,8	1,8	8,5	24,2
Administraciones Públicas	42,9	108,3	156,8	130,0	TESORERIA	1.296,3	1.089,3	1.118,0	2.348,4
Provisiones	(179,1)	(224,7)	(224,0)	(250,1)	AJUSTES POR PERIODIFICACION	0,1	7,6	9,1	11,5
TOTAL ACTIVO...	20.921,1	21.037,3	22.169,5	22.575,3	TOTAL PASIVO...	20.921,1	21.037,3	22.169,5	22.575,3

PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.

CUENTAS DE PERDIDAS Y GANANCIAS AÑOS, 1991 - 1992 - 1993 - 1994

(en millones de pesetas)

CONCEPTOS	Ejercicio 1991	Ejercicio 1992	Ejercicio 1993	Ejercicio 1994	CONCEPTOS	Ejercicio 1991	Ejercicio 1992	Ejercicio 1993	Ejercicio 1994
GASTOS					INGRESOS				
APROVISIONAMIENTOS	4.315,7	4.139,5	4.142,5	4.206,7	IMPORTE NETO DE LA CIERRA DE NEGOCIOS	19.243,8	19.474,9	19.589,9	20.133,5
Consumos	4.315,7	4.139,5	4.142,5	4.206,7	Ventas	19.243,8	19.474,9	19.589,9	20.133,5
GASTOS DE PERSONAL	10.139,0	10.210,0	10.958,9	11.223,5	OTROS INGRESOS DE EXPLOTACION	187,1	189,9	300,7	221,5
Sueldos, salarios y asimilados	7.570,3	7.900,7	8.264,7	8.324,2	Ingresos accesorios y otros de gestión	187,1	189,9	194,1	207,8
Cargas sociales	2.392,5	2.621,5	2.811,5	2.771,2	Subvenciones	0	0,4	6,6	13,7
Pensionamientos y similares	176,2	187,8	82,7	178,1	PERDIDAS DE EXPLOTACION	0	0	351,9	202,7
DOTACION PARA AMORTIZ INMOVILIZADO	1.044,2	1.103,6	1.185,7	1.241,2	INGRESOS DE OTROS VALORES NEGOCIABLES	578,8	563,9	535,3	448,8
VARIACION PROV. Y PERDIDAS DE CRED. INCOBRABLES	51,6	58,7	33,0	22,3	OTROS INTERESES	92,1	54,5	57,4	31,3
OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	3.190,0	3.282,8	3.821,4	3.814,0	DIFERENCIAS POSITIVAS DE CAMBIO	8,8	12,7	19,8	19,8
Servicios Exteriores	3.121,7	3.191,1	3.591,0	3.733,5	RESULTADOS FINANCIEROS NEGATIVOS	0	0	0	0
Tributos	68,3	70,3	229,1	80,4	PERDIDAS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	0	0	0	0
Otros gastos de gestión corriente	0	1,2	1,3	0,1	Beneficios procedentes de inmovilizado	0	59,3	3,1	5,1
BENEFICIOS DE EXPLOTACION	690,4	390,4	0	0	Subcapital transferidos a result del ejercicio	0	20,0	40,8	52,6
GASTOS FINANCIEROS Y ASIMILADOS	160,6	172,5	190,8	174,2	Ingresos extraordinarios	4,0	3,7	38,2	38,7
DIFERENCIAS NEGATIVAS DE CAMBIO	0	0,1	0,1	0,1	Ingresos y beneficios de otros ejercicios	3,9	55,8	51,1	37,2
RESULTADOS FINANCIEROS POSITIVOS	519,3	458,6	421,7	325,4	RESULTADOS EXTRAORDINARIOS NEGATIVOS	102,3	262,6	16,6	76,2
BENEFICIO ACTIVIDADES ORDINARIAS	1.209,7	848,9	49,8	122,7	RESULTADOS EJERCICIO (PERDIDAS)...	0	0	0	0
Variación de las provisiones de inmovilizado	0	59,3	(29,0)	(22,3)					
Pérdidas procedentes del inmovilizado	107,8	134,3	117,6	122,0					
Gastos extraordinarios	0,1	14,8	4,3	53,5					
Gastos y pérdidas de otros ejercicios	2,3	194,2	55,8	56,6					
RESULTADOS EXTRAORDINARIOS POSITIVOS	0	0	0	0					
BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	1.107,4	686,3	63,3	48,5					
Impuesto sobre sociedades	292,0	197,9	20,7	8,0					
RESULTADOS EJERCICIO (BENEFICIO)...	815,4	388,4	32,6	38,5					

ANEXO 2.1

PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.

EVOLUCION DE LA OFERTA Y LA DEMANDA DE LOS SERVICIOS DE HOSPEDAJE Y RESTAURACION Y DE LAS PLANTILLAS MEDIAS DE PERSONAL EN EL PERIODO 1991-1994

	1991	1992	1993	1994
OFERTA				
1- N° de habitaciones	1.628.761	1.666.258	1.734.853	1.715.651
2- N° de camas	3.153.392	3.216.432	3.365.093	3.321.066
3- Índice evolución oferta habitaciones 1991=100	100	102,4	106,5	105,3
4- Índice evolución oferta camas	100	102,7	106,7	105,4
PRODUCCION Y DEMANDA				
4- N° de habitaciones ocupadas	968.205	898.666	872.247	907.615
5- N° de camas ocupadas	1.693.090	1.564.763	1.548.046	1.611.113
6- Índice Evolución habitaciones ocupadas 1991=100	100	92,9	90,6	93,8
7- Índice Evolución camas ocupadas	100	92,4	91,4	95,2
8- N° de cubiertas servidas	2.167.680	1.923.937	1.989.938	1.968.323
9- Evolución del índice de cubiertas servidas	100	89,1	91,8	90,3
10- Índice ocupación habitaciones 4:1x100	59,4	53,9	50,6	52,9
11- Índice ocupación de camas 5:2x100	53,7	48,3	46,0	48,5
12- Evolución índice ocupación habitaciones 1991=100	100	90,7	85,2	89,1
13- Evolución índice ocupación camas 1991=100	100	89,9	85,7	90,3
PLANTILLA				
14- Plantilla media anual de la Sociedad (N° empleados)	4.321	4.347	4.295	4.120
15- Plantilla media en Paradores	4.162	4.176	4.138	3.974
16- Plantilla media en Servicios Centrales	159	171	157	146
17- Índice de Evolución de la Plantilla media 1991=100	100	100,6	99,4	95,4

ANEXO 2.2

PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.

