

Universidad de Oviedo



Centro Internacional de Postgrado

Máster en Sistemas de Información y Análisis Contable, SIAC

2013/2014

Trabajo Fin de Máster

Análisis comparativo de dos cadenas hoteleras a partir de sus Cuentas Anuales y de sus indicadores de gestión: Paradores y NH Hoteles.

Arantxa Núñez Díaz

Oviedo, Julio de 2014

Índice de Contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. SECTOR DE LAS EMPRESAS HOTELERAS EN ESPAÑA	2
2.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR	3
2.2. EVOLUCIÓN DE LA CADENA NH HOTELES	9
2.3. EVOLUCIÓN DE PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA S.A.	10
3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS CUENTAS ANUALES DE NH HOTELES Y PARADORES DE ESPAÑA S.A.....	11
3.1. COMPARACIÓN DE LOS BALANCES.....	11
3.2. COMPARACIÓN DE LAS CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	21
3.2.1. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL.....	24
3.2.2. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD.....	26
3.2.3. UMBRAL DE RENTABILIDAD.....	27
4. DISEÑO DE SISTEMAS DE COSTES Y PRINCIPALES INDICADORES PARA LA GESTIÓN HOTELERA.....	29
4.1. TIPOS DE COSTES.....	29
4.2. DEPARTAMENTOS.....	31
4.3. INGRESOS Y COSTES DIRECTOS POR DEPARTAMENTOS.....	33
4.4. CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE INGRESOS	34
4.5. TRATAMIENTO DE COSTES NO INCLUIDOS EN EL RESULTADO OPERATIVO BRUTO.....	36
4.6. PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN EN EL SECTOR HOTELERO.....	37
5. CONCLUSIONES.....	40
6. BIBLIOGRAFIA.....	42

Índice de Figuras

Figura 2.1: Evolución del tipo de modelo de negocio para 2009 vs 2012 (%).....	4
Figura 2.2: Puntuación de los factores que determinan el índice de calidad de un hotel (2013).....	5
Figura 2.3: Turismo receptor según el motivo del viaje (nº de personas).....	7
Figura 2.4: Distribución del motivo según procedencia (año 2012, %).....	8
Figura 2.5: Turismo receptor según la nacionalidad del turista (nº de personas).....	8
Figura 3.1: Estructura del activo de NH y Paradores en 2012 (%).....	13
Figura 3.2: Estructura Financiera de NH y Paradores en 2012 (%).....	14
Figura 3.3: Fondo de maniobra de NH y Paradores (año 2012).....	16
Figura 3.4: Ratio de garantía.....	18
Figura 3.5: Ratio de Solvencia.....	19
Figura 3.6: Ratio de Estabilidad.....	19
Figura 3.7: Ratio de Endeudamiento.....	20
Figura 3.8: Calidad de la deuda.....	21

Índice de Tablas

Tabla 2.1: Número de establecimientos abiertos	6
Tabla 2.2: Listado de cadenas hoteleras en España por importancia y número de hoteles (2012).....	6
Tabla 3.1: Balance de NH Hoteles y Paradores de España S.A. (en miles de euros).....	12
Tabla 3.1.1: Indicadores de Solvencia.....	17
Tabla 3.2: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de NH Hoteles y Paradores de España S.A (miles de euros).....	22
Tabla 3.2.1: Indicadores de Rentabilidad.....	24
Tabla 3.2.2: Indicadores de Productividad.....	26
Tabla 3.2.3: Umbral de Rentabilidad.....	28
Tabla 4.3.1: Departamentos operativos directos.....	34
Tabla 4.6.1: ADR, RevPAR y Grado de Ocupación para 2012.....	38
Tabla 4.6.2: Comparación del ADR, RevPAR y Grado de Ocupación de NH y Paradores con la media del sector para 2012.....	39

1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene un doble objetivo. Por una parte se lleva a cabo un análisis económico y financiero de dos empresas hoteleras representativas del sector hotelero en España, una privada y otra de propiedad estatal (NH Hoteles y Paradores de Turismo de España S.A.¹) para comprobar si existen diferencias en su situación económica y financiera. NH es una compañía privada compuesta por 77 accionistas y cotiza en bolsa. Paradores es una empresa pública, íntegramente propiedad del Estado siendo este su único accionista. A pesar de ser pública, la información disponible sobre la misma es reducida siendo muy complicado obtener datos económicos y financieros sobre ella.

Como se comprobará a lo largo del trabajo, ambas empresas presentan problemas de solvencia y de rentabilidad. Se puede decir que el problema parece más importante en el caso de Paradores al llevar cuatro años de pérdidas continuadas con un capital circulante negativo creciente. Con esta situación parece difícil su privatización puesto que se pone en duda su viabilidad operativa sin el respaldo del Estado español.

Por otra parte, para completar el análisis económico financiero basado en los estados contables proporcionados por la Contabilidad Financiera, en el trabajo también se hace referencia a la información suministrada por la Contabilidad de Costes en el sector hotelero. Para ello se describen las distintas categorías de costes, los departamentos generadores de ingresos y se indica cómo se debería diseñar un informe de rentabilidad por departamentos. Esa información será clave a la hora de tomar decisiones (fijar precios, descuentos, eliminación de un departamento concreto, subcontratación, etc) para saber en qué productos o servicios actuar y ver en qué áreas del negocio actuar.

En esta parte del trabajo se comentarán también los principales indicadores de gestión que facilitan al sector hotelero esta toma de decisiones. Los indicadores son el ADR (Average Daily Rate) o tarifa media diaria y el RevPAR (Revenue per Available Room) o ingresos por habitación disponible. Estas dos variables, junto con el grado de ocupación por habitaciones, constituyen una fuente importante de información para los establecimientos hoteleros que les permite evaluar su política de precios o Revenue Management.

¹ Paradores de Turismo de España S.A. es una sociedad anónima con un único accionista, el Estado.

2. SECTOR DE LAS EMPRESAS HOTELERAS EN ESPAÑA ²

Un pilar básico de la economía española es la industria turística que aportó 59 mil millones de euros durante el año 2013 y con una aportación esperada del 11,5% al PIB (Exceltur). En el año 2012, año al que se hace referencia en este estudio, el turismo representaba el 10,9% del PIB español (INE).

España es reconocida en todo el mundo por su calidad turística. Si se compara la actividad económica del sector turístico español con el resto del mundo, España es el segundo país del mundo en recibir turistas extranjeros, solo superado por Francia y, también ocupa el segundo lugar, por detrás de Estados Unidos, tanto con una mejor marca en el sector turístico como si lo que se estudian son los ingresos económicos de esta actividad. Además, es el país cuya oferta turística está mejor posicionada en las búsquedas de Internet de todo el mundo, por delante de Tailandia o México. Incluso seis hoteles españoles se encuentran entre los 99 mejores del mundo.

El turismo se desarrolla por todo el territorio español, pero tiene mayor peso en ciertas zonas entre las que destaca, por orden de millones de turistas recibidos, Cataluña, Islas Baleares, Islas Canarias, Andalucía y Comunidad Valenciana.

Situados en este contexto, el objetivo del trabajo será un análisis de dos empresas hoteleras en España para comparar la gestión de una cadena de propiedad privada con otra cadena de propiedad pública. En concreto se ha escogido NH hoteles para el ámbito privado y Paradores de Turismo de España S.A. para el ámbito público, elección motivada por la importancia que tienen ambos a nivel nacional. Este estudio se ha centrado en el análisis de sus cuentas anuales, explorando variables como el volumen de ventas, márgenes, endeudamiento y otros ratios que permitan identificar algunas características diferenciadoras de ambos tipos de gestión dentro del sector. Adicionalmente y para completar la visión económica-financiera que nos aporta el símil de las cuentas anuales, se describirá el diseño de un sistema de costes para una entidad hotelera. Con ello se trata de identificar la información que permite tomar decisiones de gestión y que, como es sabido, no es suministrada por la contabilidad financiera. La estructura de este trabajo pretende ajustarse a la consecución de este objetivo para lo cual se ha estructurado en cuatro apartados.

Se empieza por un estudio de la situación actual del sector hotelero español aportando información cuantitativa y cualitativa y haciendo especial referencia a la oferta y demanda.

En el segundo apartado y, una vez introducidos en el tema, se hace una descripción de la evolución y características de las dos empresas hoteleras escogidas para el estudio.

En el tercer punto se realiza un análisis de la situación económica y financiera, a partir del Balance y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, de NH Hoteles y de Paradores S.A. con la finalidad de evaluar su solvencia, rentabilidad y productividad y poder llevar a cabo una comparación entre las empresas.

En el cuarto se hace un resumen de la contabilidad de costes que se lleva a cabo en el sector hotelero.

² Los principales datos se han obtenido del Instituto Nacional de Estadística y del Ministerio Industria, Energía y Turismo.

2.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR ³

El turismo es uno de los principales motores de la economía española tanto por el peso que tiene en el conjunto del producto interior bruto del país como por su capacidad de generar ocupación y compensar el déficit comercial en la balanza de pagos.

La base de la actividad turística española descansa esencialmente en los viajes de ocio, vacaciones y negocios que los españoles realizan dentro del territorio nacional.

El sector hotelero español, después de años de debilidad, muestra signos de recuperación. Por un lado la actividad se ha mantenido dinámica, incluso ha crecido en algunos ámbitos, pero, por otro lado, los márgenes han caído bastante por culpa de la caída de la demanda nacional, y por otras medidas económicas como la subida del IVA, que en gran parte fue asumida por las propias empresas.

Detrás de estos buenos resultados se encuentra la recuperación económica de los principales mercados emisores (Reino Unido, Alemania, Rusia y Escandinavia), así como los problemas políticos en destinos competidores (norte de África, Túnez y Egipto).

En España, el sector hotelero se centra en tres tipos de hoteles: hoteles turísticos, hoteles de ciudad y hoteles de encanto. Los hoteles turísticos son los típicos establecimientos que uno se puede encontrar en la mayoría de las zonas costeras. Los hoteles de ciudad se caracterizan por ser muy competitivos, con unos precios medios más asequibles que los de otras ciudades de Europa. Y, los hoteles de encanto se pueden encontrar tanto en zonas costeras como en el interior. Suelen ser pequeños establecimientos de trato más personal con un precio más elevado por ofrecer un producto diferenciado y tienen la ventaja de que no se pueden comparar tan fácilmente con otros hoteles de fuera de España (Ranera, 2010).

España se está enfrentando a un panorama económico agitado y poco predecible a pesar de la existencia de muchos informes y estudios. No obstante, en la mayoría de ellos, el sector turístico y hotelero se mantiene como uno de los principales pilares del PIB del país. De todas formas, el sector hotelero no es ajeno a la situación actual del país y son muchas las empresas que pasan por difíciles situaciones y que deben adaptarse a las circunstancias actuales, mejorando su gestión y replanteándose su modelo de negocio actual.

En el informe “Gestión de los activos hoteleros de 2012” realizado por MAGMA TRI, basado en una encuesta realizada a 70 cadenas hoteleras, nacionales e internacionales pero con hoteles en España, se ve cual ha sido la evolución del modelo de negocio en cuanto a la situación entre contratos de gestión y alquiler y las posibles fusiones.

En 2012, el 33% de los hoteles estaban en régimen de alquiler, el 30 % en propiedad y el 18 % en gestión. Comparando los resultados del informe del 2012 y del año anterior (2011), se

³ La documentación utilizada en este apartado ha sido extraída de:

MAGMA TRI HOSPITALITY CONSULTING. INTERNACIONAL EXPERTS IN HOTELS, TOURISM AND LEISURE: Gestión de activos hoteleros (España 2012).

Banca March, 2011. Informe sobre el sector turístico

http://www.hosteltur.com/117300_sector-hotelero-espanol-ve-luz-al-final-tunel.html

<http://www.mirahoteles.com/recursos-hoteles/cadenas-hoteleras.html>

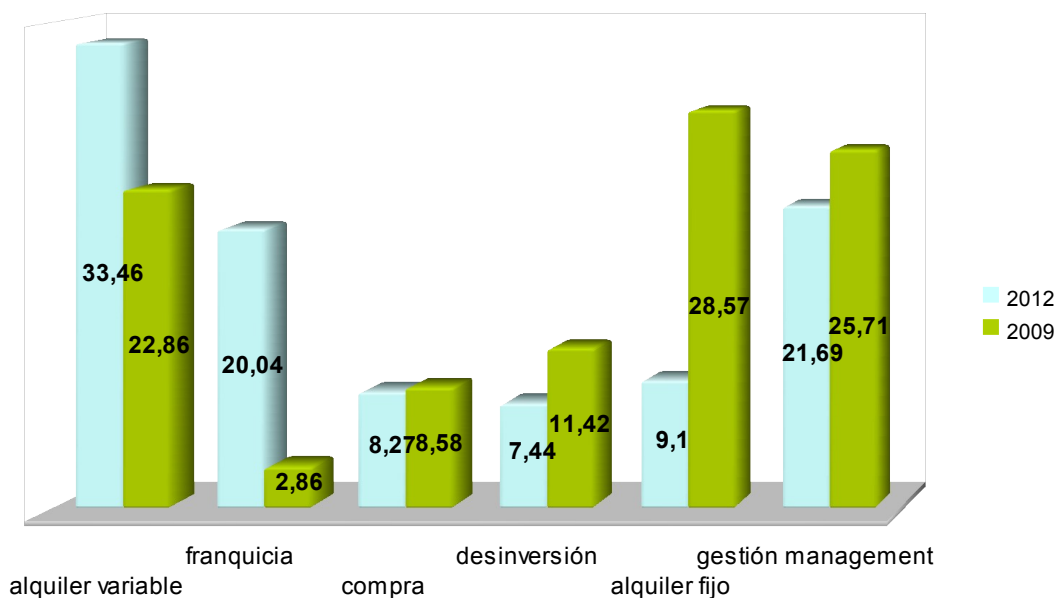
http://static.hosteltur.com/web/uploads/2012/12/REPORTAJE_Tendencias_del_turismo_en_2013.pdf

identifica una disminución de casi un 4% en los activos en propiedad. Los hoteles en régimen de alquiler solamente han tenido un aumento del 1% y los hoteles en gestión y en franquicia se han incrementado en un 5% y en un 3% respectivamente.

En este escenario, las entidades financieras cobran un papel relevante al tener que gestionar una cartera de hoteles como consecuencia de los problemas de financiación y situaciones concursales de algunas empresas propietarias. Todo esto tiene repercusión en un sector en el cual actualmente es casi inexistente la actividad inversora. En cuanto a los modelos de gestión, cogen fuerza los contratos de alquiler variable y la franquicia fundamentalmente a través de marcas internacionales.

En el siguiente gráfico (figura 2.1) se ve claramente como han variado los tipos de contratos y se ha escogido el espacio temporal de cuatro años para ver mejor esta gran diferencia.

Figura 2.1: Evolución del tipo de modelo de negocio para 2009 vs 2012 (%)



Fuente: Informe de MAGMA TRI, 2012.

Cada vez las empresas arriesgan menos y por eso optan por el alquiler variable, la franquicia y la gestión. Este último contrato ha ido en aumento hasta 2011 alcanzando un 31% y a pesar de haber sufrido una reducción en 2012, las previsiones de futuro son de aumento. Destacar también la clara tendencia a la baja del contrato de alquiler fijo que tiene una variación de casi un 20%.

