

La Due Diligence de Port Aventura

FERNANDO CAMPA-PLANAS

Universitat Rovira i Virgili

Data de recepció: 02/12/2021

Data d'acceptació: 15/01/2022

RESUM

L'objectiu del present article és descriure el procés de *Due Diligence* dut a terme el 1998 i que va donar lloc a dos fets corporatius molt importants a Port Aventura S.A. D'una banda, el canvi del soci tecnològic, amb la marxa de The Tus-sauds Group Ltd. que havia estat l'operador del Parc des de l'inici de les operacions d'aquest, i l'entrada d'Universal Studios, operador de Parcs (entre altres negocis d'oci), conegut mundialment. D'altra banda, un canvi accionarial rellevant conseqüent amb els canvis de soci tecnològic esmentats i l'entrada majoritària en l'accionariat de Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona ("La Caixa").

Classificació JEL: G34, K42, H25, M14, M40.

PARAULES CLAU

Port Aventura, Universal Studios, *Due Diligence*, Compra-venda.

ABSTRACT

The objective of this article is to describe the *Due Diligence* process carried out in 1998 and which gave rise to two very

important corporate events in Port Aventura S.A. On the one hand, the change of the technological partner, with the departure of The Tussauds Group Ltd., which had been the operator of the Park since the start of its operations, and the entry of Universal Studios, operator of the Parks (among other leisure businesses), known worldwide. On the other hand, a relevant *shareholder* change coherent with the aforementioned changes in technological partner and the majority entry into the shareholding of Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona («La Caixa»).

JEL classification: G34, K42, H25, M14, M40.

KEYWORDS

PortAventura, Universal Studios, Due Diligence, Acquisition.

1. Introducció i objectius

L'objectiu del present article és descriure un cas real de realització d'una *Due Diligence* (d'ara endavant DD), a fi de poder analitzar, al nivell de detall més gran possible, l'impacte que té en una organització el fet de veure's immers en un procés de tanta importància.

La realització/publicació d'un cas real d'una DD no és senzill perquè pot portar amb si el fet de revelar aspectes estratègics importants de l'empresa objecte de la DD, motiu pel qual no existeixen gaires casos disponibles sobre aquest tema.

En el cas de Port Aventura l'oportunitat sorgeix a causa de dues circumstàncies. En primer lloc, al temps transcorregut des de la realització de la DD a analitzar, temps que entenem que no invalida la validesa i l'oportunitat del cas; de manera que no suposa la vulneració de cap aspecte estratègic la informació continguda en el present exemple que, en tot cas, no inclou cap dada numèrica. En qualsevol cas, agrair a la Direcció de Port Aventura, a qui se li ha consultat prèviament la idea d'aquest cas, la predisposició a realitzar-lo. En segon lloc, l'oportunitat es deriva també del càrrec que ocupava el redactor d'aquest article en el moment de la DD, director d'Administració i Finances, ja que va ser una veritable talaia per a observar-la.

2. Port Aventura

Port Aventura es va inaugurar l'1 de maig de 1995. Fou el primer parc temàtic inaugurat a Espanya, convertint-se en un model a seguir amb l'obertura d'altres parcs temàtics a l'estat espanyol, Isla Mágica (1997), Terra Mítica (2000) i Parc Warner (2002), amb un èxit desigual d'aquests.

El nombre de visitants en les tres primeres temporades va estar al voltant dels 3.000.000 de visites. Va obtenir uns alts nivells de satisfacció dels seus visitants sobre la base de les enquestes diàries de satisfacció que es realitzaven. El Parc es converteix en un referent d'oci a Espanya, i part d'Europa (especialment a França i al Regne Unit), dinamitzant de forma molt important la Costa Daurada, lloc on està situat el Parc, en la creada *ad hoc* mancomunitat de Vila-seca i Salou.

Malgrat aquest èxit, acompanyat de modestos beneficis en el compte de resultats, la visió estratègica dels accionistes no és coincident respecte al futur del Parc; especialment en relació amb la velocitat que havia de seguir-se per a la construcció d'hotels adjacents i gestionats pel mateix Parc, així com la possibilitat d'obrir un segon parc que incrementés l'oferta d'oci.