ANÁLISIS DE LA EVOLUCION DE LOS INGRESOS Y GASTOS, Y RESULTADOS DE EXPLOTACION DE LA RED DE PARADORES Y DE LOS GASTOS DE LOS SERVICIOS CENTRALES (GASTOS DE ESTRUCTURA) EN EL PERIODO 1991-1994

(en millones de pesetas)

CONCEPTOS	1991	1992	1993	1994
A.- INGRESOS EXPLOTACION PARADORES	19.427,5	19.611,2	19.759,6	20.340,8
- Hospedaje	9.207,0	9.550,4	9.572,6	9.735,2
- Restauración	7.485,9	7.424,4	7.473,2	7.717,5
- Bar, Bodega y Moñater	1.862,2	1.793,7	1.926,3	1.992,2
- Otros Ingresos	867,4	842,6	788,5	895,4
B.- GASTOS DE PRODUCCION PARADORES	17.402,5	17.568,5	17.760,9	18.178,5
- Consumo Materiales Primos	4.108,0	4.129,5	4.142,5	4.206,7
- Gastos de Personal	9.714,4	9.465,6	1.131,2	10.980,4
- Amortizaciones	911,7	526,2	678,5	672,6
- Otros Gastos	2.758,4	2.736,2	2.518,7	2.718,4
C = (A)-(B) - MARGEN DE PRODUCCION	2.025	2.042,7	2.018,7	2.162,3
D.- GASTOS COMERCIALES Y DE VENTAS PARADORES	622,0	668,2	606,6	630,6
E = (C)-(D) - MARGEN COMERCIAL PARADORES	1.403	1.424,5	1.412,1	1.531,7
F.- GASTOS ESTRUCTURA AJUSTADOS S.S.C.C.	856,3	1.017,2	1.295,6	1.267,3
G = (E)-(F) - RESULT. EN EXPLOT. S.O.A. AJUSTADOS	546,7	407,3	206,5	264,4
H.- RESULTADOS FINANCI. AJUSTADOS SOCIEDAD	678,9	629,6	620,1	469,5
I.- RESULTADOS EXTRAORD. SOCIEDAD	(102,3)	303,0	(20,5)	(76,2)
J = (G + H + I) RESULTANTES DE IMPUESTOS AJUSTADOS	1.123,3	959,9	847,1	657,7

Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de los registros contables de la Sociedad

NOTA AL ANEXO 2.2

Los datos del cuadro se han obtenido de los registros auxiliares de la Sociedad después de realizar los siguientes ajustes:

— En los resultados de explotación de la Sociedad se han incluido los ajustes mencionados en el epígrafe B. 1; además, los gastos en concepto de amortizaciones incluidos en los Gastos de Producción de Paradores, se han ajustado deduciendo la parte de amortización que correspondía al activo aportado inicialmente por el Estado y que no debió formar parte de su patrimonio, así como la correspondiente a las incorporaciones de Obras, Instalaciones y Maquinaria que fue devuelta al Estado en 1995.

— En los gastos comerciales y de ventas se han incluido los descuentos pagados a las entidades emisoras de tarjetas de crédito que la Sociedad registra como Gastos Financieros y, en consecuencia, también, se han excluido de los resultados financieros que figuran en el cuadro.

— Los Gastos de Personal de los establecimientos y los de Servicios Centrales, han sufrido varios ajustes debido a las prácticas de la Sociedad de no reflejar adecuadamente en sus registros auxiliares los que corresponden realmente a los establecimientos, princi-

palmente las dotaciones a las provisiones para premios de jubilación de los ejercicios de 1991, 1992 y 1993 y los atrasos de convenio de 1992 y 1993, que han venido siendo contabilizados como gastos de los Servicios Centrales. Análogamente, se han ajustado los gastos en concepto de otros tributos de 1993 y 1994 por iguales motivos.

— Los gastos de publicidad y promoción que la Sociedad registra como gastos de los Servicios Centrales en su contabilidad auxiliar, se han ajustado incluyéndolos como gastos de los establecimientos y deduciéndolos de los gastos de estructura.

— El canon pagado al Estado se ha considerado como gasto de estructura y se ha ajustado distribuyendo los importes registrados de 400 millones de pesetas en 1993 y 1994 entre los cuatro ejercicios a razón de 200 millones en cada uno de ellos. En general se han considerado como gastos de estructura todos los correspondientes a los Servicios Centrales con las excepciones mencionadas, aunque hay gastos de personal y otros vinculados a la Central de Reservas, que opera desde los Servicios Centrales, que deberían considerarse como propios de los establecimientos. La dificultad de estimar dichos gastos y otros generados en los Servicios Centrales y que deberían atribuirse a los establecimientos, ha sido la razón de su inclusión entre los gastos de estructura.

ANEXO 2.3

PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.

COMPOSICION E INDICES DE CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS, GASTOS Y RESULTADOS DE EXPLOTACION DE LA RED DE PARADORES Y DE LOS GASTOS DE LOS SERVICIOS CENTRALES (GASTOS DE ESTRUCTURA) EN EL PERIODO 1991-1994

CONCEPTOS	En porcentaje del ingreso total de explotación				Indice evolución 1991=100		
	1991	1992	1993	1994	1992	1993	1994
A.- INGRESOS EXPLOTACION PARADORES	100	100	100	100	101,2	101,8	104,7
- Hospedaje	47,3	48,6	48,1	47,9	103,8	103,4	105,8
- Restaurante	38,6	37,8	37,8	37,9	99,0	99,7	102,9
- Bar, Bodega y Minibar	9,6	9,1	9,7	9,8	96,3	103,0	107,0
- Otros Ingresos	4,5	4,5	4,4	4,4	102,8	100,4	103,4
B.- GASTOS DE PRODUCCION PARADORES	89,6	89,4	89,8	89,4	101,0	102,1	104,5
- Consumo Materias Primas	22,2	21,1	20,9	20,7	96,1	96,2	97,6
- Gastos de Personal	50,0	51,1	52,1	52,0	103,6	106,2	108,9
- Amortizaciones	3,1	3,2	3,4	3,3	102,9	110,4	110,0
- Otros Gastos	14,2	13,9	13,3	13,4	98,8	95,0	98,2
C = (A)-(B).- MARGEN DE PRODUCCION	10,4	10,6	10,2	10,6	103,3	99,7	106,8
D.- GASTOS COMERCIALES Y DE VENTAS PARADORES	3,2	3,4	3,1	3,1	107,4	97,5	101,4
E = (C)-(D).- MARGEN COMERCIAL PARADORES	7,2	7,3	7,1	7,5	101,5	100,6	109,2
F.- GASTOS ESTRUCTURA AJUSTADOS SS.CC.	4,4	5,2	6,1	6,2	118,8	140,8	148,0
G = (E)-(F).- RESULT.EXPLOT. SDAD. AJUSTADOS	2,8	2,1	1,0	1,3	74,5	37,8	48,4

Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de los registros contables de la Sociedad.