Un contrato de gestión implica que hay una empresa que realiza la explotación de un hotel y que requiere asesoramiento continuado como ayuda en la gestión del negocio. La propiedad del establecimiento puede coincidir con la empresa explotadora o no, pero será la empresa explotadora la que soporta el riesgo de explotación. La empresa gestora asume una parte pequeña del riesgo empresarial y su función es la de asesorar con mayor o menor autonomía a la empresa explotadora que será la titular del riesgo empresarial.

El modelo de franquicia consiste en que una empresa franquiciadora permite que otra empresa utilice su marca y línea de productos y se beneficie de las ventajas que ello supone a cambio de pagar un canon. El franquiciado corre con todos los gastos. Adopta por tanto un rol mucho más inversor que gestor.

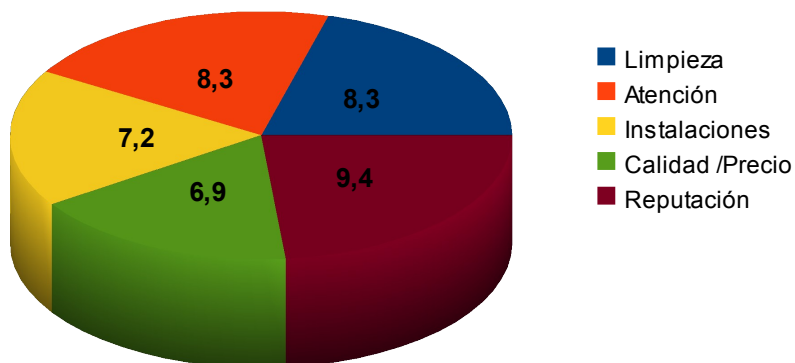
En el 2012 las inversiones que se realizaron fueron en el mercado urbano y en hoteles de 4 estrellas seguido de los hoteles de 5 estrellas. Y, la previsión de la inversión en el mercado hotelero español es que aumente consecuencia de una mayor afluencia de activos hoteleros en el mercado, fruto de adjudicaciones y reestructuraciones bancarias, lo que empujará los precios a la baja.

OFERTA HOTELERA

La oferta hotelera española sobrevive a los problemas económicos y a un mercado turístico en complejo crecimiento manteniendo un índice general de calidad alto. La calidad de los hoteles españoles se ha estabilizado en niveles competitivos, alcanzando una calificación de 8 puntos sobre 10 (Hotels Quality Index).

Las variables que miden esa calidad son la limpieza, la atención a los clientes, las instalaciones, la calidad-precio y la reputación.

Figura 2.2: Puntuación de los factores que determinan el índice de calidad de un hotel (2013)



Fuente: Hotels Quality Index y Nebrija Bussines School.

De estos cinco factores, la limpieza, la atención, y la calidad-precio han experimentado una variación positiva en el último año. La recomendación se ha mantenido constante y las instalaciones han disminuido una décima. Según el estudio de Hotels Quality Index junto con la Nebrija Bussines School, los clientes americanos y rusos son los que mejor evalúan la calidad de los hoteles españoles.

En España hay más de 200 cadenas hoteleras que suman más de 3.800 hoteles y más de 860.000 habitaciones. En cuanto a la oferta hotelera, los últimos datos disponibles (2012) sobre la distribución hotelera en España según el número de establecimientos abiertos por categoría es la siguiente:

Tabla 2.1: Número de establecimientos abiertos

Categoría	Número de establecimientos
Hotel	
5 estrellas	256
4 estrellas	1.986
3 estrellas	2.506
2 estrellas	1.890
1 estrella	1.188
Hostal	
3 y 2 estrellas	3.077
1 estrella	4.093
TOTAL	14.995

Fuente: INE

Siguiendo con las variables de la figura 2.2, son los hoteles de 5 estrellas los que mejor calificación obtienen en todos los niveles. Destacar que los hoteles de 5,4 y 3 estrellas tienen la mejor relación calidad-precio lo que corrobora la buena imagen que tiene la oferta hotelera de la gama media respecto a otros mercados similares.

A continuación se nombran en la tabla 2.2 las diez cadenas hoteleras ordenadas por el número de hoteles y su importancia en el país español. Empieza la lista Sol Melia con 170 hoteles y la termina Riu Hoteles con 50. La mayor diferencia se da, básicamente, entre los hoteles de este listado ya que a partir de 50 hoteles hay muchas compañías.

Tabla 2.2: Listado de cadenas hoteleras en España por importancia y número de hoteles (2012)

Cadenas hoteleras.	Número de hoteles
SOL MELIA, GRUPO.	170
HUSA HOTELES.	156
SERCOTEL HOTELES.	135
NH HOTELES.	105
IBEROSTAR HOTEL & RESORTS.	+/- 100
PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA.	90
OCCIDENTAL HOTELS & RESORTS.	79
AC HOTELES.	66
ACCOR HOTELES.	55
RIU HOTELS.	50

Fuente: MIRA HOTELES, 2012.

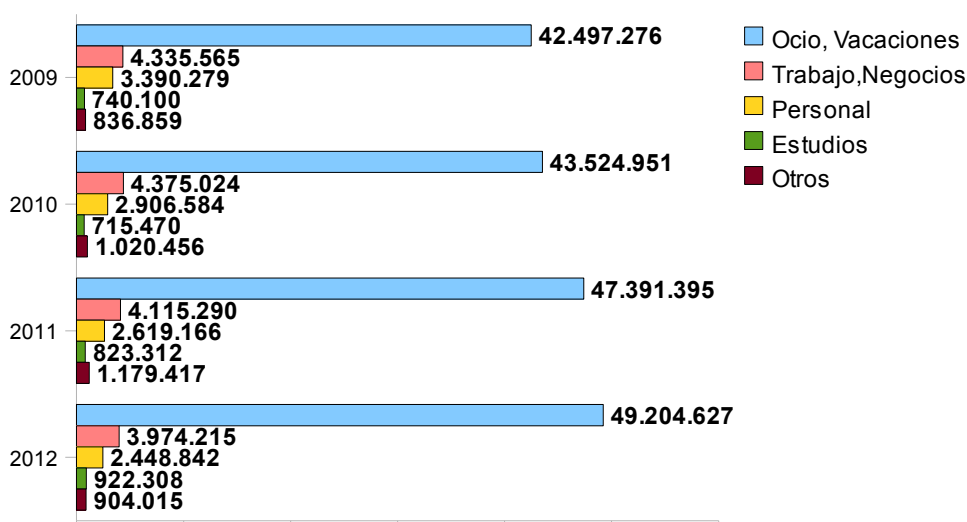
DEMANDA HOTELERA

El año 2012 se salda con un crecimiento de la actividad turística en España. Se debe, en su totalidad, al aumento de la demanda internacional la cual alcanza sus máximos históricos, mientras que la demanda nacional desciende por debajo de los niveles de 2004 (Informe Exceltur). Registra por tercer año consecutivo aumentos en el turismo receptor, lo que hace que este sector coja fuerza en un entorno de coyuntura económica desfavorable. España recibe en 2012 un número mayor de turistas, cuyo gasto medio por persona y gasto medio diario son también superiores a los del año anterior.

El motivo de la visita de los turistas que vienen a España es por vacaciones y ocio y dentro de este, mayoritariamente la motivación es el descanso en la playa.

El cambio de hábitos también hace mella en el sector hotelero y cada vez es más común el turismo de experiencias y el de shopping. Como apunta la Organización Mundial de Turismo, el turista hoy en día, con más práctica, renta disponible y tiempo libre, viaja buscando experiencias y ahí es donde entra el ámbito de la gastronomía.

Figura 2.3: Turismo receptor según el motivo del viaje (nº de personas)

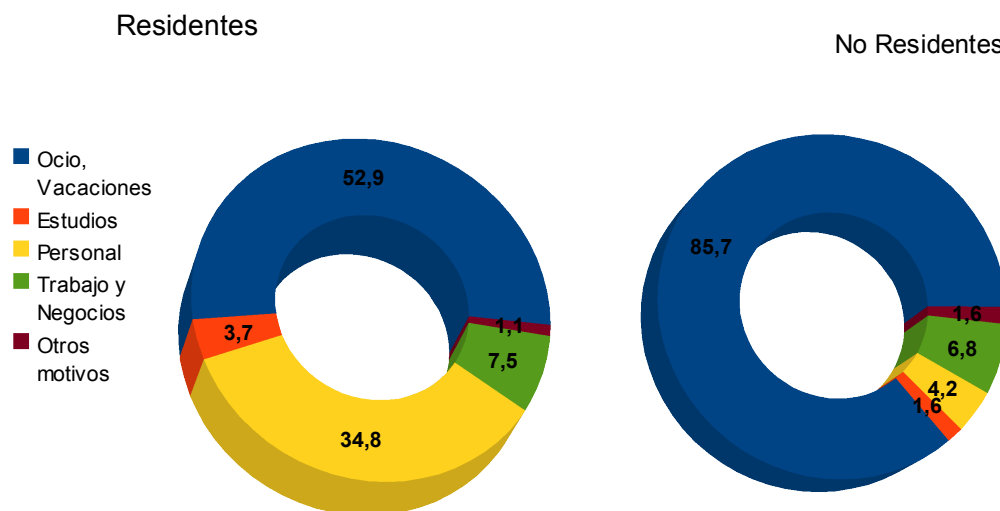


Fuente: INE.

La evolución llevada a cabo por las distintas motivaciones de los turistas revela una contribución positiva del ocio al crecimiento turístico de los últimos cuatro años. Por el contrario, los viajes de negocios acumulan dos años consecutivos de descensos.

Como el turismo internacional ha sido clave para alcanzar estas cifras, se va a analizar en la figura 2.4 el reparto del motivo del viaje según el turista sea residente en España o no.

Figura 2.4: Distribución del motivo según procedencia (año 2012, %)

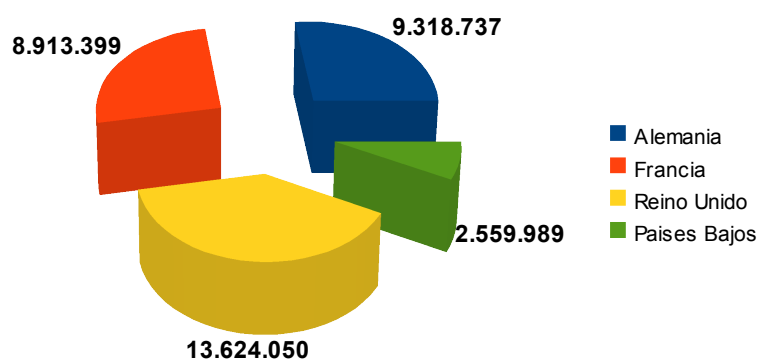


Fuente: IET. Familitur y Frontur.

El ocio es el motivo mayoritario entre los turistas internacionales que visitan el país y entre los residentes, si bien, su presencia no fue tan elevada en este último, compartiendo protagonismo con los motivos personales, especialmente las visitas de familiares o amigos. Los viajes de shopping están considerados dentro de los personales. El alojamiento más demandado por los turistas internacionales fue el hotelero, sin embargo, los residentes optan especialmente por la vivienda de familiares o amigos.

Haciendo más hincapié en la nacionalidad del turista no residente destaca con un porcentaje muy superior Reino Unido, seguido de Alemania y Francia. La siguiente nacionalidad receptora serían los Países Bajos pero como se puede ver en la figura 2.5, el número de visitantes es mucho menor si se compara con las tres anteriores.

Figura 2.5: Turismo receptor según la nacionalidad del turista (nº de personas)



Fuente: INE.

Sin embargo, si se analiza la variación interanual de los visitantes las nacionalidades cambian mucho, siendo Venezuela, Rusia y Canadá las que más han aumentado. Tienen un porcentaje de aumento de 58,3; 39,3 y 20,8 respectivamente. Si se mira el porcentaje de los países del gráfico anterior Reino Unido tiene una variación positiva de 0,1%; Francia de 6,4%; y Alemania de 3,8%.

Con el objetivo de potenciar la imagen de marca del turismo español, el Gobierno está impulsando acciones políticas orientadas a adaptar la demanda turística de sol y playa a las nuevas tendencias. En dichas acciones adquiere especial relevancia el plan de renovación y modernización de las infraestructuras de los Paradores Nacionales.

La previsión de la demanda internacional es que continúe aumentando y se debe a (Informe Exceltur perspectivas turísticas):

1. La inestabilidad en Egipto y su área de influencia, cuyos problemas están lejos de resolverse.
2. El tirón de los mercados ruso y nórdico.
3. La recuperación del consumo en Reino Unido y Francia.

2.2. EVOLUCIÓN DE LA CADENA NH HOTELES ⁴



NH hoteles es una de las mayores cadenas hoteleras por facturación y tamaño de cartera en España y la tercera de Europa en la categoría de hoteles de negocio. Tras un año de importantes ajustes y desinversiones para el grupo se encuentra posicionada entre una de las 20 más importantes de Europa. Opera con casi 400 establecimientos con cerca de 60.000 habitaciones en 27 países de Europa, América y África.

Tiene sus orígenes en 1978, cuando Antonio Catalán inaugura el NH Ciudad de Pamplona, establecimiento pionero de lo que más tarde se denominaría NH Hoteles (Navarra Hoteles). Nace con vocación urbana y dirigida fundamentalmente al cliente corporativo.

⁴ Información obtenida de:

www.nh-hotels.com

<http://www.rptenis.org/cursos/es-nh-hoteles-eltriunfodelamarca.pdf>

A partir de 1998 entra en el mercado Iberoamericano posicionándose en Argentina, Chile y Uruguay. Con la compra y fusión de la cadena hotelera holandesa Krasnapolsky (año 2000), NH hoteles se constituye como la tercera cadena hotelera de negocios de Europa, con un liderazgo en la mayoría de las ciudades en las que está presente. Contaría en este momento con 168 hoteles con 7.300 empleados y presente en 16 países.

En 2009 se hizo cargo de la gestión de los hoteles Hesperia creando el mayor grupo hotelero urbano español, con ya 400 establecimientos distribuidos en 25 países.

Cuenta con el respaldo de líderes de opinión como: Ferran Adrià, asesor desde el año 2000 y encargado del diseño de conceptos gastronómicos; Mario Vargas Llosa que, desde 2004 apoya el premio NH de relatos dándole su nombre; y Adolfo Domínguez diseñando los uniformes de la cadena.

Es la primera compañía en reputación del ranking: "Sector hostelería y turismo" por quinto año consecutivo (Informe Merco 2010). El monitor empresarial de reputación corporativa (MERCO) es un instrumento de evaluación que mide la reputación en distintos ámbitos.

2.3. EVOLUCIÓN DE PARADORES DE TURISMO DE ESPAÑA S.A. ⁵



En España sólo existe una empresa pública dedicada a la gestión y explotación de establecimientos del Estado, y es Paradores de Turismo de España S.A. El Estado pretende que la red de Paradores sea un referente de turismo de calidad tanto a nivel nacional como internacional.

Los Paradores de Turismo son un conjunto de hoteles de alta categoría distribuidos por toda España, localizados en edificios emblemáticos o emplazamientos destacables que han sido seleccionados por su interés histórico, artístico o cultural. A la singularidad de sus emplazamientos, se une una propuesta gastronómica, que recupera y pone en valor la cocina tradicional de las regiones en las que se encuentran ubicados.

Lleva 85 años al servicio del turismo español siendo su primogénito el Parador de Gredos. Con la llegada de la década de los 90, Paradores vivió un cambio fundamental puesto que en 1991 se constituyó Paradores de Turismo de España, S.A. El objetivo era hacer de la cadena hotelera una empresa rentable que se sirviera exclusivamente de sus propios beneficios para mantenimiento y explotación de la Red.