Aquesta estratègia era considerada imprescindible i inajornable per part d'alguns dels accionistes, atès que hauria de permetre posicionar Port Aventura no com un Parc Temàtic sinó com una destinació turística de referència del Sud d'Europa.

La composició de l'accionariat des de l'obertura i, en concret a 31 de desembre de 1997, era la següent, a partir dels comptes anuals de Port Aventura:

| | |
|-----------------------------------|----------|
| Tussauds España, S. A. | 23,8425% |
| Tussauds Group, Ltd. | 16,6446% |
| Inmobiliaria Colonial, S. A. | 33,5921% |
| Anheuser Busch Investments, S. L. | 19,9986% |
| Profesa Barcelona I, S. A. | 5,9222% |

El Grup Tussauds, propietat del Grup Seagram, era en aquell moment un operador molt important en la indústria de l'oci mundial, gestionant els famosos museus de cera Madame Tussauds i parcs temàtics com Alton Towers i Chessington World of Adventures al Regne Unit. Per tant, Tussauds era el soci tecnològic, sobre la base del contracte de gestió o *management agreement* que havia signat en el moment de la seva entrada en l'accionariat de Port Aventura.

Per part seva, Anheuser Busch havia estat el promotor inicial del Parc, el disseny del qual està inspirat en el Parc Busch de Williamsburg a Virgínia, els Estats Units; mentre que Immobiliària Colonial formava part del

Grup “La Caixa” i Professa Barcelona I del grup elèctric de Forces Elèctriques de Catalunya (FECSA).

Aquesta divergència estratègica va suposar un canvi, molt important, d’accionariat el juny de 1998, després del procés de DD que analitzem en aquest article, i que va suposar la sortida del Grup Tussauds com a *manager* i com a accionista; així com l’entrada d’Universal Studios, grup amb una important presència i experiència en la gestió de parcs temàtics en aquell moment només als Estats Units.

D’acord amb els comptes anuals de 1998, la composició accionarial resultant va ser la següent:

| | |
|--|----------|
| Caixa d’Estalvis i Pensions de Barcelona | 37,0792% |
| Universal Studios International BV | 37,0000% |
| Anheuser Busch Investments, S.L. | 19,9986% |
| Autopistas Concesionaria Española, S.A. | 5,9222% |

A partir d’aquest moment, per tant, Universal Studios es converteix no sols en soci tecnològic, sinó també en accionista i *manager* de la companyia, malgrat que “la Caixa” ostentava la majoria de l’accionariat.

L’entrada d’Universal va suposar de fet el salt internacional, amb la força que va suposar el gran coneixement de la seva marca i logo del seu conegut globus, així com la seva referència amb el món del cinema, la qual cosa va comportar un gran increment de visites estrangeres. El producte, fins i tot mantenint les seves característiques originals, s’“universalitza”, incorporant-se per primera vegada al parc un personatge, l’“ocell boig” o Woody Woodpecker; al mateix temps que les decoracions, la tematització, els espectacles, van adquirint una nova dimensió. El Parc va passar a denominar-se, comercialment, Universal’s Port Aventura.

3. Procés de *Due Diligence* juny 2018

A partir de la situació de divergència d’opinions sobre el ritme de desenvolupament i l’expansió del Parc es van realitzar converses entre Universal Studios, Tussauds Group i el Grup La Caixa, per a dur a terme una reestructuració accionarial i, potser tant o més rellevant, el relleu de soci tecnològic, amb la idea de passar aquest paper de Tussauds a Universal.

Aquestes converses van comportar l’inici d’un procés de DD que havia de confirmar l’interès, preu i condicions de l’operació de compravenda d’accions i definició d’un nou contracte de gestió, *management agreement*, entre Universal i Port Aventura.

El procés de DD es va iniciar el dia 21 de maig de 1998, signant-se el *management agreement* el 19 de juny de 1998 i l'acord d'intercanvi accio-narial el 25 de juny del mateix any. Com es pot observar, i com és habitual en els processos de compravenda en què es realitza un procés de DD, el termini de realització va ser molt curt, menys d'un mes.

Universal Studios va encarregar al seu auditor, Price Waterhouse (d'ara endavant PW), la realització i la coordinació de totes les àrees de la DD. Es van formar diferents grups de treball (que es relacionaran a conti-nuació), en els quals intervenien professionals de PW, membres de l'equip directiu de Port Aventura i, ocasionalment, directius d'Universal Studios desplaçats al Parc.