ANEXO 2.4

PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.

EVOLUCION DE LOS INGRESOS DE EXPLOTACION TOTALES Y DE LOS INGRESOS DE EXPLOTACION MEDIOS ANUALES POR TRABAJADOR DE LA SOCIEDAD (*)

AÑO	INGRESOS EN MILLONES DE PTAS.CTES.	INGRESOS EN MILLONES DE PESETAS DE 1991	INDICE DE EVOLUCION EN PTAS.CTES.	INDICE DE EVOLUCION EN PTAS DE 1991	INGRESO MEDIO POR TRABAJADOR (MILES PTAS. CTES.)	INGRESO MEDIO ANUAL POR TRABAJADOR EN MILES PTAS. DE 1991	INDICE DE EVOLUCION DEL INGRESO POR TRABAJADOR EN PTAS.CTES.	INDICE DE EVOLUCION DEL INGRESO POR TRABAJADOR EN PTAS. DE 1991
1991	19.431	19.431	100	100	4.497	4.497	100	100
1992	19.665	18.569	102,2	95,6	4.524	4.272	100,6	95
1993	19.791	17.798	101,9	91,6	4.608	4.144	102,5	92,1
1994	20.355	17.472	104,8	89,9	4.941	4.241	109,9	94,3

Nota.- Los ingresos expresados en pesetas de 1991 se han obtenido deflactando los ingresos expresados en pesetas de cada año con el Índice de Precios al Consumo (media anual).

(*) Elaboración sobre datos extraídos de las Cuentas Anuales y otros datos proporcionados por la Sociedad. Los índices de precios utilizados son los publicados por el I.N.E.

ANEXO 2.5

PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.

EVOLUCION DE LOS INGRESOS DE EXPLOTACION POR HABITACION, PLAZA Y CUBIERTO

CONCEPTOS	1991	1992	1993	1994
1.- Ingreso medio por habitación ocupada (en ptas.corrientes)	9.504	10.616	10.849	10.726
2.- Ingreso medio por habitación ocupada (en ptas. de 1991)	9.504	10.025	9.756	9.207
3.- Índice de evolución del ingreso medio por habitación ocupada (en ptas.de 1991)	100	105,5	102,7	96,9
4.- Ingreso medio por plaza vendida (en ptas.corrientes)	5.435	6.104	6.148	6.043
5.- Ingreso medio por plaza vendida (en ptas. de 1991)	5.435	5.764	5.529	5.186
6.- Índice evolución ingreso medio plaza vendida (en ptas.corrientes)	100	112,3	113,1	111,2
7.- Índice evolución ingreso medio plaza vendida (en ptas. de 1991)	100	106,1	101,7	95,4
8.- Ingreso medio de restaurante por cubierto servido (en ptas. corrientes)	3.458	3.761	3.913	3.921
9.- Ingreso medio de restaurante por cubierto servido (en ptas. de 1991)	3.458	3.551	3.519	3.366
10.- Índice evolución ingreso medio restaurante por cubierto vendido (en ptas.ctes.)	100	108,8	113,2	113,4
11.- Índice de evolución del ingreso medio de restaurante por cubierto servido (en ptas. de 1991)	100	102,7	101,8	97,3

NOTA: El índice de precios utilizado para convertir las pesetas corrientes en pesetas de 1991 ha sido el índice de Precios al Consumo (media anual)

ANEXO 2.6

PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.

EVOLUCION DE LOS FONDOS PROPIOS, ACTIVOS, RESULTADOS Y LA RENTABILIDAD DE LA SOCIEDAD EN EL PERIODO 1991-1994

CONCEPTOS	tes. millones de pesetas			
	1991	1992	1993	1994
1.- Fondos Propios (saldo a 31 de diciembre). Ajustados	13.348	13.476	14.034	14.330
2.- Activos Totales (saldo a 31 de diciembre). Ajustados	16.967	17.083	18.365	18.621
3.- Inversión Total (capital fijo + capital circulante)	13.514	14.078	14.729	14.752
4.- Resultados de Explotación	347	407	206	264
5.- Resultados Financieros	679	630	620	409
6.- Resultados antes de Impuestos	1.123	954	847	658
7.- Resultados después de Impuestos	826	627	559	426
8.- Ventas	19.244	19.475	19.590	20.133
INDICADORES DE LA RENTABILIDAD				
9.- Rentabilidad sobre FF.PP. (7.1) en %	6,28	4,65	3,98	2,97
10.- Rentabilidad sobre activos totales (7.2) en %	4,87	3,67	3,08	2,29
11.- Rentabilidad sobre la inversión total (7.3) en %	6,11	4,45	3,79	2,89
13.- Rotación del Activo total excluidas las Inversiones Financ. Tempor.	1,61	1,49	1,46	1,41
14.- Rotación del Activo (8.2) nº de veces	1,13	1,14	1,08	1,08
15.- Beneficio sobre ventas (7.8) en %	4,29	3,34	2,79	1,85
14.- Result. Explot./ventas (4.8) en %	1,84	2,28	1,05	1,31

NOTA AL ANEXO 2.6

Los fondos propios (capital social y reservas y saldo de Pérdidas y Ganancias) se han ajustado deduciendo de las cifras registradas en el caso del capital social la parte de la aportación inicial de capital consistente en Instalaciones y Maquinaria que fue devuelta al Estado en 1995, aunque fue debidamente registrada, para permitir una comparación más acorde con la situación patrimonial de la Sociedad en 1995 y con la que debió ser inicialmente la aportación real del Estado.