En 2006 ya disponía de 91 paradores, de los cuales, 46 fueron de obra nueva y el resto repartidos entre castillos, conventos, palacios y casas solariegas. La categoría de los hoteles está repartida en 3, 4 y 5 estrellas siendo el de 4 estrellas el que más abunda (61%), seguido de los de 3 estrellas con un 37% y solamente un 2% de 5 estrellas.

⁵ Información obtenida de :

[www. Paradores.es](http://www.Paradores.es)

Revista OIKOS: ¿Cómo afecta el tipo de propiedad a la eficiencia empresarial?

Dichos establecimientos son propiedad de Turespaña, por lo que Paradores tiene que pagar un canon por el alquiler. A partir de 2004, Paradores tiene plena autoridad para decidir dónde ubica los nuevos hoteles que vaya incorporando a su red, pero también Turespaña cede edificios a cambio del pago del alquiler.

En el año 2012 se hicieron públicas las dificultades económicas de la red de Paradores y la necesidad de buscar medidas para garantizar su futuro. En enero de este mismo año, se decidió el cierre temporal de varios establecimientos para intentar paliar la situación, después de llegar a un acuerdo con los trabajadores.

Las 30 plazas con las que comenzó Paradores al inaugurarse su primer establecimiento en 1928, se han convertido en más de 10.000. En la actualidad trabajan más de 3.600 profesionales y cuenta con una red de 96 establecimientos presentes en todas las Comunidades Autónomas menos en Baleares. Además de tener establecimientos en nueve ciudades declarados Patrimonio de la Humanidad, más de la mitad de los Paradores se encuentran ubicados en entornos monumentales, y otros muchos en los parques nacionales y en las áreas más interesantes de España, por esto es la cadena líder en turismo cultural y de naturaleza.

3. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS CUENTAS ANUALES DE NH HOTELES Y PARADORES DE ESPAÑA S.A.

En este apartado se hace un estudio sobre la situación económica y financiera de NH HOTELES y PARADORES S.A., empresas destacables del sector privado y público español, respectivamente. El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable utilizando indicadores y razones financieras. Esa información contable necesaria se obtiene en este caso del Balance y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. A partir del análisis financiero se pueden extraer conclusiones acerca de la situación real de una empresa y hacer una previsión para el futuro.

Se empieza por analizar el Balance de ambas empresas, apoyado de un análisis de solvencia y, posteriormente la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Y para finalizar, una distinción de la rentabilidad de las dos empresas para ver si se puede llegar a una conclusión de que tipo de gestión de propiedad, pública o privada, es más rentable.

3.1. COMPARACIÓN DE LOS BALANCES

Con la comparación de los balances se pretende estudiar el porcentaje que cada masa patrimonial representa en el activo o patrimonio neto y pasivo. Estos porcentajes se calculan en varios ejercicios económicos para ver cuál es la evolución de cada empresa hotelera.

Tabla 3.1: Balance de NH Hoteles y Paradores de España S.A. (en miles de euros)

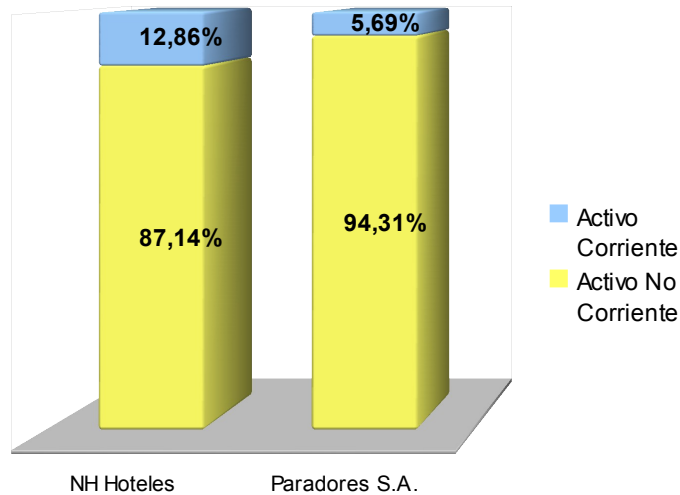
BALANCE (miles de euros)										
NH HOTELES.						PARADORES S.A.				
ACTIVO	2012	2011	2010	2009	2008	2012	2011	2010	2009	2008
A) ACTIVO NO CORRIENTE	2.461.982	2.664.530	2.811.701	2.970.272	2.943.193	375.134	381.350	388.411	381.735	369.451
	87,14 %	86,58 %	84,67%	84 %	89,34 %	94,31 %	94,11 %	93,98 %	88,89 %	86,70 %
Inmovilizado inmaterial	193.906	227.543	236.333	121.241	244.712	743	772	928	1.091	1.299
	6,86 %	7,39 %	7,12 %	3,43 %	7,43 %	0,19 %	0,19 %	0,22 %	0,25 %	0,31 %
Inmovilizado material.	1.869.183	2.108.812	2.199.307	2.386.093	2.402.489	374.185	378.387	366.175	368.115	366.505
	66,16 %	68,52 %	66,23 %	67,48 %	72,93 %	94,07 %	93,38 %	88,60 %	85,71 %	86,01 %
Otros activos fijos	398.893	325.456	376.061	462.938	295.992	205	2.191	21.308	12.528	1.646
	14,12 %	10,66 %	11,32 %	13,09%	8,98 %	0,05 %	0,54 %	5,16 %	2,92 %	0,39%
B) ACTIVO CORRIENTE	363.353	412.959	509.196	565.671	351.124	22.633	23.860	24.886	47.734	56.690
	12,86 %	13,42 %	15,33 %	16 %	10,66 %	5,69 %	5,89 %	6,02 %	11,11 %	13,30 %
Existencias	106.005	116.228	118.973	126.037	128.559	4.071	5.053	4.801	4.557	5.289
	3,75 %	3,78 %	3,58 %	3,56 %	3,9 %	1,02 %	1,25 %	1,16 %	1,06 %	1,24 %
Deudores	201.053	194.223	217.012	187.614	198.085	13.291	16.177	16.683	14.521	27.711
	7,12 %	6,31 %	6,53 %	5,31%	6,01 %	3,34 %	3,99 %	4,04 %	3,38 %	6,50 %
Otros activos líquidos	55.579	102.508	173.211	252.020	24.480	5.269	2.629	3.401	28.655	23.689
	1,97 %	3,33%	5,22 %	7,13 %	0,74 %	1,32 %	0,65 %	0,82 %	6,67 %	5,56 %
TOTAL ACTIVO (A+B)	2.825.335	3.077.489	3.320.897	3.535.943	3.294.317	397.767	405.211	413.298	429.469	426.141

BALANCE (miles de euros)										
NH HOTELES						PARADORES S.A.				
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2012	2011	2010	2009	2008	2012	2011	2010	2009	2008
A) PATRIMONIO NETO	999.833	1.343.797	1.379.400	1.401.888	1.291.102	223.070	221.658	257.375	278.460	303.029
	35,39 %	43,70 %	41,54 %	39,65 %	39,19 %	56,08 %	54,70 %	62,27 %	64,84 %	71,11 %
Capital suscrito	493.235	493.235	493.235	493.235	295.941	166.968	119.969	119.969	119.969	119.969
	17,46 %	16,04%	14,85%	13,95 %	8,98 %	41,98 %	29,61 %	29,03 %	27,93 %	28,15 %
Otros fondos propios	506.598	850.562	886.165	908.653	995.161	56.101	101.688	137.405	185.491	183.060
	17,93 %	27,66 %	26,68 %	25,7 %	30,21 %	14,10 %	25,10 %	33,25 %	36,90 %	42,96 %
B) PASIVO NO CORRIENTE.	513.741	588.586	1.048.235	1.422.422	1.517.032	40.893	41.220	50.811	30.526	32.783
	18,18 %	19,14 %	31,56 %	40,23 %	46,05 %	10,28 %	10,17 %	12,29 %	7,11 %	7,69 %
Acreeedores a L. P.	242.244	311.536	750.974	1.113.435	1.211.281	38.150	35.013	45.017	25.018	28.019
	8,57 %	10,13 %	22,61 %	31,49 %	36,77 %	9,59 %	8,64 %	10,89 %	5,83 %	6,58 %
Otros pasivos fijos	291.215	277.050	297.261	308.987	305.751	2.743	6.206	5.794	5.508	4.763
	10,31 %	9,01 %	8,95 %	8,74 %	9,28 %	0,69 %	1,53 %	1,40 %	1,28 %	1,12 %
C) PASIVO CORRIENTE.	1.292.043	1.142.387	893.262	711.633	486.183	133.803	142.332	105.111	120.482	90.328
	45,73 %	37,15 %	26,90 %	20,13 %	14,76 %	33,64 %	35,13 %	25,43 %	28,05 %	21,20 %
Deudas financieras	857.632	831.538	508.364	394.809	191.288	49.088	52.781	40.700	37.541	8.058
	30,36 %	27,04 %	15,31 %	11, 17 %	5,81 %	12,34 %	13,03 %	9,85 %	8,74 %	1,89%
Acreeedores comerciales	238.180	235.678	207.307	234.469	208.246	7.032	9.249	9.264	8.557	10.059
	8,43 %	7,66 %	6,24 %	6,63 %	6,32 %	1,77 %	2,28 %	2,24 %	1,99 %	2,36 %
Otros pasivos líquidos	196.231	75.171	177.591	82.355	86.649	77.681	80.302	55.146	74.383	72.210
	6,95 %	2,44 %	5,35 %	2,33 %	2,63 %	19,53 %	19,82 %	13,34 %	17,32 %	16,95 %
TOTAL P.N. Y PASIVO (A+B+C)	2.825.335	3.074.770	3.320.897	3.535.943	3.294.317	397.767	405.211	413.298	429.469	426.141

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SABI.

Al llevar a cabo el análisis porcentual de la estructura económica (activo corriente y no corriente) de NH Hoteles y Paradores S.A., se observa el gran peso que tiene el activo no corriente en cada una de las empresas lo cual está representado en la figura 3.1.

Figura 3.1: Estructura del activo de NH y Paradores en 2012 (%)



Fuente: elaboración propia a partir del Balance.

ACTIVO NO CORRIENTE

Son considerados activos no corrientes todos aquellos bienes y derechos propiedad de las empresas y que van a permanecer en ella más de un ejercicio económico.

El activo no corriente tiene mayor peso en Paradores alcanzando en 2012 el 94,31% del total de activo frente al 87,14% de NH. Dentro de esta partida, el mayor porcentaje lo representa el inmovilizado material.

El inmovilizado material de NH Hoteles disminuye, sobre todo, por la salida de hoteles, principalmente en España y República Checa. Sin embargo, aumenta la inversión realizada en el desarrollo de aplicaciones informáticas y las inversiones financieras.

El inmovilizado material de Paradores S.A., es superior en comparación a NH y además ha aumentado en el periodo porque se han ido construyendo nuevos Paradores como el de Ibiza y Villablino así como la ampliación de otros.

El peso de otros activos fijos es superior en NH frente a Paradores. Ello se debe a que dentro de otros activos fijos de NH está el pago anticipado de arrendamientos. Son anticipos otorgados a propietarios de determinados hoteles, explotados en régimen de arrendamiento, para la compra, por parte de estos, de objetos de decoración y mobiliario y que serán descontados en pagos futuros de rentas. Esta cantidad que anticipan supone un porcentaje de 14,12 en 2012 frente al 8,98 en 2008.

ACTIVO CORRIENTE

El activo corriente o circulante es aquel que a fecha de cierre del ejercicio es convertible en dinero dentro de los doce meses siguientes. Por lo general, suele tener menos peso en el activo total de las empresas que el activo no corriente y estas empresas hoteleras no son la excepción.

El activo corriente vuelve a experimentar una evolución contraria en las empresas. Mientras que en NH aumenta, tomando como base el 2008, de 10,66% a 12,86%; en Paradores disminuye hasta menos de la mitad desde 2008 a 2012 cuyos porcentajes respectivamente son 13,30% y 5,69%. Las partidas que lo componen son: las existencias, los deudores y otros activos líquidos, siendo la segunda la que mayor peso tiene.

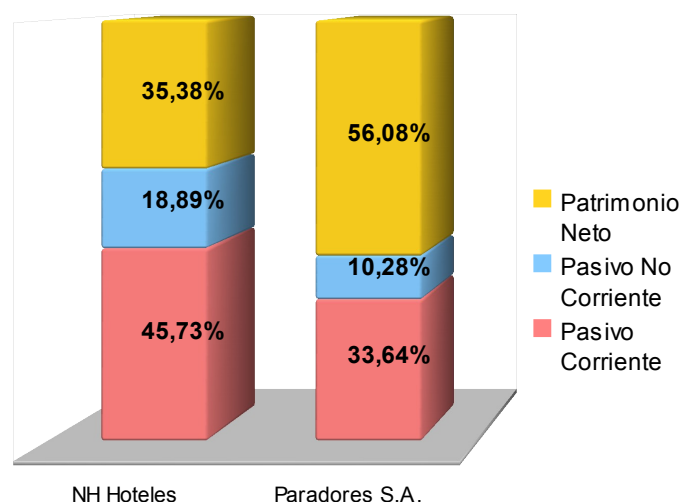
Al hablar del sector hotelero es normal que la partida de existencias sea baja porque no son empresas con grandes stocks. Básicamente forman las existencias de los hoteles las sábanas, las toallas y el kit de baño. Si bien hay que destacar en NH las existencias inmobiliarias formadas por: obras terminadas, terrenos urbanizados, no urbanizados, y materiales auxiliares.

Los clientes pagan al contado y, por eso la partida de deudores no tiene un gran peso. Aún así, NH mantiene un porcentaje bastante estable pero Paradores disminuye este porcentaje de deudas de los clientes a la mitad.

En este epígrafe la mayor variación la experimenta la cuenta de otros activos líquidos que incluye principalmente la tesorería del grupo, así como créditos concedidos y depósitos bancarios con un vencimiento no superior a tres meses.

A continuación se pasa a comentar la estructura financiera de las empresas la cual está formada por el patrimonio neto y pasivo tanto corriente como no corriente. En la figura 3.2 se observa a simple vista que el patrimonio neto tiene mayor peso en Paradores y el pasivo corriente en NH, lo cual va a caracterizar y diferenciar la estructura financiera. Dicha estructura en NH está dividida entre un 40% de Patrimonio Neto y un 60% de deuda, aproximadamente, mientras que el Patrimonio Neto de Paradores representa el 60 % y la deuda el 40% aproximadamente.

Figura 3.2: Estructura Financiera de NH y Paradores en 2012 (%)



Fuente: elaboración propia a partir del Balance.

PATRIMONIO NETO

A 31 de diciembre de 2012, el capital social de NH está representado por 246.617.430 acciones al portador de 2 euros de valor nominal cada una. El capital suscrito ha ido aumentando motivado por el creciente número de acciones que posee el grupo pues en 2008 disponía de 147.970.458 acciones. NH cotiza en bolsa y su composición accionarial está formada por 77 accionistas.

El capital suscrito de Paradores alcanza en 2012 el 41,98 % frente al 28,15% de 2008, porcentaje ya elevado si se compara con el de NH (8,98%). El porcentaje de otros fondos propios ha disminuido considerablemente. Se presupone que esta reducción viene motivada por las pérdidas continuadas de las empresas que están reduciendo la fuente de financiación propia. A diferencia de NH, Paradores es una sociedad anónima que no cotiza en bolsa y con un único accionista, el Estado.