En aquest sentit, els principals problemes a gestionar durant el procés de DD van ser els següents:

- La possible transacció que justificava la DD era estrictament confi-dencial, per la qual cosa molt poques persones de l'organització de Port Aventura coneixien el perquè del procés, la qual cosa augmenta-va tota mena de rumors.
- La càrrega de treball extraordinària, extremadament rellevant, que suposava preparar tota la documentació sol·licitada per PW, en un context de no saber-ne l'objectiu molts empleats i comandaments in-termedis, dificultava l'emplenament de les dates de lliurament que sol·licitava PW. S'ha de tenir present que la DD es va realitzar al maig/juny amb el parc en operacions, amb el personal d'estructura dimensionat per a aquestes operacions, i que el treball recurrent diari havia de realitzar-se en idèntiques condicions de termini i qualitat.
- Molts dubtes en persones i directius que eren entrevistats per PW, sobre el nivell d'informació i detall que havien de facilitar. En alguns casos, posicions defensives respecte a possibles canvis que podrien generar-se en el seu lloc de treball, des de la seva percepció, si trans-metien massa informació, o si feien el contrari.

Sens dubte la gestió emocional d'aquests aspectes, i l'increment molt significatiu de càrrega de treball, va ser, des del punt de vista de l'equip de Port Aventura, un element de difícil gestió, però que, en qualsevol cas, no va suposar cap problema per a la realització de la DD. De fet, tant l'equip de PW, com el nou equip gestor d'Universal Studios, va felicitar l'equip de Port Aventura per la seva col·laboració i predisposició mostrada en el procés.

Els equips que es van confeccionar per a la realització de la DD van ser els següents:

3.1. *Financer*

La responsabilitat principal de la DD d'àmbit financer va recaure sobre l'àrea d'Administració i Finances. Els objectius bàsics eren conèixer els sistemes d'informació i *reporting* de Port Aventura, així com tota la informació històrica econòmica i financera que permetés a PW i a Universal Studios la realització del “seu” pla de negoci que li permetés avaluar la inversió a realitzar.

Adicionalment, un altre aspecte molt rellevant era conèixer tots els aspectes de finançament del Parc, així com dels instruments de cobertura de risc de tipus d'interès, i que poguessin veure's afectats per un canvi accio-narial, com s'analitza amb major detall en l'apartat 4 del present article.

Check list financer

- Compte de resultats mensual detallat des de l'obertura del parc.
- Balanç de situació trimestral des de sis mesos abans de l'obertura del parc.
- Detall mensual de l'estat de tresoreria des de l'obertura del parc.
- Detall de visites diàries des de l'obertura del parc.
- Detall de tots els desemborsaments per CAPEX (inversions), des de l'obertura del parc.
- Detall dels costos, incloent-hi les anàlisis per categoria de cost, fixos/variables, a parc tancat, etc.
- Criteris de reconeixement d'ingressos.
- Possible impacte de criteris comptables EUA *versus* criteris comptables seguits pel parc.
- Detall de finançament de tots els instruments existents a la data, incloent-hi línies de crèdit, *covenants*, garanties, etc.
- Detall de tots els contractes existents per derivats financers.
- Tots els contractes de *renting*, *lising* i, si és el cas, de *lease-back*.
- Detall de totes les contingències, per tots els conceptes, i passius no recollits en balanç, així com la seva possible quantificació.
- Detall de l'*aging* per clients a la data més recent.
- Detall de l'*aging* d'existències, i criteris de valoració d'aquestes.
- Polítiques d'amortització.
- Detall i descripció d'ítems no recurrents en els comptes de resultats passats.
- Informes d'auditoria externa i accés als papers de treball de l'auditor.
- Conciliacions bancàries.
- Llistat de transaccions amb les parts vinculades.
- Llistat de pagaments per dividendes a accionistes.

- Llistat de tots els sistemes d'informació.
- Resum complet de SI (financer i no financer), inclosos els costos operatius i les bretxes percebudes.
- Estructura de *reporting* per a la presa de decisions.
- Informació sobre els acords de termini de cobrament a clients i termini de pagament a proveïdors.