Las Reservas y el saldo del ejercicio de Pérdidas y Ganancias, se han ajustado como consecuencia de los ajustes producidos en las cifras de resultados de los sucesivos ejercicios por las siguientes causas:

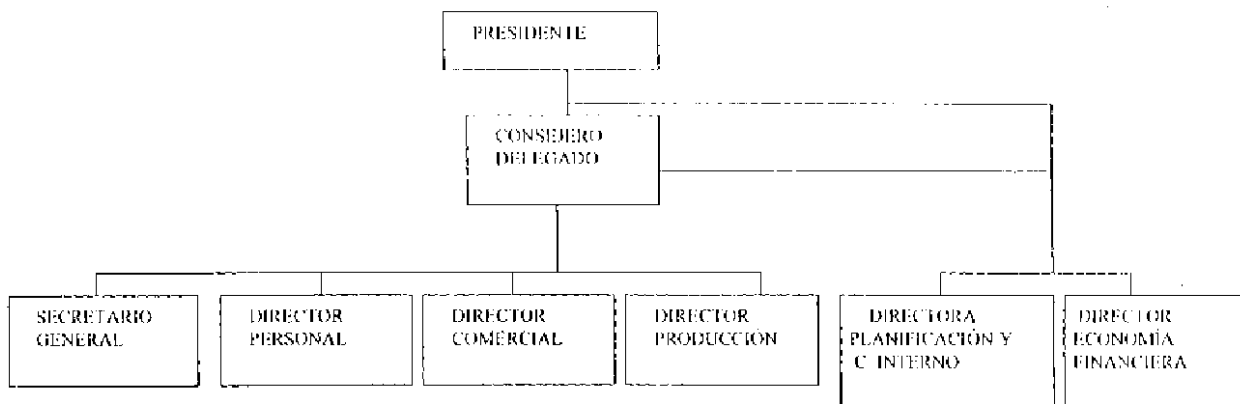
— Distribución del canon de 800 millones, registrado en los ejercicios de 1993 y 1994 a razón de 400 millones en cada uno de ellos, entre los cuatro ejercicios a razón de 200 millones en cada uno de ellos.

— Ajustes en las cuentas de resultados, como consecuencia de los errores de contabilización mencionados en el subapartado B.1. y de otros ajustes que se mencionan en la nota al Anexo 2.3 para permitir una comparación más acorde con la realidad y para fines del análisis económico.

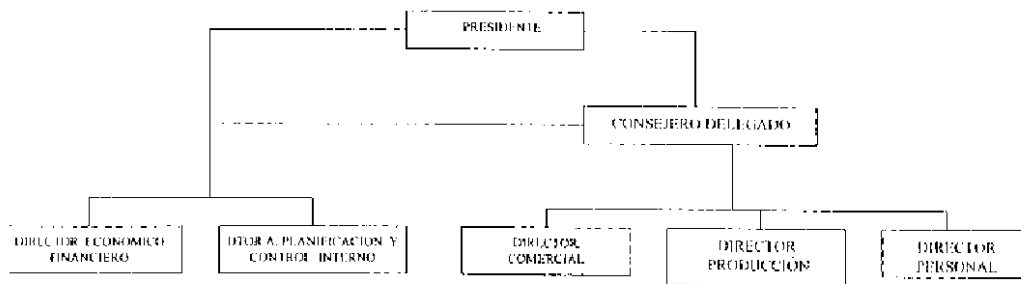
Como consecuencia de los anteriores ajustes se han ajustado igualmente las cifras de Activo total, Inversión total, Resultados de explotación, Resultados Financieros, Resultados antes de Impuestos y Resultados después de Impuestos.

ANEXO 2.7

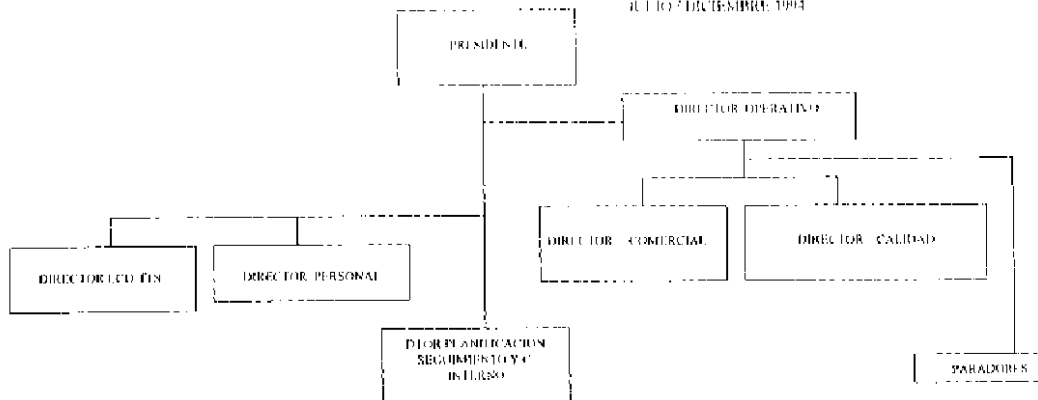
ORGANIGRAMA DE PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A. 1992



ANEXO 2.9

ORGANIGRAMA DIRECTIVO DE PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.
AÑO 1993/JULIO 1994

ANEXO 2.9

ORGANIGRAMA DIRECTIVO DE PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.
JULIO-DICIEMBRE 1994

ANEXO 2.10

PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA RENTABILIDAD DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA RED DE PARADORES. DATOS DEL AÑO 1994 (*)

CONCEPTOS	PARADORES CON BENEFICIOS	PARADORES CON PÉRDIDAS	TOTAL DE ESTABLECIMIENTOS
NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	44	42 ⁶⁾	86
RESULTADOS OBTENIDOS EN millones de pesetas ⁶⁾	2.158,8	(886,1)	1.859,7
- % de Paradores con 3 estrellas	22,5	77,5	49
- Gastos de personal: Ventas en Comandita de los Paradores	48,8	65,7	52,8
INDICE OCUPACION HABITACIONES (%)	68,5	50,1	52,5
Nº Medio de habitaciones disponibles por Parador	66,3	52,9	60,0
Plantilla media por establecimiento	55,0	36,5	46,3
% de Plantilla en Hospedaje	41,3	35,4	40,3
% de Plantilla en Alimentos y Bebidas	44,5	45,7	45,0
% de Plantilla en Administración y varios	14,1	15,9	14,8
Productividad en hospedaje			
- Habitaciones ocupadas/hora de trabajo	0,34	0,30	0,32
- Ingreso medio por hora de trabajo (pes)	4.606	2.590	3.482
- Ingreso medio habitación ocupada (pes)	11.231	8.587	10.715
Productividad en Alimentos y Bebidas			
- Cubierto por hora de trabajo	0,66	0,59	0,63
- Ingreso medio por hora (pes)	3.280	2.654	3.097
- Ingreso medio por cubierto (pes)	5.168	4.496	4.917

(*) Elaboración sobre datos extraídos de los registros contables de la Sociedad

NOTAS:

- ⁶⁾ Uno de ellos, Málaga-Gibralfaro, ha estado cerrado por obras en 1994; sus datos no se han contemplado en los ratios aunque sí en los resultados. Otros dos establecimientos con pérdidas son hosterías: Alcalá de Henares y Cruz de Tejeda; es decir, establecimientos dedicados exclusivamente a la restauración.
- ⁶⁾ Los resultados son la agregación de los obtenidos por los distintos establecimientos antes de aplicarles los gastos de estructura de los Servicios Centrales. La cifra entre paréntesis representa pérdidas.