PASIVO NO CORRIENTE

El pasivo no corriente lo forma fundamentalmente las deudas a largo plazo complementadas con la partida de otros pasivos fijos. En ninguna de las dos empresas tiene un gran peso, pero sí es curioso que en NH ha disminuido mucho motivado por la brusca reducción de los acreedores a largo plazo. NH ha intercambiado su deuda a largo plazo por deuda a corto plazo empeorando así la calidad de la deuda. Esto quiere decir que la empresa ha hecho frente a sus deudas con vencimiento más lejano, lo que choca con la situación económica global del país.

PASIVO CORRIENTE

Para terminar con la estructura financiera falta hablar del pasivo corriente que está formado por las deudas financieras, los acreedores comerciales y otros pasivos líquidos.

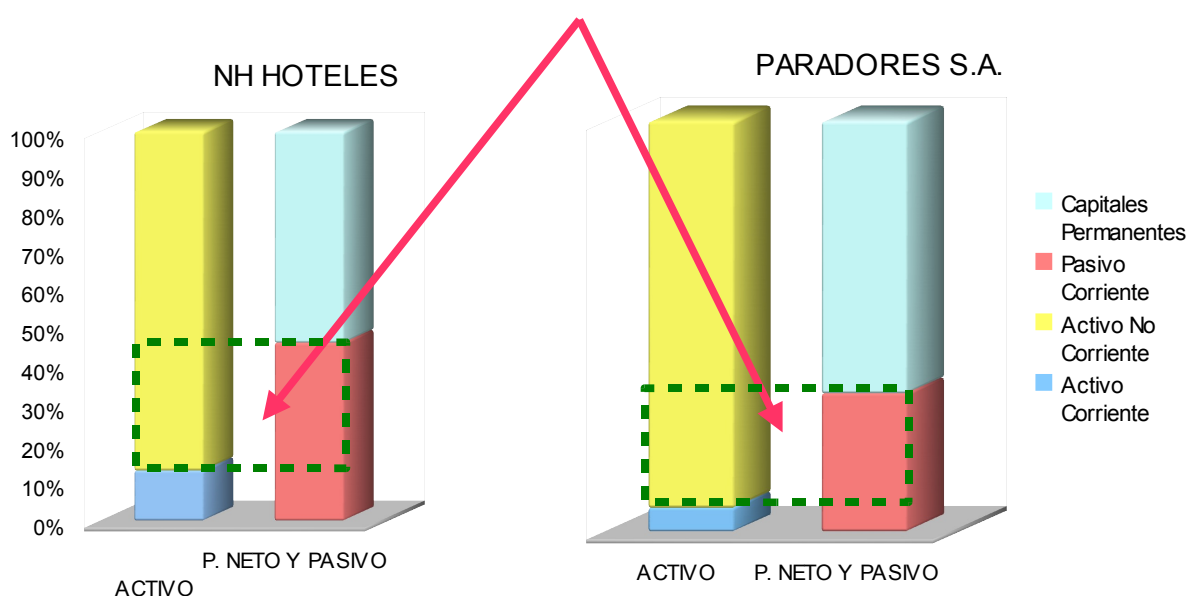
Para NH es la partida con más peso con una evolución creciente y muy elevada, alcanzando el 45,73% en 2012 frente al 14,76% en 2008. Sin embargo para Paradores, sigue una evolución creciente pero no tan acusada entre los años, 33,64% en 2012 y 21,20% en 2008.

Ambas empresas han firmado deudas a corto plazo y como se ve en el balance tienen mayor peso las deudas financieras, es decir, aquellos préstamos otorgados por las entidades financieras. Además, han aumentado en ambas empresas desde 2008.

Los acreedores comerciales son poco relevantes para Paradores con solamente un 1,77% en 2012 y un 8,43% para NH también en 2012. Destacar que la partida de otros pasivos líquidos es la que tiene un porcentaje mayor en Paradores con un 19,53% en 2012.

Para tener una visión más clara sobre la diferencia entre las estructuras de las empresas se pueden observar las figuras 3.1 y 3.2 y hacer una comparación entre ambas para poder calcular el capital circulante o fondo de maniobra.

Figura 3.3: Fondo de maniobra de NH y Paradores (año 2012)



Fuente: elaboración propia a partir del Balance.

Para lograr el equilibrio financiero toda empresa debe cumplir dos principios:

- Principio de prudencia financiera: el activo no corriente debe financiarse con recursos permanentes preferiblemente por fondos propios y si es necesario por deudas a largo plazo. Con ello la empresa consigue el equilibrio necesario entre el tiempo de permanencia del activo en la empresa (largo plazo) y el tiempo en que tienen que ser devueltos los fondos utilizados para financiarlo (largo plazo).
- Principio de fondo de maniobra: el activo corriente debe ser mayor que el pasivo corriente para conseguir un colchón de seguridad y poder hacer frente a posibles desajustes entre cobros y pagos. Los capitales permanentes deben financiar todo el activo no corriente y además, es recomendable una parte del activo corriente porque sería peligroso financiar todo el activo corriente con créditos a corto plazo. A esa parte del activo corriente financiada con capitales permanentes se le denomina fondo de maniobra.

El capital circulante o fondo de maniobra también se define como el excedente de liquidez que obtiene la empresa tras haber pagado sus obligaciones de corto plazo. Se calcula como la diferencia entre los capitales permanentes y el activo no corriente.

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Capitales Permanentes} - \text{Activo No Corriente}$$

- Fondo de maniobra de NH (miles de €) = $(999.833 + 513.741) - 2.461.982 = - 1.410.778$
- Fondo de maniobra de Paradores (miles de €) = $(223.070 + 40.893) - 375.134 = - 111.171$

Las dos empresas tienen un fondo de maniobra negativo, lo cual es indicativo pues podrían tener

problemas para pagar sus deudas y estar cerca de la suspensión de pagos. Si es cierto que hay casos donde es posible encontrar un capital circulante negativo, por ejemplo: un nivel de activos circulantes bajo por el cobro al contado; y un pasivo circulante elevado originado por un amplio plazo de pago. Pero no sabemos si esa es la situación que se puede dar en este sector.

Paradores tiene un fondo de maniobra negativo de 112.000.000 €, la empresa tiene serios problemas de tesorería que podrían dificultar su privatización ante las dificultades para hacer frente a los pagos pendientes (Labatut Serer, 2012).

Existen empresas con fondo de maniobra negativo, como es el caso de las grandes superficies, y funcionan perfectamente, pero esto se debe a que tienen una gran rotación en sus productos, lo cobran todo al contado y pagan a plazo, con lo cual ese fondo de maniobra negativo, no supone que tengan problemas de tesorería, más bien al contrario. Pero éste, no es el caso de Paradores, con lo cual el fondo de maniobra negativo es un verdadero lastre (Gregorio Labatut)

Cabe destacar que NH, a pesar de tener un fondo de maniobra negativo, ha tenido unos años con beneficios por lo que, quizás, NH sí puede compaginar ese capital circulante negativo con la gestión de la tesorería.

ANÁLISIS DE LA SOLVENCIA

Para concluir este apartado, se estudian algunos de los ratios más significativos elaborados a partir de las magnitudes del Balance. En la tabla 3.1 se presentan los resultados obtenidos de los principales indicadores de solvencia para las empresas. El estudio de la solvencia de una empresa trata de evaluar la situación patrimonial de la empresa, tanto en su inversión como en su financiación, con la finalidad de analizar su posición global de equilibrio.

Tabla 3.1.1: Indicadores de Solvencia

	NH HOTELES					PARADORES S.A.				
	2012	2011	2010	2009	2008	2012	2011	2010	2009	2008
Garantía = Activo Total / (Pasivo No Corriente + Pasivo Corriente)	1,56	1,77	1,71	1,65	1,64	2,27	2,20	2,65	2,84	3,46
Ratio de Solvencia = (Activo Corriente / Pasivo Corriente)	0,28	0,36	0,57	0,79	0,72	0,16	0,16	0,23	0,39	0,62
Ratio de Estabilidad = (Patrimonio Neto + Pasivo No Corriente) / Activo No Corriente	0,61	0,68	0,81	0,95	0,95	0,70	0,68	0,79	0,80	0,90
Endeudamiento = (Pasivo No Corriente + Pasivo Corriente / Patrimonio Neto)	0,64	0,56	0,58	0,60	0,60	0,43	0,45	0,37	0,35	0,28
Calidad de la deuda = Pasivo Corriente / (Pasivo No Corriente + Pasivo Corriente)	0,71	0,66	0,46	0,33	0,24	0,76	0,77	0,67	0,79	0,73

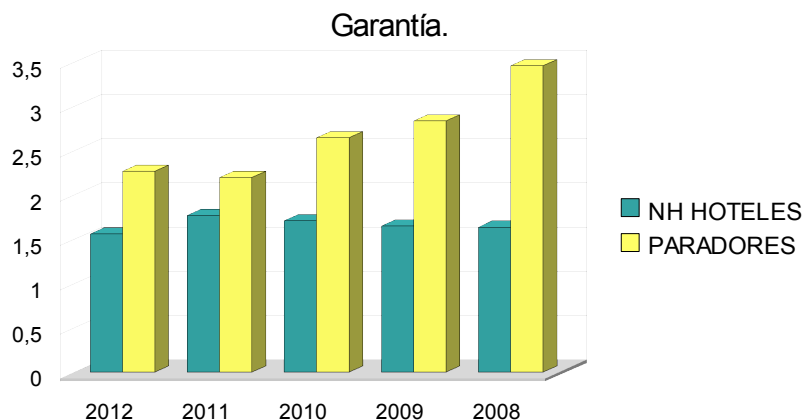
Fuente: elaboración propia a partir de los datos del balance.

Garantía o distancia a la quiebra:

Este ratio informa de la garantía o cobertura que el activo empresarial ofrece a sus acreedores en el hipotético caso de liquidación. Cuanto mayor sea el valor del ratio por encima de la unidad, mayor será dicha garantía y por tanto más alejada se hallará la empresa de la quiebra. Valores inferiores a la unidad denotarían una situación de quiebra técnica.

En la figura 3.4. se representan los valores del ratio de garantía para las empresas estudiadas.

Figura 3.4: Ratio de garantía



Fuente: elaboración propia a partir del Balance.

Tanto NH como Paradores tienen un ratio superior a la unidad pero si se analiza cada grupo por separado destacar que Paradores tiene un ratio mayor. Desde 2008, Paradores tiene un ratio de garantía decreciente, pasando del 3,46 en 2008 al 2,27 en 2012.

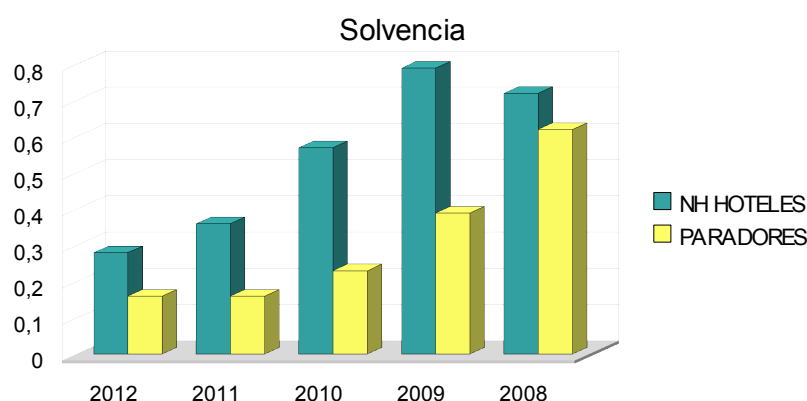
NH tiene una evolución más suave ya que pasó de 1,64 en 2008 al 1,56 en 2012. Aunque el porcentaje es menor que el de Paradores, actualmente el grupo no tendría problemas de garantía, es decir, tiene activos suficientes para hacer frente a sus deudas, tanto a corto como a largo plazo.

Ratio de Solvencia:

El ratio de solvencia mide la capacidad de una empresa para hacer frente al pago de sus deudas, es decir, si una empresa tuviese que pagar todas sus deudas en un momento dado, determina si tendría activos suficientes para hacer frente a esos pagos. En este caso se analiza la solvencia a corto plazo, por tanto se mide si la empresa puede hacer frente a sus deudas más inmediatas con su activo más líquido.

En la figura 3.5. se representan los valores del ratio de solvencia a corto plazo para las empresas estudiadas.

Figura 3.5: Ratio de Solvencia



Fuente: elaboración propia a partir del Balance.

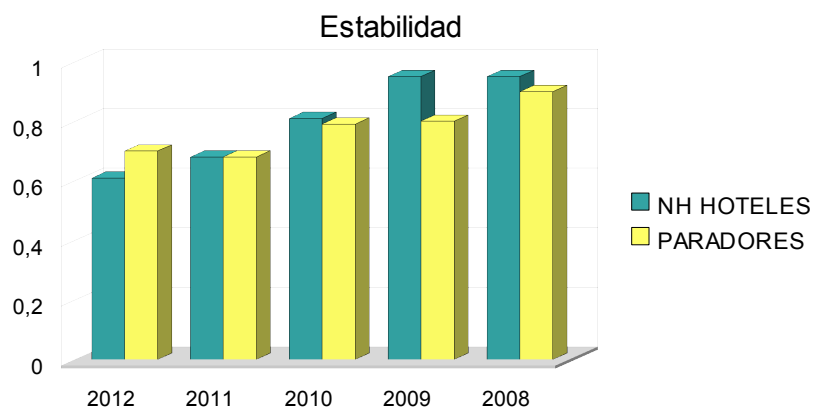
Lo óptimo sería un ratio con valor 1 y ninguna de las empresas alcanzan ese nivel en los años analizados. NH Hoteles tiene mejores ratios que Paradores pero ha experimentado una reducción muy importante, pasando en 2009 de un 0,8 a apenas un 0,28 en 2012. Paradores presenta una situación todavía peor, con apenas un 0,16 en 2012 lo que es un síntoma claro de liquidez insuficiente para atender las deudas a corto plazo.

Como se aprecian problemas de solvencia sería recomendable que las empresas ampliaran capital, atrasaran pagos, vendieran activos o reconvirtieran la deuda pasándola a largo plazo.

Ratio de Estabilidad:

Este ratio mide la proporción del activo no corriente financiado con recursos financieros a largo plazo. Refleja la capacidad de la empresa para inmovilizar recursos permanentes de ahí a que también se le llame ratio de inmovilización. En la figura 3.6 se representan los valores del ratio de estabilidad para las empresas estudiadas.

Figura 3.6: Ratio de Estabilidad



Fuente: elaboración propia a partir del Balance.

El ratio para las dos empresas y durante los cinco años son menores que 1 de lo que se deduce que el inmovilizado de las empresas está financiado por recursos a largo plazo. No obstante ambas tenían un ratio superior en 2008 con un 0,95 NH y un 0,90 Paradores. Los datos para 2012 son 0,61 para NH y 0,7 para Paradores, que siguen siendo porcentajes altos.

Al hablar de Paradores, se puede decir que la empresa tiene estabilidad al estar financiada en 2012 en un 56% con fondos propios. Y, los años anteriores ese porcentaje de financiación era mayor siendo el máximo en 2008 con el 71%.