3.2. Fiscal

En aquest àmbit va col·laborar tant l'Àrea d'Administració i Finances com l'assessor fiscal i legal del Parc, Garrigues&Andersen. Els principals objectius perseguits per PW en l'àrea van ser els possibles riscos fiscals pels impostos oberts a inspecció davant de l'Administració Tributària.

Check list fiscal

- Hi ha possibles passius fiscals no registrats?
- Quines són les possibles implicacions en Universal en cas de dur a terme la transacció?
- Hi ha alguna manera d'estructurar l'operació que beneficiï a Universal?
- Cost fiscal dels actius del Parc i polítiques d'amortització fiscal.
- Diferències, si n'hi ha, entre el valor comptable i el valor fiscal dels actius.
- Bases imposibles negatives pendents de compensació, i anys de caducitat d'aquestes.
- Situació de qualsevol acta/reclamació oberta en l'actualitat per les autoritats tributàries i de la qual pot generar-se un passiu per a l'empresa.
- Tots els pagaments per impostos i tributs locals i autonòmics.
- Resum de les diferències temporals i diferències permanents declarades en anys anteriors.
- Declaracions mensuals i resums anuals d'IVA de cada any.
- Conciliació d'aquestes declaracions d'IVA amb els registres comptables.
- Declaracions mensuals i resums anuals d'IRPF per cada any.
- Conciliació d'aquestes declaracions d'IRPF amb els registres comptables.
- Organigrama del Departament fiscal, incloent-hi les funcions i responsabilitats de cada persona d'aquest.
- Qualsevol acord amb Institucions Públiques sobre subvencions i ajudes, d'explotació i/o de capital.

3.3. Recursos humans

En aquest apartat van col·laborar des de Port Aventura tant l'àrea de recursos humans (englobada en la Direcció d'Administració i Finances), com l'àrea de relacions laborals, dependent directament de Direcció General.

Check list Recursos Humans

- Informació sobre els empleats de la companyia durant els anys oberts a inspecció que inclogui:
 - Empleat a empleat de l'empresa.
 - Salari anual, diferenciant salari fix de variable (prima, hores extraordinàries, per exemple).
 - Nombre de dependents de cada empleat.
 - Categoria laboral.
 - Data d'incorporació a l'empresa.
 - Diferenciació entre contractes fixos i temporals.
 - Indemnitzacions per acomiadament pactades, si n'hi hagués.
- Llistat d'empleats estrangers, amb els seus corresponents permisos.
- Conveni col·lectiu, desglossant aquells avantatges econòmics que es deriven d'aquest, com:
 - Política de despeses laborals en general.
 - Despeses de desplaçament.
 - Retribució en espècie.
- Llistat d'acomiadaments haguts des de l'obertura del Parc, incloent-hi:
 - Edat i antiguitat de la persona acomiadada.
 - Salari anual a la data de l'acomiadament.
 - Documentació justificativa d'aquests acomiadaments.
- Costos laborals per lloc (alguna comparació amb altres empreses?).
- Política d'ocupació fora de temporada/en temporada.
- Fonts de contractació d'empleats.
- Índexs de rotació d'empleats.
- Pressupost anual de contractació/formació.
- Llistat de tots els sindicats que representen als empleats o han notificat la seva intenció de participar en activitats organitzatives.
- Llistat de les persones que formen el Comitè d'Empresa i data en què van ser triats.
- Llistat, si és el cas, de les vagues hagudes en els 3 últims anys i les seves causes.
- Llibre de visites de la Inspecció Laboral.
- Contractes de treball/acords de negociació (incloses les bonificacions laborals actuals/futures).

- Lleis laborals espanyoles (restriccions d'edat en uns certs llocs de treball?).
- Còpies de qualsevol contracte de treball.
- *Curriculum vitae* i entrevistes amb les persones clau de l'equip del Parc.
- Documentació de totes les polítiques de recursos humans, inclosos els beneficis, els programes de compensació d'incentius i els programes de pensió/jubilació.
- Organigrames detallats.
- Justificació de pagaments a la Seguretat Social per les corresponents cotitzacions.
- Documents de la Seguretat Social, TC1 i TC2.
- Plans de pensions i d'assegurances implantades amb el personal.