ANEXO 2.11**PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.****PLANTILLAS ANUALES MEDIAS DE LA SOCIEDAD Y DISTRIBUCION ENTRE PERSONAL FIJO Y PERSONAL TEMPORAL**

	1991	%	1992	%	1993	%	1994	%
Núm. de trabajadores fijos	3.310	76,6	3.313	76,2	3.277	76,3	3.159	76,7
Núm. de trabajadores temporales	1.011	23,4	1.034	23,8	1.018	23,7	961	23,3
TOTAL DE TRABAJADORES . . .	4.321	100,0	4.347	100,0	4.295	100,0	4.120	100,0

ANEXO 2.12**PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.****CÓSTES DE PERSONAL POR NIVELES RETRIBUTIVOS EN LA RED DE PARADORES EN 1994 (*)**

(1) Nivel Retributivo	(2) Coste medio anual total personal (miles de ptas.)	(3) Coste medio por hora total personal (Ptas./hora)
Nivel 1	3.803	2.151
Nivel 2	3.357	1.899
Nivel 3	2.878	1.628
Nivel 4	2.648	1.498
Nivel 5	2.207	1.248
Nivel 6	2.063	1.167
Nivel 7	1.917	1.084
Directores de Establecimiento	6.345	3.588
TOTAL DE LA PLANTILLA DE LA RED	2.673	1.512

(*) Elaboración sobre datos extraídos de los registros contables de la Sociedad.

NOTAS AL CUADRO

- 1.- En los costes medios de los Directores se han incluido las retribuciones en especie: Vivienda y Manutención.
- 2.- En los costes medios de personal obtenidos se han imputado de forma proporcional los otros gastos sociales y el coste de las indemnizaciones.
- 3.- No se incluye el coste medio del personal clasificado en el nivel 8 por ser irrelevante su número y peso respecto al conjunto de la plantilla.

ANEXO 2.13

PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.

COSTES DE MANO DE OBRA POR UNIDAD DE PRODUCTO DIRECTOS, INDIRECTOS Y TOTALES EN LA RED DE PARADORES EN 1994 (*)

(Expresados en pesetas por cada 100 ptas. de producción y venta)

CONCEPTOS	RED	PARADORES CON BENEFICIOS	PARADORES CON PERDIDAS
Núm. de horas de mano de obra directa necesarias para producir 100 pts. en Hospedaje	0,0287	0,0250	0,0288
Núm. de horas de mano de obra directa necesarias para producir 100 Días. en el Área de Alimentación y Bebidas	0,0323	0,0296	0,0377
Costes de mano de obra directa por cada 100 ptas. producidas en el Área de Hospedaje	40,1	34,9	54,0
Costes de mano de obra directa por cada 100 ptas. producidas en el Área de Alimentación y Bebidas	48,0	44,0	56,1
Costes de mano de obra indirecta por cada 100 ptas. producidas en el Área de Hospedaje	9,4	7,8	13,8
Costes de mano de obra indirecta por cada 100 ptas. producidas en el Área de Alimentación y Bebidas	10,6	9,8	13,5
Costes de mano de obra total por cada 100 ptas. producidas en el Área de Hospedaje	49,5	42,7	67,8
Costes de mano de obra total por cada 100 ptas. producidas en el Área de Alimentación y Bebidas	58,7	54,0	69,6

(*): Elaboración sobre datos procedentes de los registros contables de la Sociedad

Nota al cuadro:

Los costes de mano de obra son el resultado de una estimación propia realizada por el Tribunal de Cuentas, ya que dichos datos no se elaboran por la Sociedad. Los costes horarios aplicados para obtener los costes unitarios han sido los costes medios para el conjunto de la Red, citados más arriba.

Costes de medios de personal

por hora y por Areas:	Área de Hospedaje	1.398 pesetas
	Área de Alimentación y Bebidas	1.489 pesetas
	Área de Administración y Varios	1.893 pesetas

ANEXO 2.14

EVOLUCION DE LOS INDICADORES DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL EN LA RED DE PARADORES (pesetas en miles)

	1991	1992	1993	1994
1 INGRESO MEDIO POR TRABAJADOR DE LA RED (pesetas corrientes)	4.669	4.709	4.783	5.122
2 INGRESO MEDIO POR TRABAJADOR DE LA RED (pesetas de 1991)	4.669	4.447	4.301	4.397
3 INDICE DE EVOLUCION (pesetas corrientes) (1991 = 100)	100	100,9	102,5	109,7
4 INDICE DE EVOLUCION (pesetas de 1991) (1991 = 100)	100	95,2	92,1	94,2
5 HABITACIONES VENDIDAS POR TRABAJADOR DEL AREA DE ALOJAMIENTO	580	537	514	574
6 CUBIERTOS VENDIDO POR TRABAJADOR EMPLEADO DEL AREA DE ALIMENTACION Y BEBIDAS	1.167	1.058	1.067	1.115
7 INDICE DE EVOLUCION DE HABITACIONES VENDIDAS POR TRABAJADOR DEL AREA DE ALOJAMIENTO (1991 = 100)	100	92,7	88,6	98,9
8 INDICE DE EVOLUCION DE CUBIERTOS VENDIDOS POR TRABAJADOR DEL AREA DE ALIMENTACION Y BEBIDAS (1991 = 100)	100	90,6	91,4	95,4
9 INGRESO MEDIO POR TRABAJADOR EN EL AREA DE ALOJAMIENTO (pesetas corrientes)	5.513	5.706	5.574	6.152
10 INGRESO MEDIO POR TRABAJADOR EN EL AREA DE ALIMENTACION Y BEBIDAS (pesetas corrientes)	5.042	4.942	5.247	5.492
11 INDICE DE EVOLUCION DEL INGRESO MEDIO POR TRABAJADOR EN EL AREA DE ALOJAMIENTO (1991 = 100) (pesetas corrientes)	100	103,5	101,3	111,7
12 INDICE DE EVOLUCION DEL INGRESO MEDIO POR TRABAJADOR EN EL AREA DE ALIMENTACION Y BEBIDAS (1991 = 100) (pesetas corrientes)	100	98	104,1	108,9
13 INGRESO MEDIO POR TRABAJADOR EN EL AREA DE ALOJAMIENTO (pesetas de 1991)	5.513	5.388	5.013	5.285
14 INGRESO MEDIO POR TRABAJADOR EN EL AREA DE ALIMENTACION Y BEBIDAS (pesetas de 1991)	5.042	4.666	4.718	4.714
15 INDICE DE EVOLUCION DE INGRESO MEDIO POR TRABAJADOR EN EL AREA DE ALOJAMIENTO (1991 = 100) (pesetas de 1991)	100	97,7	90,9	95,9
16 INDICE DE EVOLUCION DE INGRESO MEDIO POR TRABAJADOR EN EL AREA DE ALIMENTACION Y BEBIDAS (1991 = 100) (pesetas de 1991)	100	92,6	93,5	93,5

ANEXO 2.15

PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.