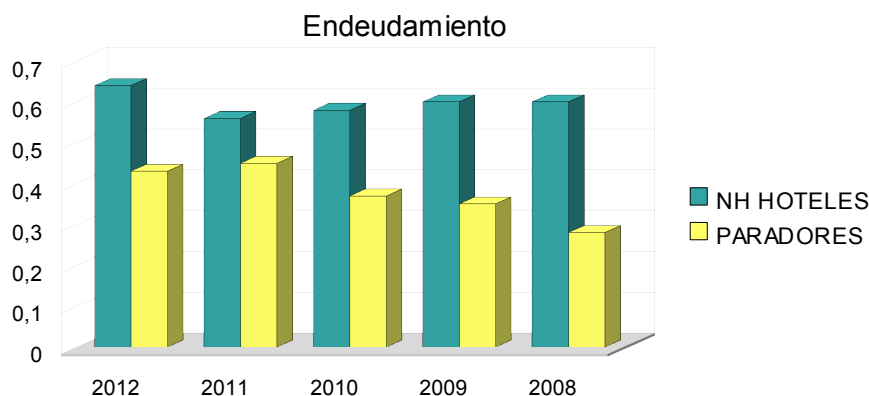
Si se analiza NH de la misma forma, la empresa se financia en 2012 con un 35% de su patrimonio neto y solamente con un 4% más en 2008. Como se ha visto en el análisis del Balance, el patrimonio neto no tiene el mayor peso en NH Hoteles.

Ratio de Endeudamiento:

Definido como cociente entre capitales ajenos y capitales propios, este ratio informa del grado de endeudamiento de la empresa en términos relativos. Niveles muy elevados del ratio implican un mayor riesgo de insolvencia porque esta situación radica en que las deudas tienen la consideración de una carga fija, con independencia de la marcha del negocio y de adversidades coyunturales (decremento ventas, crisis, etc).

En la figura 3.7. se representan los valores para el ratio de endeudamiento para las empresas estudiadas.

Figura 3.7: Ratio de Endeudamiento



Fuente: elaboración propia a partir del Balance.

La evolución del endeudamiento es similar a la estabilidad, Paradores tiene un ratio menor que NH pero ha experimentado un aumento de casi el doble ya que tenía en 2008 un 29% y en 2012 44%. Esto quiere decir que por cada unidad monetaria de recursos aportados utiliza 0,44 de recursos ajenos.

NH está más endeudada en términos relativos y eso se demuestra con un endeudamiento del 64% en 2012. Tiene por tanto más dependencia en función de la procedencia de los recursos financieros que utiliza.

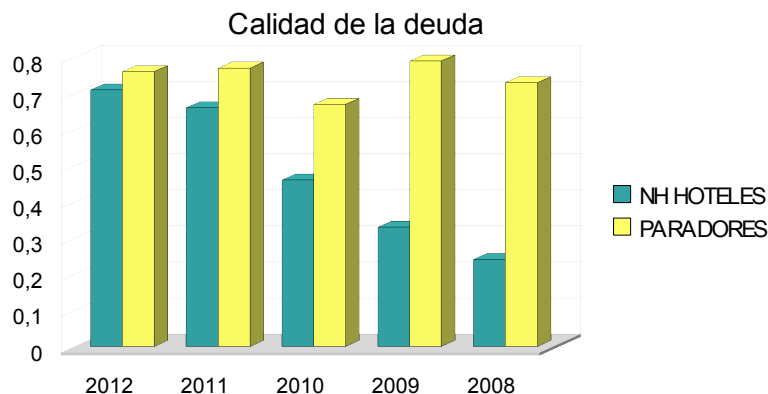
Una regla de prudencia y equilibrio financiero básica es que las deudas contraídas por la empresa no deben superar nunca el montante de los fondos propios, por lo que el coeficiente de endeudamiento debe ser como máximo la unidad. Un ratio por encima de la unidad aumentará el riesgo de la empresa. Las dos empresas cumplen por lo tanto el equilibrio de financiación básico ya que en ningún año el ratio supera la unidad.

Calidad de la deuda:

El ratio se define como cociente entre los fondos ajenos a corto plazo y los fondos ajenos totales, informando del nivel relativo de endeudamiento a corto plazo. Mide, por tanto, el grado de inestabilidad financiera en función del vencimiento exigible, interpretándose que la deuda es de mayor calidad cuanto más a largo plazo sea. Esto permite a la empresa disponer de un mayor margen de tiempo para adoptar las medidas correctoras que fuesen oportunas de cara a superar posibles situaciones de dificultad empresarial.

En la figura 3.8 se representan los valores para el ratio de calidad de la deuda de las empresas estudiadas.

Figura 3.8: Calidad de la deuda



Fuente: elaboración propia a partir del Balance.

Como es lógico, cuanto más bajo sea el ratio mejor será para la empresa. Y como ya se ha dicho al analizar el balance, el pasivo corriente ha aumentado mucho en NH y se ha mantenido más o menos estable en Paradores y esto se ve reflejado en este ratio. NH presentaba mejores resultados en 2008 con un 0,24 frente al 0,72 en 2012. Su deuda cada vez es de peor calidad porque tiene menos tiempo para tomar medidas ante situaciones difíciles. Paradores tiene un ratio muy elevado en todos los años analizados.

3.2. COMPARACIÓN DE LAS CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

La Cuenta de Resultados (Cuenta de Pérdidas y Ganancias) ofrece a un nivel agregado las

diferentes partidas de gastos, ingresos, pérdidas y ganancias derivadas de las operaciones de una empresa, que forman parte del resultado generado durante un ejercicio económico. Para interpretar adecuadamente los resultados se distingue entre resultados de explotación y resultados financieros.

A continuación se plasma la cuenta de resultados de NH Hoteles y de Paradores S.A. para una posterior comparación entre ambas.

Tabla 3.2: Cuenta de Pérdidas y Ganancias de NH Hoteles y Paradores de España S.A (miles de euros)

	NH HOTELES					PARADORES S.A.				
	2012	2011	2010	2009	2008	2012	2011	2010	2009	2008
Cifra de ventas	1.287.786	1.369.855	1.298.654	1.214.935	1.471.135	210.433	236.071	239.656	243.833	259.910
Resultado neto de la enajenación de activos no corrientes	(2.357)	33.905	2.142	(326)	54.409	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	0,18 %	2,50 %	0,16 %	0,03 %	3,7 %					
Aprovisionamientos	(79.854)	(78.078)	(83.559)	(91.329)	(129.476)	(38.419)	(43.911)	(43.824)	(42.891)	(44.078)
	6,20 %	5,76 %	6,43 %	7,52 %	8,8 0%	18,26 %	18,60 %	18,29 %	17,59 %	16,96 %
Gastos de personal	(433.714)	(441.452)	(425.757)	(425.071)	(464.922)	(130.935)	(130.763)	(131.938)	(134.622)	(127.810)
	33,68 %	32,58 %	32,78 %	34,99 %	31,60%	62,22 %	55,39 %	55,05 %	55,21 %	49,18 %
Dotaciones a la amortización	(111.351)	(119.887)	(123.683)	(124.810)	(124.172)	(19.622)	(19.598)	(19.778)	(19.225)	(19.722)
	8,65 %	8,85 %	9,52 %	10,27 %	8,44 %	9,32 %	8,30 %	8,25 %	7,88 %	7,59 %
Pérdidas netas por deterioro de activos	(199.060)	(7.369)	(2.240)	(36.832)	(32.060)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	15,46 %	0,54 %	0,17 %	3,03 %	2,18 %					
Otros gastos de explotación	(755.008)	(698.862)	(656.402)	(617.880)	(650.229)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
	58,63 %	51,58 %	50,54 %	50,86 %	44,20 %					
A-1) RESULTAD DE EXPLOTACION.	(293.558)	58.112	9.155	-81.313	124.685	(38.411)	(13.160)	(22.316)	(33.064)	1.352
	22,80%	4,29%	0,70%	6,69%	8,48%	18,25%	5,57%	9,31%	13,56%	0,52%
12. Ingresos financieros.	(453)	21.660	22.135	4.476	6.327	81	119	314	359	2.327
13. Gastos financieros.	(97.585)	(75.471)	(83.843)	(58.543)	(122.232)	(4.139)	(3.473)	(2.534)	(2.649)	(2.043)
A-2) RESULTADO FINANCIERO.	(98.038)	(53.811)	(61.708)	(54.067)	(115.905)	(4.057)	(3.353)	(2.219)	(2.290)	283
A-3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS.	(391.596)	4.301	(52.553)	(135.380)	8.780	(42.469)	(16.514)	(24.536)	(35.354)	1.635
17. Impuesto sobre beneficios.	(55.501)	(6.200)	(5.109)	(20.270)	3.730	n.d.	19.088	(7.332)	(10.921)	(168)
A-4) RESULTADO ACTIVIDADES ORDINARIAS.	(336.095)	10.501	(47.444)	(115.110)	5.050	(42.469)	(35.602)	(17.203)	(24.433)	1.466
A-5) RESULTADO DEL EJERCICIO.	(336.095)	10.501	(47.444)	(115.110)	5.050	(42.469)	(35.602)	(17.203)	(24.433)	1.466

Fuente: elaboración propia a través de los datos de SABI.

Antes de empezar a realizar el estudio porcentual de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias es preciso señalar que:

los porcentajes verticales obtenidos para cada una de las partidas que componen la cuenta de resultados han sido calculados como el cociente entre cada partida y el importe total de cifra de ventas.

La cifra de ventas recoge los ingresos, derivados de la actividad principal de los hoteles, obtenidos por la prestación de servicios.

NH y Paradores ven disminuida esta cifra de ventas a lo largo del tiempo. El canon que percibe NH como alquiler de los hoteles operados en régimen de gestión y los servicios prestados a terceros han disminuido. Paradores no tiene este tipo de ingresos, es más, es él quien tiene que pagar un canon por el uso de los edificios. A pesar de ello, su cifra de ventas también se ha visto reducida lo cual será una combinación entre una recepción menor del número de clientes y la bajada del precio de las habitaciones.

El coste de venta recoge el importe total que la empresa paga a los suministradores por los materiales consumidos en la prestación del servicio. Son gastos proporcionales a las ventas y por eso se consideran gastos variables. Estarían en esta categoría el gasto de aprovisionamiento de los hoteles, el cual no tienen un peso importante en NH y han ido disminuyendo durante estos cinco años que se están analizando (2008-2012). Sin embargo, sí alcanzan un porcentaje más destacable en Paradores, el cual ha ido creciendo hasta llegar a casi un 19% en 2012. El aprovisionamiento en los hoteles, prácticamente en su totalidad, son existencias comerciales.

Una vez conocido el margen bruto sobre ventas calculado por diferencia entre el ingreso de ventas y el coste de ventas, se procede a analizar el resto de gastos de explotación. Se definen como aquellos gastos provocados por la estructura de la empresa y no imputables directamente al volumen de ventas por lo que se pueden considerar fijos.

Las cifras que más llaman la atención son la de gastos de personal, los cuales en términos porcentuales, son casi el doble en Paradores que en NH. Representan un 62,22% del total de ingresos en 2012 frente al 33,68% de NH. Se sabe, además, que la plantilla media de Paradores es mayor en comparación con otros hoteles de características similares. Señalar que el gasto de personal en 2012 es también causado por el pago de indemnizaciones por despido ya que la compañía ha llevado a cabo un expediente de regulación de empleo (ERE) que supone el despido de 644 empleados.

La reducción en el número medio de empleados de NH se debe a un mayor volumen de servicios prestados por empresas externas con objeto de adaptar la plantilla al nivel de actividad del grupo, fundamentalmente en España e Italia.

El epígrafe de otros gastos de explotación de NH está compuesto por los arrendamientos, los servicios exteriores y las dotaciones a las provisiones de riesgos y gastos. El mayor gasto se debe a los honorarios relativos a servicios de auditoría de cuentas y, el gasto por arrendamiento sería el siguiente con un peso también importante. Los otros gastos de explotación de Paradores S.A. están formados por servicios exteriores, tributos, otros gastos de gestión corriente y dotación al fondo de reversión pero la partida de servicios exteriores supone más del 90% del total de otros gastos de explotación.

El resultado de explotación es negativo para ambas empresas y, Paradores S.A. lleva con continuas pérdidas desde 2009. NH ha sufrido una evolución diferente, ha tenido pérdidas en 2009 y 2012 siendo estas últimas bastante elevadas. Los años con resultado de explotación positivo coinciden con resultados positivos por la venta de activos no corrientes, lo cual no es un

resultado representativo porque si no llega a tener esa venta de activos, el resultado sería bastante inferior.

El resultado financiero también ofrece datos negativos causados principalmente por la cuantía de gastos financieros que tienen las empresas. Este dato es muy elevado en NH con casi 98.000.000 € frente a 4.000.000 € para Paradores.

El resultado del ejercicio se obtiene por diferencia entre el resultado de explotación y el resultado financiero. Ambas empresas tienen pérdidas en 2012, situación que se repite en casi todos los años desde el 2008. El resultado positivo de NH en 2011 se debe a esa venta de activos, antes mencionada, de cuantía realmente importante porque asciende a 33.905.000 € y de ganancia del ejercicio ha tenido 10.501.000 €. Si no llega a tener esa venta de activos, volvería a incurrir en pérdidas. Se tratan por tanto de beneficios extraordinarios.

Si es preciso mencionar que NH tiene un elevado deterioro de activos que se traducen en unas pérdidas netas de 200.000.0000 de € en 2012. Por lo que, el propio negocio no tendría un resultado de explotación en ese año tan negativo si el deterioro de activos no hubiera experimentado un aumento del 15% con respecto al año anterior.

En los apartados siguientes (3.2.1, 3.2.2 y 3.2.3) se analiza la rentabilidad de las empresas, los indicadores de productividad y el umbral de rentabilidad de las mismas.

3.2.1. ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL

El estudio de la rentabilidad del sector hotelero determina en qué medida los capitales utilizados producen un rendimiento. Esto permite la comparación entre el rendimiento generado y los medios utilizados para obtenerlo.

En la tabla 3.2.1 se presentan los valores de los indicadores de rentabilidad de las empresas a estudiar los cuales miden la capacidad de la empresa para generar ingresos por encima de sus gastos y todos ellos han de ser lo más elevados posibles.

Tabla 3.2.1: Indicadores de Rentabilidad

	NH Hoteles					Paradores S.A.				
	2012	2011	2010	2009	2008	2012	2011	2010	2009	2008
Rentabilidad sobre la inversión = BAI / Activo Total Medio	-9,95%	1,97%	0,29%	-2,37%	3,77%	-9,57%	-3,22%	-5,3%	-7,73%	0,31%
Margen = BAI / Ventas	-22,83%	4,37%	0,71%	-6,72%	8,54%	-18,52%	-5,65%	-9,46%	-13,8%	0,53%
Rotación = Ventas / Activo Total Medio	0,44	0,45	0,4	0,35	0,44	0,52	0,57	0,56	0,56	0,58
Rentabilidad financiera = B° Neto / Fondos Propios	-33,62%	0,78%	-3,44%	-8,21%	0,39%	-19,04%	-16,06%	-6,68%	-8,77%	0,48%
Coste de la deuda = Intereses / Fondos Ajenos Medios (a.i.)	5,52 %	4,11 %	4,11%	2,83%	6,13%	2,31%	2,05%	1,65%	1,93%	1,5

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del SABI.

Rentabilidad Económica:

La rentabilidad económica o rentabilidad sobre la inversión hace referencia a la eficiencia en la utilización de los recursos de la empresa. Esto permite determinar si una empresa no es rentable por problemas en su actividad económica o por una deficiente política de financiación.

Los datos negativos de rentabilidad son resultado de las pérdidas obtenidas por las empresas en ese ejercicio económico. Esto implica que los activos totales medios no tienen capacidad para generar valor.