3.4. Comercial

La DD Comercial va ser gestionada, des de Port Aventura, directament des de la Direcció Comercial amb l'equip de PW i d'Universal Studios, sent un important punt d'anàlisi les estratègies de comercialització i màrqueting seguides fins avui per a avaluar els possibles impactes positius que podrien derivar-se per la incorporació de la marca Universal a Port Aventura com anteriorment s'ha comentat.

Check list Comercial

- Acords de màrqueting actuals/futurs.
- Patrocini corporatiu.
- Estructura d'incentius de vendes.
- Contractes de publicitat i relacions públiques.
- Descripció i impacte de promocions específiques en assistència, rendibilitat, etc.
- Estratègia i rendibilitat d'esdeveniments especials.
- Vendes/beneficis/preus de passis anuals de temporada.
- Metodologia d'enquestes a clients, elements rastrejats (enquesta de satisfacció, LOS, POO).
- Descripció i èxit dels programes de màrqueting/vendes actualment en marxa.
- Penetracions projectades en grups en un futur programa de màrqueting.
- Eines de vendes (com per exemple control de tiquets, sistema de reserves).
- Relacions clau amb associacions corporatives turístiques i hoteleres.
- Descripció, origen i preu/rendibilitat dels grups actuals de visitants.
- Descripció i èxit dels programes/iniciatives actuals.

- Percentatge de venda en la taquilla sobre el total de vendes.
- Enquesta de satisfacció dels clients.
- Assistència diària al Parc des de l'obertura del projecte fins avui.
- Perfils d'assistència (mensual, setmanal, diària).
- Estructura d'incentius en vendes al canal.

3.5. *Manteniment i operacions*

Des de Port Aventura es va centralitzar la interlocució de la DD en les Direccions d'Operacions i de Manteniment. En aquest apartat, i donada l'experiència d'Universal Studios en aquest àmbit, l'equip desplaçat d'aquest grup va ser el que va tenir un paper més rellevant en la realització de la DD.

Check list manteniment i operacions

- Plans sobre noves atraccions i llocs de restauració i botigues. Quantificació de cost d'inversió i compromisos ja adquirits.
- Mapa dels sistemes d'informació, incloent-hi:
 - Costos operatius.
 - Possibles *gaps* d'informació actuals.
 - Costos previstos per al desenvolupament de nous sistemes.
- Costos de manteniment d'atraccions desglossat per:
 - Equipament.
 - Atracció.
 - Espectacle.
 - Punts de venda de restauració i botigues.
- Recanvis, garanties vigents, contractes de manteniment vigents i cicle de vida dels actius.
- Valoració sobre l'estat actual de les atraccions, la infraestructura, les instal·lacions d'espectacles, etc.
- Capacitat d'operacions internes davant d'una possible subcontractació.
- Llistat de maquinària o equip rellevant per a l'activitat de la companyia i que han requerit manteniment per sobre de l'habitual.
- Identificació de les instal·lacions de producció d'energia elèctrica que proveeixen el parc.

3.6. *Legal*

En aquest apartat també la Direcció d'Administració i Finances va tenir un paper rellevant, perquè l'assessoria jurídica estava adscrita en el seu

àmbit de responsabilitat, també amb l'ajuda de Garrigues&Andersen. Per part d'Universal Studios, en aquest cas, a més de PW també va intervenir el despatx d'Uría&Menéndez que assessorava, a Espanya a Universal Studios en aquest àmbit.