INDICADORES DE LA PRODUCTIVIDAD TOTAL EN 1994 DE LOS ESTABLECIMIENTOS CON BENEFICIOS ANTES DE GASTOS DE ESTRUCTURA

ESTABLECIMIENTO	Ingreso medio por trabajador	Ingreso medio de Alojamiento por trabajador	Índice medio de Alimentos y Bebidas por trabajador (en % de p.p.a.)	Núm. de habitaciones ocupadas por hora de trabajo	Núm. de comidas servidas por hora de trabajo
	(miles de p.p.a.)	(miles de p.p.a.)	(en % de p.p.a.)		
1. Con ingresos medios mayores de 7 millones de p.p.a.					
Torrelavega	9.458	13.454	9.689	0,54	1,11
Cacemera	8.799	12.376	8.525	0,54	0,96
Segovia	7.314	8.423	7.385	0,38	0,75
Granada	7.205	11.084	6.115	0,30	0,72
2. Con ingreso medio menor de 7 millones y mayor de 6,5					
Aguilaviva	6.840	10.290	6.195	0,44	0,71
Cuenca	6.882	8.554	7.113	0,36	0,68
Sigüenza	6.932	7.454	7.733	0,38	0,86
Soria	6.756	7.302	7.866	0,42	0,90
3. Con ingreso medio menor de 6,5 millones y mayor de 6					
Leon	6.293	6.699	7.765	0,30	0,66
Torreminios	6.068	10.901	5.479	0,56	0,50
Torosa	6.120	6.206	7.703	0,42	0,87
Córdoba	6.186	7.312	6.179	0,34	0,70
4. Con ingreso medio menor de 6 millones y superior a 5.783 miles de p.p.a.					
Nava	5.947	7.397	5.783	0,38	0,66
Salamanca	5.946	8.449	5.239	0,44	0,57
Mejacer	5.836	6.598	6.490	0,47	0,89

ESTABLECIMIENTO	Ingreso medio por trabajador	Ingreso medio de Alojamiento por trabajador	Ingreso medio de Alimentos y Bebidas por trabajador (en % de p.p.a.)	Núm. de habitaciones ocupadas por hora de trabajo	Núm. de comidas servidas por hora de trabajo
	(miles de p.p.a.)	(miles de p.p.a.)	(en % de p.p.a.)		
5. Con ingreso medio comprendido entre 5.783 miles p.p.a. y superior a 5.123 miles p.p.a. (media Red)					
Almagro	6.748	6.257	6.632	0,55	0,75
Bayona	5.776	6.158	5.392	0,29	0,52
Tordacillas	5.702	5.346	7.586	0,35	0,89
San Domingo	5.763	7.740	5.338	0,40	0,55
Jaca	5.640	5.838	6.816	0,29	0,79
Alarcón	5.292	5.638	6.584	0,23	0,69
Argomanuz	5.245	6.108	3.256	0,41	0,57
Chuchón	5.177	6.662	4.942	0,29	0,49
Hondarribia	5.148	6.777	-	0,28	N/S
Jaramóla	5.178	7.148	4.975	0,27	0,58
Javia	5.227	7.333	4.728	0,39	0,56
Melilla	5.282	5.488	6.418	0,33	0,80
Olite	5.123	7.199	4.659	0,38	0,54
El Saler	5.147	7.129	5.258	0,29	0,62
Santaspé	5.154	6.522	4.243	0,18	0,42
6. Con ingresos medios por debajo de la media de la Red					
Antequera	4.438	4.728	5.331	0,31	0,68
Arties	4.604	5.003	4.866	0,31	0,67
Avila	5.006	5.864	5.125	0,34	0,62
Cáceres	4.932	5.661	5.442	0,27	0,62
Gijón	4.757	6.361	4.010	0,33	0,77
La Gomera	4.915	6.174	4.968	0,30	0,52
Mazagon	5.071	10.060	4.264	0,49	0,45
Mérida	5.045	5.401	5.684	0,28	0,65
Oropesa	4.741	4.439	6.062	0,23	0,69
Santillana	4.968	8.672	3.861	0,42	0,42
Trujillo	4.643	5.477	5.003	0,27	0,56
Ubeda	4.646	4.811	5.447	0,20	0,66
Zafra	4.328	5.490	4.609	0,30	0,53
Valle de Arán	4.971	5.385	5.705	0,34	0,69
MEDIA CONJUNTO ESTABLECIMIENTOS CON BENEFICIOS.	5.783	7.072	5.976	0,34	0,65
MEDIA RED	5.123	6.152	4.917	0,32	0,63

ANEXO 2.16

PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.

INDICADORES DE LA PRODUCTIVIDAD EN 1994
ESTABLECIMIENTOS CON PERDIDAS

ESTABLECIMIENTO	Ingreso medio por trabajador (miles de ptas.)	Ingreso medio de Alojamiento por trabajador (miles de ptas.)	Ingreso medio en Restauración por trabajador (miles de ptas.)	Núm. de habitaciones ocupadas por hora de trabajo en el área de Alojamiento	Núm. de cubiertas servidas por hora de trabajo en el área de Alimentos y Bebidas
1. Establecimiento con ingreso medio superior al de la Red (mayor de 5.123 miles de ptas.)					
Las Cañadas	5.491	2.472	7.498	0,22	1,01
Ronda	5.361	6.195	5.507	0,33	0,65
2. Establecimiento con ingresos medios por encima de la media del conjunto (4.050 miles de ptas.) y por debajo media Red (5.123 miles de ptas.)					
Albacete	4.400	4.892	5.311	0,31	0,67
Alcalá de Henares	4.868	---	6.351	---	0,77
Benavente	4.293	4.988	4.676	0,27	0,66
Benicarlo	5.000	5.640	5.940	0,36	0,71
Bielsa	4.074	5.364	4.643	0,32	0,64
Cádiz	4.523	4.885	4.793	0,29	0,50
Calaborra	4.801	4.809	5.569	0,31	0,60
Cardona	4.350	3.573	6.220	0,25	0,66
Ceuta	4.495	4.800	5.564	0,33	0,45
Fuente De	4.895	6.593	4.461	0,43	0,64
Fuenteventura	4.175	4.966	4.431	0,39	0,66
Manzanares	4.341	4.157	5.509	0,31	0,78
Puerto Lumbresas	4.567	4.864	5.575	0,43	0,81
San de Urgel	4.132	4.749	4.641	0,33	0,50
Sas	4.348	4.268	5.813	0,35	0,71
Teniel	4.226	4.116	5.269	0,27	0,64
Zamora	4.668	6.188	4.733	0,33	0,48