Comparando este ratio varios años se puede medir si el tamaño creciente de una empresa va acompañado del mantenimiento o aumento de rentabilidad o si, por el contrario, este crecimiento está implicando un progresivo deterioro en sus niveles de rentabilidad.

La rentabilidad económica se desglosa y explica por el producto de:

- margen sobre ventas: en términos porcentuales mide el beneficio que se obtiene por 100 € de ingresos. Es una aproximación a la medida de la eficiencia productiva y comercial de la empresa ya que reporta información sobre la habilidad de la empresa para controlar costes.
- rotación de la inversión: puede entenderse como una medida de la productividad de la empresa que expresa el nivel de aprovechamiento o utilización de la inversión. Mide, en términos porcentuales, las ventas que se obtienen por 100 € de inversión.

Paradores S.A. lleva cuatro años consecutivos con rentabilidad negativa. Por ejemplo, en 2012, por cada cien euros de ingreso pierde 18,52 €.

NH tuvo unos años de rentabilidad sobre la inversión positiva y coincidente, como es lógico, con resultados de explotación positivos.

Rentabilidad Financiera:

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, conocida también como ROE (return on equity) mide el rendimiento obtenido por los capitales propios, con independencia de la distribución del resultado. Es la rentabilidad obtenida para remunerar a los fondos comprometidos por los socios en la misma (aportaciones y beneficios no distribuidos).

La rentabilidad financiera para Paradores S.A. sigue la misma evolución que la rentabilidad económica. Desde 2009 tiene una rentabilidad financiera insuficiente lo que supone una limitación a nuevos fondos propios tanto porque es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa como porque restringe la financiación externa.

NH Hoteles tampoco presenta buenos resultados, aunque en 2008 y en 2011 los capitales propios tuvieron un rendimiento positivo, 2012 tuvo un rendimiento muy negativo. Así pues, por cada 100 € invertidos obtiene unas pérdidas de casi 34 €.

Asociado a la rentabilidad financiera va el coste de la deuda, cuanto menor sea el valor de este ratio más barata será la deuda total que soporta la empresa y, por ello, el reflejo de una mejor

situación. Los hoteles soportan un porcentaje de pago sobre la deuda total muy diferente teniendo Paradores un menor coste que NH. Si bien el coste de la deuda que paga Paradores se ha visto incrementado desde 2008. NH paga en 2012 menos coste que en 2008 pero aún así es un ratio elevado si se compara con el mínimo de los últimos años que fue en 2009 (2,83%).

3.2.2. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Los indicadores de productividad reflejan la eficiencia de los recursos generales y humanos de la empresa pues ayudan a identificar si existe algún problema en la oferta del servicio. Además permiten detectar cuales son los puntos más débiles de la empresa y así poder mejorarlos.

En la tabla 3.2.2 se presentan dos indicadores de productividad, el ingreso por trabajador y el gasto por trabajador con el objetivo de saber si el número de empleados que tiene cada empresa es rentable para la misma.

Tabla 3.2.2: Indicadores de Productividad

	NH Hoteles					Paradores S.A.				
	2012	2011	2010	2009	2008	2012	2011	2010	2009	2008
Número de empleados	13.795	14.696	14.711	13.907	15.174	4.239	4.956	4.444	4.491	4.348
INGRESO POR TRABAJADOR (€) = importe neto cifra de negocios / nº empleados	93.350	93.210	88.280	87.360	96.950	49.640	47.630	53.930	54.290	59.780
Gastos de personal (miles €)	433.714	441.452	425.757	425.071	464.922	13.093	13.076	13.193	13.462	12781
COSTE POR TRABAJADOR (€) = gasto de personal / nº empleados	31.440	30.040	28.940	30.570	30.640	30.890	26.380	29.690	29.980	29.400
BENEFICIO POR TRABAJADOR (miles de €)	63,91	63,17	59,34	56,79	66,31	18,75	21,25	24,24	24,31	30,38

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SABI.

Ingreso por trabajador:

El ratio mide la facturación “per cápita”, es decir, la cifra de ventas que cada empleado aporta a la empresa en un periodo determinado. Mayores valores indican mayor productividad de la plantilla lo que es favorable para la empresa porque implica que está en fase de crecimiento productivo.

El valor añadido generado por empleado es mayor en la empresa de propiedad privada durante los cinco años analizados. Paradores ingresa menos por trabajador en 2012 que en 2008, y esto se debe fundamentalmente a la reducción de la cifra de ventas pues la variación de la plantilla es pequeña.

En comparación, NH tiene mayores ingresos por empleado. Si se compara 2012 con 2008, el ingreso es menor, pero sí hay que destacar que presenta mejores resultados que los cuatro años anteriores. El mayor incremento se produce entre 2010 y 2011 pues pasa de registrar unos 88.000 € de ingreso por empleado a 93.000 € respectivamente.

Coste por trabajador:

Ratio que trata de medir el coste laboral de la empresa. El personal que figura es la plantilla media del ejercicio, considerada esta como el número de empleados fijos más los eventuales.

En el periodo objeto de estudio los gastos de personal aumentaron y las plantillas medias disminuyeron generando que el coste medio por empleado aumentara. Se observa una disminución de la eficiencia en cuanto al nivel del ratio de empleados respecto al nivel de facturación, habiendo aumentado el coste medio por empleado.

Estudiando el ratio en cada empresa, NH tiene mayor coste por trabajador que Paradores. En la evolución temporal, el coste por trabajador ha aumentado en las dos compañías, cosa que puede sorprender en épocas de crisis pero cabe recordar que en los gastos de personal también se recogen las indemnizaciones.

Beneficio por trabajador:

Como es obvio con los datos anteriores el resultado por empleado obtenido es mucho mayor en NH por su elevado ingreso por trabajador. Los datos de 2012 son de 63.910 € para NH y de apenas 18.750 € para Paradores.

Se puede decir que tiene más relevancia explicativa los datos de Paradores por su evolución negativa. Es llamativo el dato de 2012 porque a pesar de tener durante los cinco años menos ingreso por trabajador que NH, ingresa 12.000 € menos que en 2008. Se sabe que este dato es tan bajo por los pocos ingresos por trabajador que genera la empresa pues los costes por trabajador son similares a los de NH. Paradores tiene un número de empleados mucho mayor que los hoteles de características similares, de ahí esta diferencia en las cifras.

3.2.3. UMBRAL DE RENTABILIDAD

A continuación se hace un análisis del umbral de rentabilidad con la finalidad de obtener el punto de ingresos a partir del cual cada empresa obtiene beneficios.

Se supone como costes variables los costes de aprovisionamientos. Los gastos de personal, la amortización y otros gastos de explotación se considerarán costes fijos. En este último se incluye una provisión de riesgos, arrendamientos y servicios exteriores.

Tabla 3.2.3: Umbral de Rentabilidad

	NH Hoteles					Paradores S.A.				
	2012	2011	2010	2009	2008	2012	2011	2010	2009	2008
Ing. Explot. (miles €)	1.287.786	1.369.855	1.298.654	1.214.935	1.471.135	210.433	236.071	239.656	243.833	259.910
CF (miles €)	1.300.073	1.260.201	1.205.842	1.167.761	1.239.314	150.557	150.361	151.718	153.847	147.532
CV (miles €)	79.854	78.078	83.559	91.329	129.476	38.419	43.911	43.824	42.891	44.078
RCV	6 %	6 %	6 %	8 %	9 %	18 %	19 %	18 %	18 %	17 %
RMC	94 %	94 %	94 %	92 %	91 %	82 %	81 %	82 %	82 %	83 %
PM (miles €)	1.386.018	1.336.370	1.288.764	1.262.679	1.358.913	184.183	184.720	185.667	186.685	177661
Margen Seguridad = (IE – PM)/ IE	-8 %	2 %	1 %	-4 %	8 %	12 %	22 %	23 %	23 %	32 %

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de SABI.

El ratio de costes variables relaciona los costes variables y los ingresos de explotación.

$$RCV = \frac{\text{costes variables}}{\text{ingresos de explotación}}$$

El ratio margen de contribución se calcula como 1-Ratio de Costes Variables. La relación del margen de contribución es importante porque muestra el impacto que un cambio en las ventas va a tener en el margen de contribución. Por ejemplo, NH para 2012 tiene un margen de contribución de 94% lo que significa que los ingresos netos aumentan 0,94 € por cada 1 € de incremento en las ventas. Las empresas utilizan el margen de contribución para calcular rápidamente la cantidad que un futuro incremento de las ventas provocaría en los ingresos netos. Las empresas pueden analizar cuáles de sus productos obtienen una proporción de margen más alta y centrarse en esos productos para aumentar las ventas.

Este análisis permite a las empresas conocer el punto de equilibrio, por ejemplo, Paradores en 2012 necesita vender 551.188 € al año para cubrir gastos. A partir de este volumen mínimo de venta, la empresa tendrá beneficios y esa actividad será rentable.

$$PM = \frac{\text{costes fijos}}{RMC}$$

Para saber si los dos hoteles han tenido más nivel de ingresos que el que fija el punto muerto durante estos cinco años se utiliza la fórmula:

$$\text{Margen de Seguridad} = \frac{\text{ingresos de explotación} - \text{punto muerto}}{\text{ingresos de explotación}}$$

Obviamente como el punto de equilibrio está por encima de las ventas el margen de seguridad es negativo.

4. DISEÑO DE SISTEMAS DE COSTES Y PRINCIPALES INDICADORES PARA LA GESTIÓN HOTELERA

La Contabilidad Financiera ofrece la síntesis de la actividad de la empresa (Balance y Cuenta de Resultados), pero es importante hablar de la Contabilidad de Gestión porque introduce el análisis de la explotación y determina resultados por departamentos.

Dicha contabilidad de gestión es uno de los instrumentos básicos para el proceso de toma de decisiones en organizaciones empresariales y para el control que las mismas requieren (Sáez y otros, 1993). Por lo tanto, el objetivo es dar respuesta a múltiples necesidades planteadas en las organizaciones, con el fin de optimizar la eficiencia en costes y poder ser así más competitivas (AECA, 1990). La información que se espera obtener ha de permitir adoptar decisiones de forma racional de manera que el riesgo derivado de la decisión sea el menor posible. Esta información obtenida pretende servir de orientación o base de referencia para todo tipo de decisiones internas de la empresa.

Desde el punto de vista económico el coste se define como la suma de valores que es preciso sacrificar para lograr un objetivo determinado, en este caso, ofrecer el servicio de hostelería a un cliente.

Centrándose en la estructura de costes de un hotel, el coste de la prestación de servicios puede expresarse como los recursos empleados en la atención a huéspedes incluyendo los gastos de alimentación, bebida, combustible, energía, la depreciación de equipos y edificios, la promoción y el marketing, el mantenimiento de las instalaciones, los impuestos y otros gastos que se originen como resultado de la actividad que desarrolle el grupo hotelero.

4.1. TIPOS DE COSTES

La contabilidad de gestión en las empresas hoteleras clasifica los costes según su naturaleza, su proporcionalidad en relación a los ingresos, la capacidad de influencia de cada responsable, y los costes de oportunidad.

1. Costes por naturaleza

La clasificación de los costes según su naturaleza es muy amplia y se agrupan partidas como:

- Alimentos, bebidas y otros aprovisionamientos: materias primas que se incorporan al servicio de restauración y se incluye dentro de la cantidad consumida los posibles desperdicios y diferencias en el inventario. El precio de estos será el facturado por el proveedor más los costes adicionales que se produzcan hasta que los bienes estén en el establecimiento.
- Reparaciones y conservación: formado por los costes de mantenimiento del hotel que sean imputables a resultado y por tanto no sean capitalizables dentro del inmovilizado material.

- Nómina y otros beneficios sociales: incluye salarios, seguridad social, gratificaciones y remuneraciones en especie, indemnizaciones, costes satisfechos a Empresas de Trabajo Temporal, vestuario, manutención y beneficios sociales como seguros de vida y accidente, asistencia sanitaria, planes de pensiones, etc.
- Alquileres: corresponde tanto a los arrendamientos de bienes como todos aquellos importes satisfechos como consecuencia del pago de cuotas de leasing, renting o cualquier instrumento de financiación cuya depreciación del activo no se produzca a través de la amortización del inmovilizado material o inmaterial.
Un activo que haya sido adquirido con deuda bancaria no penalizará nunca el resultado de explotación del hotel puesto que tanto la amortización como el gasto financiero asociado se imputará por debajo de dicho resultado.
Las cuotas satisfechas por la amortización y la financiación deben segregarse del resultado operativo.
- Cánones por gestión del hotel: coste que el propietario del hotel satisface al gestor del mismo como pago por su gestión. Suele estar formado por una parte fija más un porcentaje sobre las ventas o el resultado de explotación aunque, existe muchas variantes de contrato y son ambas partes las que deciden.
- Seguros y otros costes vinculados a la compañía: cuando existe segregación entre el propietario y el gestor, al igual que en el caso anterior, los seguros y otros costes deben separarse adecuadamente porque su gestión es independiente de la pura gestión del negocio hotelero. Se incluye en este apartado los seguros de daños materiales, pérdida de beneficios, responsabilidad civil, responsabilidad de directivos, el impuesto sobre bienes inmuebles (IBI). También forman parte de este apartado los gastos de auditoría, asesores legales y asesores fiscales.
- Resultados financieros: intereses y comisiones consecuencia de los préstamos y servicios prestados por las entidades de crédito. Incluye también las diferencias de cambio producidas por la actualización del endeudamiento en moneda extranjera.
- Marketing, relaciones públicas, entretenimiento y espectáculo, energía, otros costes de ventas, otros costes de personal, amortizaciones y provisiones, son otras partidas de costes clasificados según su naturaleza.

2. Costes variables y costes fijos

En función de la relación del coste con el nivel de actividad del hotel, se puede diferenciar entre costes fijos y costes variables, distinción que posteriormente facilitará la toma de decisiones.

El coste fijo, a corto plazo, no guarda relación directa con el volumen de actividad y no varía ante cambios en el nivel de dicha actividad. El coste fijo por unidad de producto se reduce a medida que se incrementan las unidades producidas puesto que se reparten los costes fijos entre un mayor número de unidades (economías de escala). Ejemplos típicos serían los gastos de personal, publicidad, seguros, alquiler, gastos financieros, amortizaciones, etc.

El coste variable o proporcional sí depende del volumen de actividad que la empresa prevé conseguir. Se trata de una relación directa entre su importe y dicho nivel de actividad. El coste variable por unidad es constante por lo que, aunque aumente el número de unidades producidas el importe es el mismo. No obstante, es habitual que los proveedores hagan descuentos a

medida que aumenta el volumen de compra. Ejemplos típicos serían alimentos, bebidas, lavandería....entre otros.

También se puede hablar de costes semi-fijos o semi-variables, cuando existe una parte vinculada a la propia apertura del hotel (fija) y otra parte cambiante según una mayor o menor ocupación (variable). Ejemplos de este tipo serían los costes de energía, seguridad, limpieza, etc.

3. Costes controlables y no controlables

Esta clasificación es adecuada para controlar costes y sobre todo para motivar y evaluar personas. El coste controlable es aquel que puede ser modificado por el responsable correspondiente, por ejemplo, el coste de los ingredientes de un plato cuando el jefe de cocina tiene capacidad de decisión sobre ellos. En cambio, sería un coste no controlable el coste de alquiler del local en el que se ubica la cocina porque el jefe de cocina tiene decisión sobre él.

4. Coste de oportunidad

Se refiere al consumo real pero que no son objeto de facturación ni de pago. Se utiliza como una herramienta de gestión muy importante para tomar decisiones empresariales correctas.