Check list legal

- Hi ha restriccions legals a la possible operació de compravenda?
- Hi ha algun tipus de compromís legal que pugui afectar significativament els estats financers actuals?
- Estatuts de l'empresa i Pacte de socis.
- Llistat d'accionistes i nombre d'accions de cadascun d'ells.
- Accés al llibre d'actes de l'empresa des de sis mesos abans de l'obertura del Parc.
- Escripura de Constitució.
- Nota simple del Registre Mercantil.
- Tipus de Governança, nombre de consellers.
- Auditors actuals, passats i compromís d'auditor futur.
- Estructura de poders de l'empresa. Consellers, directors i comandaments intermedis, si escau.
- Qualsevol mena d'acord per a la fusió/adquisició, compra/venda d'actius o *joint venture* per a la gestió de qualsevol activitat del parc.
- Qualsevol mena d'opció que posseeixi un accionista (futur accionista) per a la compra/venda d'accions.
- Qualsevol contracte que pugui derivar un compromís o un passiu que dificulti/impedeixi la transacció.
- Contracte de gestió (*management agreement*) i del contracte de llicència (*license agreement*).
- Llistat de qualsevol IP (*intellectual property*), incloent-hi patents, marques, *copyrights*, etc.; indicant el nom i l'acord amb el llicenciadador.
- Llicència d'obertura i llicència d'activitat.
- Títols de propietat dels actius no corrents; també dels contractes de *leases* i lloguers.
- *Major contracts*, contractes rellevants, corresponents a comercialització, compres, IP, ocupació, manteniment, consultoria, etc.
- Qualsevol contracte mantingut amb els socis actuals i que, per tant, suposi una relació vinculada.
- Contractes d'assegurança (danys materials, responsabilitat civil, risc de negoci, etc.)
- Descripció de qualsevol mal o pèrdua significativa, coberta o no per l'assegurança, en els últims cinc anys.
- Auditors actuals, passats i compromís d'auditor futur.

- Estructura de poders de l'empresa. Consellers, directors i comandaments intermedis, en el seu cas.
- Llista de tots els drets de propietat intel·lectual i industrial, indicant la data de concessió, el venciment i el pagament periòdic que suposa. Específicament:
 - Patents, marques, nom comercial i altres *copyrights* registrats pel parc.
 - Llistat de llicències de programari i maquinari.
 - Política de l'empresa per a desenvolupar i protegir els actius intel·lectuals.
- Contractes normalitzats per Port Aventura per a les seves relacions amb tercers.
- Qualsevol contracte formalitzat pel parc en què es doni una d'aquestes circumstàncies:
 - Indefinits o amb restricció per a la seva finalització per part d'una de les parts.
 - Durada superior a dotze mesos.
 - Condicions no habituals amb el mercat.
 - Incloguin clàusules de no competència o de confidencialitat.
 - Contractes que suposin un import superior al 5% de la xifra de vendes.

3.7. Terrenys i zona adjacent

En aquest cas van intervenir diverses àrees perquè, encara que els terrenys de Port Aventura eren actius d'aquesta societat, existien dues empreses que eren propietàries dels terrenys adjacents i susceptibles d'utilitzar en una futura expansió del Parc. Aquestes Societats, Grand P. Comercial i G. P. Resort, també es van unir a l'equip de treball de PA i PW per a la revisió d'aquests aspectes.

Check list terrenys i zona adjacent

- Restriccions de desenvolupament futur de la zona (com per exemple, els aiguamolls, la costa, les limitacions d'altura, el soroll, les vistes, les condicions del sòl, etc.).
- Qualsevol disseny d'hotel planejat o construït que sigui representatiu dels hotels contemplats per al desenvolupament futur.
- Llistat de totes les hipoteques.
- Opcions de compra de béns immobles atorgada.
- Valoració actual d'immobles i terrenys.
- Valoració d'opcions per a resort i parcel·les comercials.
- Requisits i riscos dels estudis d'impacte ambiental.

- Requisits d'infraestructura/transport i avaluació de capacitat.
- Projectes de desenvolupament coneguts adjacents al lloc.
- Incentius/acords públics explícits existents.
- Requisits, cost i disponibilitat de mà d'obra per a la construcció.
- Requisits d'infraestructura/transport i avaluació de capacitat futura.
- Capacitat per a crear un ambient de centre turístic.
- Avaluació del lloc per a determinar les configuracions de parcel·les preferides per a hotels, segon parc, etc.
- Verificació física de les àrees identificades en l'estudi preliminar.
- Estudi sobre la possibilitat de sofrir desastres naturals, com a inundacions o terratrèmols.
- Mapa de planúries al·luvials.
- Mapa topogràfic.
- Mapa geològic.
- Confirmar futures millores ferroviàries.
- Verificar la capacitat de les carreteres existents i el nivell de servei que faciliten.
- Confirmar futures millores de vials.
- Revisió de la capacitat de l'aeroport de Reus.
- Identificar plans de futur per a l'aeroport de Reus.