ESTABLECIMIENTO	Ingreso medio por trabajador (miles de ptas.)	Ingreso medio de Alojamiento por trabajador (miles de ptas.)	Ingreso medio en Restauración por trabajador (miles de ptas.)	Núm. de habitaciones ocupadas por hora de trabajo en el área de Alojamiento	Núm. de cubiertas servidas por hora de trabajo en el área de Alimentos y Bebidas
3. Establecimientos con ingresos medios inferiores a 4.054 miles de pesetas					
Alcañiz	3.358	3.745	3.962	0,19	0,42
Arcoz	3.717	4.277	4.052	0,22	0,45
Ayamonte	3.045	3.875	3.642	0,23	0,43
Bañón	3.562	3.152	4.611	0,27	0,80
Cambados	3.894	5.523	3.545	0,34	0,33
Cazorla	3.477	5.601	3.377	0,30	0,43
Cruz Tejada	3.882	---	4.851	---	0,99
Ciudad Rodrigo	4.014	5.182	4.340	0,29	0,56
El Ferrol	3.495	4.639	2.991	0,30	0,32
Fuentes Carriones	3.819	6.292	3.914	0,44	0,44
Gredos	3.891	4.176	4.636	0,27	0,65
Guadalupe	3.753	5.021	3.994	0,32	0,51
El Huelmo	3.523	5.072	3.511	0,38	0,43
Pontevedra	3.558	4.072	3.725	0,25	0,38
Puebla Sanabria	3.754	5.283	3.966	0,41	0,69
Rubadeo	3.165	4.457	3.075	0,28	0,36
Sta. Cruz de la Palma	2.683	2.489	5.056	0,23	0,73
Tuy	2.810	3.432	3.338	0,21	0,35
Verín	3.288	4.197	4.033	0,27	0,58
Vic	3.941	4.606	4.576	0,27	0,54
Villafranca del Bierzo	3.398	4.602	3.589	0,34	0,52
Villalba	1.762	2.136	1.784	0,11	0,27
MEDIA DEL CONJUNTO DE ESTABLECIMIENTOS CON PERDIDAS	4.054	4.579	4.692	0,30	0,59
MEDIA DE LA RED	5.123	6.157	4.917	0,32	0,63

ANEXO 2.17

INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD EN PARADORES EN 1994 SEGUN CARACTERISTICAS:

TAMAÑO, TIPO CONSTRUCTIVO Y Nº DE ESTRELLAS

(MEDIAS SIMPLES DE CADA GRUPO)

CARACTERÍSTICAS	Nº ESTABLECIMIENTOS	INGRESO MEDIO TOTAL POR TRABAJADOR (P.V. DE SERVID.)	INGRESO MEDIO POR HORA EN ALMOJAMIENTO (P.V. DE SERVID.)	INGRESO MEDIO POR HORA EN ALMOJAMIENTO Y RESTAURANTE (P.V. DE SERVID.)	Nº DE HABITACIONES O COMEDORES POR HORA TRABAJADA	CUBIERTOS SERVIDOS POR HORA TRABAJADA
TAMAÑO						
Con 24 o menos habitaciones	8	3.732	2.212	2.538	0,221	0,554
Con 25 a Mas habit. y menos 41	17	4.652	3.243	2.818	0,306	0,601
Con 41 o mas habit. y menos 61	24	4.751	3.305	2.783	0,340	0,583
Con 61 o mas habit. y menos 91	22	5.410	3.759	3.284	0,368	0,676
Con más de 91 habitaciones	11	5.580	3.844	3.327	0,328	0,624
TOTAL ESTABLECIMIENTOS	82	4.868	3.353	2.968	0,329	0,614
TIPO CONSTRUCTIVO						
MONUMENTAL	15	5.338	3.557	3.280	0,294	0,617
PALACIOS (Total)	20	4.916	3.439	2.876	0,314	0,592
- De 3 estrellas	5	3.910	2.950	2.146	0,296	0,440
- De 4 estrellas	15	6.224	3.851	3.138	0,321	0,620
MODERNO-NORMAL	42	4.732	3.357	2.893	0,347	0,614
- De 3 estrellas	26	4.190	2.755	2.734	0,325	0,603
- De 4 estrellas	18	5.600	4.282	3.140	0,379	0,624
MODERNO-REGULAR	5	4.241	2.392	2.898	0,320	0,746
NUMERO DE ESTRELLAS						
- 4 estrellas	43	5.452	3.876	3.211	0,343	0,634
- 3 estrellas	36	4.096	2.761	2.519	0,318	0,584
- 2 estrellas	3	5.724	3.735	3.296	0,240	0,540

NOTA: Se han contemplado solo 82 establecimientos de los 84 existentes. No se ha incluido Hondarribia por no prestar servicios de restauración ni Málaga-Gibraltar por estar cerrado por obras en 1994.