Un coste de oportunidad se produce cuando una empresa tiene que renunciar a ciertos ingresos para poder atender a un pedido determinado. Por ejemplo, cerrar el servicio de restaurante para poder atender a la celebración de un banquete. En este caso, a la hora de hacer el presupuesto habría que incluir los ingresos, valorados a precio de mercado, a los que tiene que renunciar por aceptar dicha celebración.

4.2. DEPARTAMENTOS

Para asignar a cada departamento sus ingresos y costes correspondientes se definen las áreas de negocio de los hoteles con características de gestión comunes. Con ello se consigue obtener una relación directa entre el responsable de dicho departamento y la Cuenta de Resultados del mismo.

Los departamentos de un hotel se dividen entre:

- Departamentos operativos directos: generan ingresos facturables a los clientes por actividades de tipo hotelero.
- Departamentos operativos indirectos: sirven de apoyo a los operativos.
- Departamentos no operativos: generan ingresos y costes no directamente relacionados con la actividad hotelera.
 - 1) Departamentos Operativos Directos

Los más habituales suelen ser:

- Habitaciones.
- Restauración, subdividido en alimentos y bebidas.
- Telecomunicaciones.
- Tiendas.
- Cajas fuertes.
- Parking.
- Lavandería de clientes.
- Piscina.
- Centro de salud: gimnasio, sauna...
- Deportes: pista de tenis, de pádel, campo de golf, etc.

El departamento de Habitaciones es el más importante dentro de los operativos directos, representan el 65% de las ventas totales y sobre el 85% del Resultado Operativo Bruto. En función del tamaño del hotel puede tener varios subdepartamentos como recepción, conserjería, reservas, facturación, pisos, etc.

El departamento de Restauración también suele dividirse en otros subdepartamentos: dirección, cocina, restaurantes, banquetes, bares, discoteca, etc.

2) Departamentos Operativos Indirectos

Son servicios no facturables pero que prestan servicios relacionados con la actividad hotelera. Algunos ejemplos son:

- Mantenimiento.
- Energía.
- Administración, suele incluir subdepartamentos de compras, contabilidad y finanzas, dirección.
- Marketing, puede dividirse en ventas, publicidad y promoción, y relaciones públicas.
- Seguridad.
- Sistemas de información.
- Transporte de personal y clientes.
- Recursos humanos.
- Dirección general.

3) Departamentos No Operativos

Se componen de conceptos que no corresponden expresamente a departamentos pero se hace esta clasificación por estar muy arraigada en el sector. Los más importantes son:

- Ingresos y gastos por alquiler.
- Tributos.
- Amortizaciones.
- Resultados financieros.
- Otros resultados societarios.

4.3. INGRESOS Y COSTES DIRECTOS POR DEPARTAMENTOS

En el sector hotelero, se asume que los costes directos son aquellos cuya responsabilidad recae en el departamento o en el responsable del mismo, y los costes indirectos los que no pueden ser asignados de forma objetiva y con facilidad a los departamentos.

El sistema de costes directos o direct costing es el sistema más utilizado en los hoteles para calcular el coste de un producto o servicio. Este método clasifica los costes de acuerdo con su asignación a cada uno de los centros de costes o responsabilidad en los que se divide la actividad y solo tiene en cuenta aquellos costes directamente asignables al servicio correspondiente. Además, permite obtener la cuenta de resultados por cada una de las líneas de generación de ingresos del hotel con el objetivo de analizar el margen de contribución (ventas menos costes directos) que genera cada línea de actividad.

Cada uno de los departamentos mencionados en el apartado anterior, tendrá las siguientes categorías de imputación de ingresos y costes que permitirán determinar un resultado para el mismo:

- Departamentos operativos directos:
 - Ingresos.
 - Coste de ventas.
 - Personal.
 - Otros costes.

- Departamentos operativos indirectos:
 - Personal.
 - Otros costes.

- Departamentos no operativos:
 - Otros costes.

En la siguiente tabla se muestra la estructura de la cuenta de resultados por líneas de negocios, desglosando para cada departamento los ingresos y costes directos.

Tabla 4.3.1: Departamentos operativos directos

	HABITACIONES	RESTAURACIÓN	TELECOMUNICACIÓN	TIENDAS	PARKING	LAVANDERÍA	CENTRO SALUD	OTROS INGRESOS
INGRESOS	X	X	X	X	X	X	X	X
Ventas	X	X	X	X	X	X	X	X
Habitaciones	X							
Alquiler caja fuerte	X							
Comida		X						
Bebida		X						
Alquiler de salas	X							X
Otros ingresos	X	X	X	X	X	X	X	X
Patrocinios	X	X		X	X		X	X
COSTE DE VENTAS	X	X	X	X				
Coste producto		X	X	X				
Coste materiales accesorios	X	X		X				
PERSONAL	X	X	X	X	X	X	X	
OTROS COSTES	X	X	X	X	X	X	X	X
Teléfono	X	X	X	X	X	X	X	X
Correo	X	X		X				X
Limpieza recogida basura	X	X		X	X		X	
Lavandería	X	X		X	X		X	
Decoración, flores	X	X						
B° por línea de producto	X	X	X	X	X	X	X	

Fuente: elaboración propia a partir del documento de AECA.

4.4. CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE INGRESOS

En este apartado se explica, primero, cómo se imputan los ingresos y posteriormente cómo se imputan los gastos.

Imputación de ingresos.

Antes que los establecimientos hoteleros procedan a la imputación de ingresos facturados, surgen una serie de aspectos que se deben comentar:

- Los ingresos de habitaciones se definen como aquellos importes pagados por los clientes como contraprestación por pernoctar en una habitación.

Es frecuente considerar como ingresos de habitaciones el importe percibido deducidas las comisiones satisfechas al canal por la gestión de la correspondiente reserva. Por lo tanto, no se recogerá el importe bruto como ingreso y las comisiones como gasto comercial.

- Si el importe pagado lleva incluido otros conceptos como desayuno, comida o cena, surge el problema de dividir el importe de cada servicio entre el departamento de habitaciones y el de restauración. Ante esta situación, existen varias posibilidades y las más usuales son las siguientes:
 - Imputar un porcentaje fijo a habitaciones y a restauración sobre el total del paquete facturado.
 - Imputar un porcentaje fijo a restauración por los servicios ofrecidos, e imputar al departamento de habitaciones el importe restante hasta el importe total facturado.

Esta es la opción más acertada y recomendada desde el momento en que el servicio ofrecido es constante en el tiempo de ahí que sea más lógico fijar un importe fijo a un servicio homogéneo.

- Dentro del apartado de Restauración también hay varios problemas como son:
 - ¿Cuál es el precio fijo a imputar a este departamento? Para establecer este precio fijo se utiliza, bien, el criterio precio de mercado, o bien un margen sobre el coste estándar del servicio.
 - En la segregación entre comida y bebida no suele plantearse este problema al no estar incluido el paquete de la bebida en el servicio de restauración. En el caso de estar incluida la bebida y estar el departamento de restauración segregado en ambos, el criterio de reparto podría ser proporcional al margen de cada uno de los subnegocios.
- Un problema similar surge cuando se produce la acogida de algún tipo de congreso, seminario, evento que suponga la aportación de salas de convenciones además de los servicios de habitaciones y de restauración.
La visión global del máximo responsable del hotel debe evitar que la existencia de una lucha interna por la “venta” de servicios al área organizadora del evento evite la maximización de la rentabilidad de los activos hoteleros.

Imputación de costes.

Como se ha comentado anteriormente el sistema a utilizar es un sistema de costes directos, también llamado de costes variables. Los principales problemas que presenta son:

- Coste de ventas: la imputación de costes de los servicios de restauración de tipo buffet libre sería un caso peculiar porque hay que realizar una imputación estándar pero es posible que haya un descuento unitario de materiales y una gestión del reaprovisionamiento.
- Coste de personal: este apartado presenta dos peculiaridades:

- Sobre el precio unitario de las horas imputadas: debe incluirse un coste estándar que recoja todos aquellos conceptos salariales devengados, incluyendo seguridad social, pagas extraordinarias, primas al final de contrato, etc.
 - Sobre el número de horas trabajadas: deberán establecerse unos relojes de control de presencia que permitan el seguimiento y control de las horas trabajadas. Un aspecto importante es la complejidad con la rotación de empleados entre diferentes puestos de trabajo.
- Otros costes: en este punto es básico tener claro el concepto de coste directo para así poder identificarlo e imputarlo solamente con la aprobación del responsable del departamento.

4.5. TRATAMIENTO DE COSTES NO INCLUIDOS EN EL RESULTADO OPERATIVO BRUTO

El desglose de la cuenta de resultados es el siguiente:

+ RESULTADO OPERATIVO BRUTO (GOP)

- Honorarios por gestión.
- Arrendamientos.
- Tributos.
- Seguros.
- Otros costes de departamentos no operativos.

= RESULTADO ANTES DE INTERESES, AMORTIZACIONES E IMPUESTOS (EBITDA)

Esta segregación entre el GOP y el EBITDA se debe a que en el sector hotelero es usual que exista una segregación de funciones entre el operador (que gestiona el negocio hotelero como experto que se le supone en el mismo) y la propiedad (propietario de activo o inmueble en el que se desarrolla la actividad hotelera). Dicha segregación entre las dos magnitudes económicas pretende dejar a nivel de EBITDA la responsabilidad del operador, independientemente de los temas que a continuación se van a analizar y que corresponden más a la estructura de propiedad o a decisiones tomadas por la misma, y a la utilización de distintos instrumentos de financiación de la Sociedad.

De esta forma al comparar hoteles de resultados obtenidos en valor absoluto (GOP) o relacionados con alguna otra variable (GOP por habitación, por ejemplo) se consigue una homogeneización y así dicha comparación sectorial no se ve afectada por otros conceptos.

Los principales conceptos que recogen la conciliación entre ambas magnitudes son los siguientes:

- Honorarios por gestión: son los honorarios que el operador recibe por la explotación del negocio hotelero. Suele consistir en la combinación de un porcentaje sobre ventas y un

porcentaje del GOP obtenido. Con esta combinación de ambas variables, la propiedad se asegura que el operador tenga la voluntad de maximizar la cifra de negocios al mismo tiempo que mantiene un interés real en gestionar la estructura de costes.

- **Arrendamientos:** en esta partida se recogen las cuotas satisfechas como consecuencia de operaciones de financiación a través de renting y/o leasing. Si la adquisición del activo se realiza vía fondos propios la imputación de su coste se haría vía amortización (no afectaría al EBITDA). Si se hiciera a través de financiación bancaria, la imputación de sus costes sería también vía amortización y los intereses bancarios vinculados a través de resultados financieros, no afectando en ambos casos al EBITDA. Si se realiza a través de renting/leasing, las cuotas correspondientes incorporan implícitamente ambos conceptos. A través de la segregación entre EBITDA y GOP no se consigue que el EBITDA no se vea afectado, pero al menos no afecta al GOP con lo que los gestores hoteleros no se ven beneficiados o perjudicados por decisiones financieras.
- **Tributos:** dentro de este apartado no se incluyen todos los tributos satisfechos por el negocio, sino tan solo aquellos que están vinculados a la propiedad del inmueble. Por ejemplo el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) es un tributo imputable a nivel de GOP; mientras que el Impuesto sobre Bienes Inmuebles (IBI), no lo es.
- **Seguros:** al igual que en tributos, solo formaran parte de este apartado aquellos que estén vinculados a la propiedad del inmueble. Estarán imputados dentro del GOP, por ejemplo, el seguro de vida de los empleados, de fidelidad, de morosidad, de flota, etc. Sin embargo, los seguros de daños materiales, responsabilidad civil de directivos o responsabilidad civil general serán partidas de conciliación entre GOP y EBITDA.
- **Otros Costes de Departamentos no operativos:** compuesta por aquellos conceptos basados en la estructura Societaria como por ejemplo: auditoría externa de los estados financieros, asesoría fiscal por el tratamiento del Impuesto sobre Sociedades, gastos de notario, procuradores y registradores, y dietas o gastos de representación de miembros del Consejo de Administración.

4.6. PRINCIPALES INDICADORES DE GESTIÓN EN EL SECTOR HOTELERO

Ingreso total por habitación disponible (RevPAR o Revenue per Available Room):

Este ratio relaciona el total de ingresos del hotel (habitaciones más todos los servicios anexos) con las habitaciones disponibles. Permite también gestionar temporada alta versus temporada baja.

Este índice muestra los ingresos por habitación disponible y permite hacer un seguimiento de los resultados de la gestión del mismo. Los hoteles intentan maximizar el RevPAR mediante un equilibrio entre el coeficiente de ocupación y la tarifa por estancia, siendo de vital importancia desde el momento que los ingresos del departamento de habitaciones representan un alto

porcentaje sobre los ingresos totales del establecimiento.

Tarifa media diaria (ADR o Average Daily Rate):

Este ratio relaciona exclusivamente los ingresos de las habitaciones con las habitaciones ocupadas y excluye los ingresos vinculados a otros departamentos.

Porcentaje de ocupación:

Es uno de los ratios más importantes en cualquier hotel. Se puede calcular distinguiendo los tipos de habitaciones y los tipos de clientes, aunque normalmente se determina en el ámbito global del hotel de la siguiente forma:

$$\text{Grado de ocupación} = \frac{\text{número de habitaciones ocupadas}}{\text{número de habitaciones disponibles}}$$

En la siguiente tabla (4.6.1) se recogen los datos de estos tres indicadores según la categoría del hotel para proceder a comparar en la tabla 4.6.2 a NH y a Paradores con la media del sector.

Tabla 4.6.1: ADR, RevPAR y Grado de Ocupación para 2012

	ADR (en euros)	Tasa de variación interanual	RevPAR (en euros)	Tasa de variación interanual	Grado de ocupación
TOTAL	71,4	1,6	39,9	-1,0	52,05
HOTELES: Estrellas oro					
Cinco	151,4	2,6	88,6	3,2	51,80
Cuatro	78,3	0,5	50,8	-1,4	58,97
Tres	57,8	0,2	35,9	-1,9	59,58
Dos	54,1	2,1	22,7	-4,2	38,49
Una	50	0,5	16,9	-4,7	30,42

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE

Tabla 4.6.2: Comparación del ADR, RevPAR y Grado de Ocupación de NH y Paradores con la media del sector para 2012.

	TOTAL	5 estrellas	4 estrellas	3 estrellas	2 estrellas	1 estrella	NH hoteles	Paradores
Tarifa Media Diaria en € (ADR)	71,4	151,4	78,3	57,8	54,1	50	79,32	94
Ingreso total por habitación disponible en € (RevPAR)	39,9	88,6	50,8	35,9	22,7	16,9	50,65	
Grado de ocupación en %	52,05	51,8	58,97	59,58	38,49	30,42	63,86	52

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del INE, MEMORIA NH 2012, noticias económicas en prensa de Paradores.

Se incluye a Paradores y a NH como hoteles de 3,4 ó 5 estrellas siendo los de 4 estrellas los que más abundan en su cartera de establecimientos.