4. Aspectes més específics i significatius de la *Due Diligence* realitzada

Un dels aspectes més analitzats en el procés de DD, i del qual es van derivar les actuacions posteriors al canvi accionarial, va ser la situació financera de l'empresa.

En el moment d'iniciar-se el procés de DD analitzat en aquest article, Port Aventura era finançada de manera significativa per una línia de crèdit sindicada amb 24 entitats financeres per un import de 90.151.815,66 euros² que establia el compliment de determinats paràmetres (*covenants* en terminologia bancària) fixats en funció del pla de negoci 1997-2005.

En els comptes anuals a 31 de desembre de 1998 publicats en el Registre Mercantil, es pot observar en la nota 11 el següent text: "*En 1994 es va signar entre The Tussauds Group Ltd. i la Societat un contracte mitjançant el qual s'estipulaven determinats serveis amb una contraprestació del 4% de la venda d'entrades i del marge directe de menjars, begudes i altres béns*

² S'ha realitzat el contravalor a euros dels imports originàriament en pessetes de tots els imports esmentats en aquest apartat.

i serveis del parc durant vint-i-cinc anys des de l'obertura del parc. Amb data 19 de juny de 1998, es va signar un acord entre totes dues Societats mitjançant el qual declaraven finalitzat el referit contracte. Com a contraprestació de la rescissió anticipada d'aquest, es va establir un pagament a The Tussuds Group Ltd. per un import de 26.228.168 euros, que es va fer efectiu amb data 25 de juny de 1998”.

Com es pot deduir d'aquesta lectura, tots els paràmetres previstos en el pla de negoci vinculat a l'anterior línia de crèdit es van veure afectats, donada la rellevància de la referida contraprestació. A conseqüència d'això, en els comptes anuals esmentats es va incloure el següent text en la nota 12: *“La Societat disposa d'un crèdit sindicat, en el qual participa Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, que està utilitzat al 31 de desembre de 1998 per un import de 84.141.694,61 euros [...] la Societat està obligada al compliment de determinats paràmetres i compromisos que no es compleixen a 31 de desembre de 1998, bàsicament a conseqüència de la contraprestació per la rescissió anticipada del contracte amb The Tussauds Group Ltd. esmentada en la Nota 11. En l'actualitat s'està en contacte amb les entitats financeres participants en aquest crèdit sindicat, a fi de replantejar la vigència dels paràmetres plantejats en el seu moment i definir-ne altres més adequats al pla d'inversions previst, preveient-se una resolució favorable”.*

Per tant, un aspecte molt rellevant, i públic, derivat de l'operació de compravenda i analitzada en el procés de DD va ser la situació d'aquests paràmetres vinculats al finançament existent, que va ser solucionat a través de l'amortització anticipada de la línia de crèdit sindicada i la signatura d'una nova per import de 210.354.000 euros.

5. Conclusions

El procés de DD realitzat a Port Aventura, previ al canvi d'accionariat i de soci tecnològic, va ser un procés complet de DD realitzat en un curt espai de temps, d'altra banda, habitual en processos similars.

Els pocs anys en operació del Parc, d'una banda, van reduir la informació històrica a lliurar, facilitant el procés, però, al mateix temps, aquesta curta història del Parc va dificultar trobar tendències de comportament en ingressos i costos donada la curta sèrie històrica disponible.

En qualsevol cas, el fet que el potencial comprador, i sol·licitant de la DD, fos un operador molt important en el sector, sens dubte va facilitar el procés i la consecució dels objectius previstos en la DD, perquè en cas contrari, òbviament, l'operació no hagués arribat a la seva fi.

Referències bibliogràfiques

- AMAT, O. i CAMPA-PLANAS, F. (2022) “Manual del Controller”. Editorial Profit.
- ANTON, S. (1996) “El parque temático Port Aventura”. Estudios Turísticos, núm. 130.
- CAMPA-PLANAS, F. i VESES, V. (2012) “Liderazgo, diferenciación y responsabilidad social. El papel de Port Aventura”, en “Diez lecciones sobre turismo. El reto de reinventar los destinos”. Editorial Planeta.



Asociació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edifici Col·legi d'Economistes de Catalunya 4a. Planta, Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org
www.accid.org
[@AsociacioACCID](https://www.instagram.com/AsociacioACCID)