ANEXO 2.18

ESTABLECIMIENTOS CON NIVELES DE PRODUCTIVIDAD INFERIORES A LA MEDIA DE SU GRUPO DE PERTENENCIA

ESTABLECIMIENTO	INGRESO MEDIO POR TRABAJADOR	PLANTILLA NO AJUSTADA ¹		Tingido	Insecuridad	OTRAS CAUSAS
		Almojamiento	Restaurante			
TIPO MONUMENTAL						
Algariz	3.358	X	X	X	X	
Alzibar	5.292	X	X	X	X	
Zamorá	4.808	X	X	X	X	
Revaletta	4.282	X	X	X	X	
Osne	5.123	X	X	X	X	
Orreaga	4.471	X	X	X	X	
Jarabáiz	5.178	X	X	X	X	
Corobá	4.350	X	X	X	X	
Chabáiz	4.932	X	X	X	X	
Sorbeaga	5.154	X	X	X	X	X
TIPO PALACIO (4 estrellas)						
Urdabá	4.645	X	X	X	X	
Chantáiz	5.177	X	X	X	X	
Guindáiz	3.753	X	X	X	X	
Zafra	4.228	X	X	X	X	
Txará	4.543	X	X	X	X	
Avila	5.006	X	X	X	X	X
Merda	5.045	X	X	X	X	
Casta	4.495	X	X	X	X	
TIPO PALACIO (3 estrellas)						
V. alba	1.762	X	X	X	X	
Ponaveitia	3.558	X	X	X	X	
G. Páiz	4.014	X	X	X	X	
TIPO MODERNO (4 estrellas)						
V. L.	3.341	X	X	X	X	
Arriés	4.594	X	X	X	X	
Cijón	4.757	X	X	X	X	
Ayamonea	3.045	X	X	X	X	
La Gomera	4.915	X	X	X	X	
Maragón	5.071	X	X	X	X	
B. S. J. J.	5.147	X	X	X	X	
Cebá	4.523	X	X	X	X	
TIPO MODERNO (3 estrellas)						
Vera	3.388	X	X	X	X	
Ancas	3.777	X	X	X	X	
Banca	4.074	X	X	X	X	
Tuy	2.810	X	X	X	X	
Uta Euz Palau	2.682	X	X	X	X	
Castaiz	3.477	X	X	X	X	
E. Tardá	3.495	X	X	X	X	
E. Pierré	3.523	X	X	X	X	
Ribáiz	3.166	X	X	X	X	
Pozlaventura	4.175	X	X	X	X	X
Comados	3.894	X	X	X	X	
Oreos	3.891	X	X	X	X	
Sedo de Ugal	4.132	X	X	X	X	
Cervera de Páiz	3.818	X	X	X	X	
Viteñica Buzo	3.388	X	X	X	X	
Pueblo Sorabá	3.784	X	X	X	X	
Ba. An	2.562	X	X	X	X	

¹ A los efectos de este análisis se ha considerado como plantilla no ajustada la de los establecimientos cuyos índices de productividad son menores que los valores medios de este índice en el grupo de establecimientos en el que se encuadran.

ANEXO 2.19

PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.

PRESUPUESTOS DE EXPLOTACION 1992, 1993 Y 1994 Y DESVIACIONES DE LA EJECUCION RESPECTO A LA PREVISION

(en millones de pesetas)

CONCEPTOS	A.- PRESUPUESTOS			B.- EJECUCION			C.- DESVIACIONES EN VALOR C = (B)-(A)			D.- DESVIACIONES EN PORCENTAJE $D = \frac{C}{A} \times 100$		
	1992	1993	1994	1992	1993	1994	1992	1993	1994	1992	1993	1994
Aprovisionamientos y reducida existencia	5.871	4.859	4.356	4.539	4.143	4.397	(921)	(716)	(49)	(15,4)	(14,8)	(1,2)
Gastos de personal	10.974	10.907	11.575	10.710	10.859	11.274	136	(38)	(201)	1,3	(0,4)	(2,6)
Amortizaciones	2.892	1.149	1.405	1.104	1.187	1.241	(928)	(62)	(164)	(45,7)	(5,0)	(11,7)
Variación provisión de tráfico	34	6	6	59	33	22	25	27	16	N/S	N/S	N/S
Otros gastos de explotación	3.598	5.841	3.405	3.263	3.821	3.814	(335)	(2.040)	409	(9,4)	(34,8)	12,1
Gastos financieros	125	139	200	172	191	174	(53)	(48)	(26)	(42,6)	(34,1)	(13,0)
TOTAL GASTOS ACTIVIDADES ORDINARIAS	21.534	23.211	20.947	19.447	20.334	20.732	(2.987)	(2.977)	(115)	(9,7)	(12,8)	(0,6)
BENEFICIOS ACTIVIDADES ORDINARIAS	1.398	206	274	849	70	123	(549)	(136)	(151)	(39,3)	(64,1)	(55,1)
TOTAL RESULTADO	22.932	23.417	21.221	20.296	20.404	20.855	(2.636)	(2.813)	(266)	(11,5)	(12,9)	(1,2)
Verlos otros	22.472	22.662	20.597	19.475	19.590	20.133	(2.997)	(3.072)	(464)	(13,4)	(13,6)	(6,3)
Ingresos accesorios de explotación	103	298	200	190	194	105	87	(104)	8	84,5	(34,9)	4,0
Subvenciones a la explotación	-	-	-	-	7	14	-	7	14	N/S	N/S	N/S
Ingresos financieros	357	457	374	631	613	506	274	156	176	74,8	34,1	54,4
TOTAL RESULTADO	22.932	23.417	21.221	20.296	20.404	20.855	(2.636)	(2.813)	(266)	(11,5)	(12,9)	(1,2)

ANEXO 2.20

PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA, S.A.

PRESUPUESTOS DE CAPITAL 1992, 1993 Y 1994 Y DESVIACIONES DE LA EJECUCION RESPECTO A LA PREVISION

(en millones de pesetas)

CONCEPTOS	A.- PRESUPUESTOS			B.- EJECUCION			C.- DESVIACIONES EN VALOR C = (B)-(A)			D.- DESVIACIONES EN PORCENTAJE $D = \frac{C}{A} \times 100$		
	1992	1993	1994	1992	1993	1994	1992	1993	1994	1992	1993	1994
ORIGENES DE FONDOS TOTAL	3.465	1.461	1.671	3.177	1.535	1.449	(1.288)	74	(222)	(37,2)	5,1	(13,3)
- Recursos generados por las operaciones	3.464	1.452	1.671	1.906	1.248	1.417	(1.558)	(204)	(254)	(45,0)	(14,1)	(15,2)
- Otros orígenes de fondos	1	9	-	271	287	32	270	278	32	N/S	N/S	N/S
APLICACIONES DE FONDOS TOTAL	3.465	1.461	1.671	3.177	1.535	1.449	(1.288)	74	(222)	(37,2)	5,1	(13,3)
- Adquisiciones de inmovilizado	4.552	1.761	2.545	3.871	1.359	1.100	(1.681)	(402)	(1.445)	(37,0)	(27,9)	(56,8)
- Otras aplicaciones de fondos	490	(25)	(82)	300	-	11	(190)	25	93	N/S	N/S	N/S
- Variaciones de capital circulante	(1.587)	(275)	(792)	(984)	176	338	593	451	1.130	37,6	64,0	142,7