El grado de ocupación de NH en 2012 fue de 63,86%, bastante superior a la media del sector pero un 0,61% menor que en 2011. La tarifa media diaria de NH en 2012 ha sido de 79,32 € un poco inferior a 2011 (80,00 €) y comparado con el sector es bastante superior a los hoteles de 4 estrellas. El RevPAR alcanza en 2012 los 50,65 €, dato similar a la media del sector. Los ingresos por habitación presentaron un cambio de tendencia en el tercer trimestre del año que se ha fortalecido durante el cuarto trimestre, a diferencia del primer semestre del año que decreció. En los 12 primeros meses del año 2012 NH ha obtenido un nivel de RevPAR ligeramente superior al año anterior (+ 0,51%) compensándose en su totalidad la caída de los precios (-2,34%) con el incremento de la ocupación (+2,92%)

Están disponibles los datos de NH para el año 2013 en el cual el grupo ha obtenido un grado de ocupación superior alcanzando el 66,08%. La tarifa media diaria ha disminuido hasta los 77,48 € y el ingreso por habitación ha aumentado hasta los 51,20 €.

La información publicada sobre Paradores es muy limitada y escueta. Solamente hay algún dato relativo a indicadores en noticias económicas. Su grado de ocupación fue en 2012 de un 52%, dato similar a la media del sector pero los expertos recomiendan tener una ocupación alrededor del 65%. La tarifa media bajó hasta los 94 € en 2012, 4 € menos que en 2011.

5. CONCLUSIONES

El sector hotelero no está pasando por su mejor momento. La reducción en la demanda, sobre todo de residentes, repercutió en una menor ocupación en alojamientos hoteleros y extrahoteleros disminuyendo el beneficio de nuestros hoteles.

Las previsiones parecen indicar que la situación mejorará por la recepción de turistas a nivel mundial y por la suave mejora económica de los residentes españoles. Con el aumento de la demanda llegará de nuevo la inversión y la creación de empleo, pero sí es cierto que los hoteles tienen un trabajo importante en sanear sus cuentas y reducir el gran endeudamiento.

De la cartera de hoteles que hay en España, en 2012, el 33% de los hoteles estaban en régimen de alquiler, el 30 % en propiedad, el 18 % en gestión y el 12 % en franquicia. Hay una clara tendencia a disminuir los hoteles en propiedad y a aumentar los de gestión y la franquicia.

El tipo de contrato también ha sufrido cambios como consecuencia de la crisis. Las empresas arriesgan menos y optan por contratos de menos responsabilidad como son: el alquiler variable, la franquicia y la gestión o management. La compra de hoteles y el contrato de alquiler fijo tienen una clara tendencia a la baja. Además, las empresas recurren a la venta de los hoteles por lo que la desinversión va en aumento.

De las empresas analizadas, NH Hoteles y Paradores de Turismo de España S.A., cabe destacar que el grupo NH es privado, con un total de 77 accionistas y cotiza en la Bolsa de Madrid. Sin embargo Paradores es íntegramente propiedad del Estado, el cual es el único accionista. Si no llega a tener este respaldo, la compañía no sería rentable actualmente porque los indicadores de rentabilidad y el nivel de pérdidas son muy elevados. Aunque están haciendo recortes, puede seguir compitiendo con otros hoteles por las subvenciones e inyecciones de capital que hace el Estado español. En este sentido hay que destacar el papel de Paradores en la recuperación y mantenimiento del Patrimonio Histórico-Artístico de nuestro país así como el hecho de que es un instrumento de política turística, que proyecta la imagen de modernidad y calidad de nuestro turismo en el exterior.

En las dos empresas se han detectado problemas de solvencia. El endeudamiento aumenta y la solvencia y la calidad de la deuda disminuyen. Además tienen un fondo de maniobra negativo elevado. Esto último puede ser habitual en otros sectores como el de grandes superficies, que funcionan perfectamente, debido a la gran rotación en sus productos, lo cobran todo al contado y pagan a plazo, por lo que no tienen problemas de tesorería; sin embargo ese no tiene por qué ser el caso de los hoteles.

No obstante, en años anteriores NH ha contado con un fondo de maniobra negativo, lo que hace pensar que este tipo de negocios también pueden contar con esta situación sin que afecte a su viabilidad. Para ello habría que profundizar en las causas y ver dónde está el origen del fondo de maniobra negativo, además de las notas de la memoria donde se explique, aspecto que ha quedado fuera del alcance de este trabajo y que se puede plantear como objetivo para futuros trabajos de Fin de Máster.

La carga de costes fijos que soportan las empresas es muy elevada, por eso están muy apalancadas operativamente y necesitan una rotación muy alta para cubrir esos elevados costes fijos.

NH Hoteles registró unos números rojos de 336 millones de euros en 2012, frente a unas ganancias de 1,5 millones de euros un año antes. Esta cifra fue motivada por el aumento del gasto en indemnizaciones por reestructuración de plantillas para reducir el gasto en España e Italia y por un resultado no recurrente también negativo mucho mayor con respecto al 2011, en gran parte debido a la salida de algunos hoteles de su cartera por la venta de activos el año pasado. Además, ante el mayor deterioro de ciertos activos en España e Italia, el grupo incrementó la provisión por pérdida de valor que venía registrando.

NH continúa con su estrategia de crecer con bajos compromisos de capital, fundamentalmente con contratos de gestión. Durante el 2012 la compañía rescindió varios contratos con hoteles y todas las aperturas realizadas y los nuevos contratos fueron en gestión con una oferta de 1.319 hoteles. El objetivo de la compañía es un crecimiento cero en arrendamientos.

NH Hotel Grupo presenta una nueva propuesta de valor para la sección de reuniones y eventos ofreciendo una oferta de valor más sólida y completa. Este sector representa el 25% aproximadamente de los ingresos del grupo y juega un papel muy importante en la consolidación de NH en el medio plazo.

En el año 2012 se hicieron públicas las dificultades económicas de la red de Paradores y la necesidad de buscar medidas para garantizar su futuro. En enero de este mismo año, se decidió el cierre temporal de varios establecimientos para intentar paliar la situación. La situación financiera del grupo es insostenible con unas pérdidas acumuladas de 119 millones de euros hasta 2012. Además se une la caída de la demanda en Paradores que tiene una rentabilidad negativa durante los años y se ve reflejado en el ERE realizado. En nuestra opinión ese problema está en la rotación, porque algunas publicaciones sectoriales indican que la ocupación mínima en los hoteles es del 65% para que sea rentable y actualmente la de Paradores es del 50%.

A pesar de que Paradores ha realizado un trabajo serio y meticuloso en ahorro de costes superfluos sin bajar la calidad, finalmente tuvo que llegar a los gastos laborales que suponen más del 50% del total de la empresa y llevar a cabo un Expediente de Regulación de Empleo. Paradores seguirá recortando costes con el objetivo de alcanzar unos ahorros mínimos de 25 millones más en los próximos años. Para ello, va a centralizar costes, ajustar consumos y gastos de telefonía y renegociar nuevos contratos con proveedores.

En cuanto a los indicadores de gestión, los más importantes a tener en cuenta por la empresa para tomar futuras decisiones son: el grado de ocupación hotelera, el ADR o tarifa media diaria y el RevPAR o ingreso por habitación. Los datos en el 2012 han sido para NH: un 63,86% de ocupación, 79,32 € de ADR, y 50,65 € de RevPAR. Mientras que Paradores tiene un nivel de ocupación del 52% y 94 € de ADR. Sobre el ingreso medio por habitación no hay información.

El grupo privado (NH) tiene, en global, mejores resultados que la media del sector mientras que el nivel de ocupación Paradores es demasiado bajo en comparación con la media del sector.

6. BIBLIOGRAFIA

Acord Comarcal per la creació d'ocupació: ratios económicos – financieros. Disponible en la web: www.accohortasud.es[consultado 7 de Abril]

Amat Salas, O. y Campa Planas, F. La contabilidad de gestión en las empresas hoteleras. AECA.

Amat Salas, O. y Campa Planas, F. (2011) Contabilidad, control de gestión y finanzas de hoteles. Profit Editorial.

Análisis de Estados Financieros. Riesgo y morosidad de la empresa. Disponible en: <http://www.riesgoymorosidad.com/tag/fondo-de-maniobra/> [consultado 20 de Mayo]

Banca March, 2011. Informe sobre el sector turístico. Disponible en: <http://www.slideshare.net/evercom/nd-p-informe-banca-march-sobre-el-sector-turstico-30-05-12> [consultado 8 de Febrero]

Base de datos: SABI

Benjamin Jones, 2013 en HotelNewNow.com. El sector español ve la luz al final del túnel. Disponible en: http://www.hosteltur.com/117300_sector-hotelerero-espanol-ve-luz-al-final-tunel.html [consultado 8 de Febrero]

Borrego Olmedo, A. (2012) El control de la gestión en hostelería. ¿Qué es el USALI? Disponible en: <http://comunidad.hosteltur.com/post/2012-07-16-qu-es-el-usali> [consultado 10 de Junio]

Cabal García, E., Cuervo Huergo, J.C., De Andrés Suárez, J. y García Fernández, V. (2010): Manual de Análisis Contable, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo.

Crisanto. Manual de contabilidad de costo para hoteleros. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos67/manual-contabilidad-costo-hoteleria/manual-contabilidad-costo-hoteleria2.shtml#ixzz33qm1uYOL> [consultado 10 de Junio]

Delgado Cristina (2012) Paradores de Turismo presenta un ERE. El país. Economía. Disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2012/11/26/actualidad/1353953139_939463.html

[consultado 21 de Abril]

Derecho mercantil, Otros-Ibañez & Almenara. Abogados y Economistas (2013). ¿Qué es el equilibrio financiero y como se calcula el fondo de maniobra? Disponible en: <http://www.ialmenara.com/que-es-el-equilibrio-financiero-y-como-se-calcula-el-fondo-demaniobra/> [consultado 20 de Mayo]

Estudio de la rentabilidad económica y rentabilidad financiera. Disponible en: www.contabilidad-empresa.es[consultado 17 de Mayo]

Expansión.com/ Europa Press. Transporte y Turismo. (2013) Paradores prevé mejorar sus resultados este año y salir de pérdidas en 2014. Disponible en: <http://www.expansion.com/2013/01/27/empresas/transporte/1359292666.html> [consultado 13 de Junio]

Fernandez López, S. (2001): “ El análisis Económico – Financiero”. 5Campus.com, *Análisis Financiero*. Disponible en: <http://www.5campus.com/leccion/analfin> [consultado 18 de Mayo]

García Lorenzo, R., Velar Martín, L.A., Cañadas Sánchez, A.F. 2009. Análisis de los estados contables en el nuevo PGC 2008. ESIC Editorial.

Gonzalez Suarez, J.L., Arias Alvarez, A.M., García Cornejo, B., Machado Cabezas, A., Pérez Méndez, J.A. 2010. Cálculo, Análisis y Gestión de Costes. Delta Publicaciones

Hotels Quality y Nebrija Business School, en colaboración con el ITH (instituto tecnológico hotelero) y FEHR (Federación Española de Hostelería): la oferta hotelera española resiste a las dificultades económicas. Disponible en: http://www.hosteltur.com/138280_oferta-hotelera-espanola-resiste-dificultades-economicas.html [consultado 9 de Mayo].

Instituto Nacional de Estadística. Hostelería y Turismo. Indicadores de rentabilidad del sector hotelero. (2012) Disponible en: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?L=0&type=pcaxis&path=%2Ft11/e230&file=inebase> [consultado 25 de Junio]

Instituto Nacional de Estadística. Hostelería y Turismo. Encuesta de ocupación hotelera. (2012) Disponible en: <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inebase&L=0> [consultado 25 de Junio]

Inversor Relations. NH HOTEL GROUP. Avance de ventas y resultados 12 meses 2013. Disponible en: <http://corporate.nh-hotels.com/upload/files/NH%20Hotel%20Group%20Avance%20Resultados%2012%20meses%202013%281%29.pdf> [Consultado el 25 de Junio]

Inversor Relations. NH HOTEL GROUP. Avance de ventas y resultados 12 meses 2012. Disponible en: http://corporate.nh-hotels.com/upload/files/NH%20Hoteles_Avance%20Ventas%20y%20Resultados%2012%20meses%202012.pdf [consultado 25 de Junio]

Labatut Serer, G. ¿Cuál es la situación financiera de Paradores? (2012). Disponible en: <http://gregoriolabatut.blogcanalprofesional.es/%C2%BFcual-es-la-situacion-financiera-de-%E2%80%9Cparadores%E2%80%9D/> [consultado 13 de Junio]

Magma tri hospitality consulting. Internacional experts in hotels, tourism and leisure: Gestión de activos hoteleros (España 2012). Disponible en: <http://www.magmatrismo.com/uploads/pdf/Informe%20de%20Gestio%CC%81n%20Activos%20Hoteleros%202012-1.pdf> [consultado 10 de Febrero]

Martín Mateos, R. Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Expansión.com, Diccionario Económico. Disponibles en: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/cuenta-de-perdidas-y-ganancias.html> [consultado 3 de Marzo]

Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Instituto de Turismo de España, Instituto de Estudios Turísticos. Balance de turismo. Resultados de la actividad turística den España. Disponible en: <http://www.iet.tourspain.es/es-ES/estadisticas/analisis-turistico/balantur/anuales/Balance%20del%20turismo%20en%20Espa%C3%B1a.%20A%C3%B1o%202012.pdf> [consultado 8 de Mayo].

Mira Hoteles, 2012: Listado de cadenas hoteleras en España. Disponible en: <http://www.mirahoteles.com/recursos-hoteles/cadenas-hoteleras.html> [consultado 10 de Febrero]

N.B. (2013). Paradores en cifras: caen las ventas un 15% entre enero y marzo. Noticias de turismo para profesionales. Disponible en : <http://www.preferente.com/noticias-de-hoteles/paradores-en-cifras-caen-las-ventas-un-15-hasta-marzo-238697.html> [consultado 23 de Junio]

NH HOTELES: HISTORIA DE UNA MARCA GLOBAL. Disponible en : <http://www.rptenis.org/cursos/es-nh-hoteles-eltriunfodelamarca.pdf> [consultado 21 de Abril]

Reportaje Hosteltur. Turismo y economía. Tendencias del turismo, 2013. Disponible en: http://static.hosteltur.com/web/uploads/2012/12/REPORTAJE_Tendencias_del_turismo_en_2013.pdf [consultado 10 de Junio]

Revista OIKOS año 12 nº25, julio 2008 pp 51-67: ¿Cómo afecta el tipo de propiedad a la eficiencia empresarial? Magda Cayón Costa.

Sanchez Galán, J.R. (2012) Una nota sobre la privatización: El difícil caso de Paradores. Disponible en: <http://www.finanzasybanca.com/index.php/Bolsa-y-mercados/una-nota-sobre-la-privatizacion-el-dificil-caso-de-paradores.html> [consultado 12 de Junio]

SERVIMEDIA. Despidos y reducciones de tamaño de la plantilla (2012). Disponible en:

http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/despidos-y-reducciones-de-tamano-de-la-plantilla/ampliacion-paradores-despedira-a-644-empleados-el-14-de-la-plantilla_RefQkld5ZRrGSNY8sZcoc7/ [consultado 6 de Mayo]

Web Marca España: <http://marcaespana.es/#&panel1-1&panel2-1&panel3-1>

Web NH: www.nh-hotels.com

Web Parador: www.paradores.es

Wiki EOI. Proyectos de negocio. Finanzas. El plan financiero. La cuenta de resultados. Disponible en : http://www.eoi.es/wiki/images/9/9b/11_Elementos.jpg [consultado 19 Mayo].

Work Meter. Indicadores de productividad, ¿Qué son y cómo analizarlos? (2012) Disponible en :

<http://es.workmeter.com/blog/bid/172634/Indicadores-de-productividad-Qu%C3%A9-son-y-c%C3%B3mo-analizarlos> [consultado 21 de Junio]