

La Due Diligence de Port Aventura

FERNANDO CAMPA-PLANAS

Universitat Rovira i Virgili

Fecha recepción: 02/12/2021

Fecha aceptación: 15/01/2022

RESUMEN

El objetivo del presente artículo es describir el proceso de *Due Diligence* llevado a cabo en 1998 y que dio lugar a dos hechos corporativos muy importantes en Port Aventura S.A. Por un lado el cambio del socio tecnológico, con la marcha de The Tussauds Group Ltd. que había sido el operador del Parque desde el inicio de operaciones del mismo, y la entrada de Universal Studios, operador de Parques (entre otros negocios de ocio), conocido mundialmente. Por otro lado, un cambio accionarial relevante consecuente con los cambios de socio tecnológico mencionados y la entrada mayoritaria en el accionariado de Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona («La Caixa»).

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

PALABRAS CLAVE

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

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. Introducción y objetivos

El objetivo del presente artículo es describir un caso real de realización de una *Due Diligence* (en adelante DD), al objeto de poder analizar, al mayor nivel de detalle posible, el impacto que tiene en una organización el verse inmerso en un proceso de este calibre.

La realización/publicación de un caso real de una DD no es sencillo pues puede llevar consigo el revelar aspectos estratégicos importantes de la empresa objeto de la DD, motivo por el cual no existen muchos casos disponibles sobre este tema.

En el caso de Port Aventura la oportunidad surge debido a dos circunstancias. En primer lugar al tiempo transcurrido desde la realización de la DD a analizar, tiempo que entendemos no invalida la validez y oportunidad del caso; de forma que no supone la vulneración de ningún aspecto estratégico la información contenida en el presente ejemplo que, en todo caso, no incluye ningún dato numérico. En cualquier caso, agradecer a la Dirección de Port Aventura, a quien se la ha consultado previamente la idea de este caso, la predisposición a la realización del mismo. En segundo lugar, la oportunidad se deriva también del cargo que ocupaba el redactor de este artículo en el momento de la DD, director de Administración y Finanzas, puesto que fue una verdadera atalaya para observar el mismo.

2. Port Aventura

Port Aventura se inauguró el 1 de mayo de 1995, siendo el primer parque temático inaugurado en España, convirtiéndose en un modelo a seguir con la apertura de otros parques temáticos en el estado español, Isla Mágica (1997), Terra Mítica (2000) y Parque Warner (2002), con éxito desigual de los mismos.

El número de visitantes en las tres primeras temporadas estuvo en el entorno de los 3.000.000 de visitas, obteniendo unos altos niveles de satisfacción de sus visitantes en base a las encuestas diarias de satisfacción que se realizaban. El Parque se convierte en un referente de ocio en España, y parte de Europa (especialmente Francia y el Reino Unido), dinamizando de forma muy importante la Costa Dorada, lugar donde está situado el Parque, en la creada *ad-hoc* mancomunidad de Vila-seca y Salou.

Pese a este éxito, acompañado de modestos beneficios en la cuenta de resultados, la visión estratégica de los accionistas no es coincidente respecto al futuro del Parque; especialmente en relación con la velocidad que debía seguirse para la construcción de hoteles adyacentes y gestionados por el mismo Parque, así como la posibilidad de abrir un segundo parque que incrementara la oferta de ocio.

Dicha estrategia era considerada imprescindible e inaplazable por parte de algunos de los accionistas, dado que debería permitir posicionar a Port Aventura no como un Parque Temático sino como un destino turístico de referencia del Sur de Europa.

La composición del accionariado desde la apertura y, en concreto a 31 de diciembre de 1997, era la siguiente, a partir de las cuentas anuales 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 Grupo Tussauds, propiedad del Grupo Seagram, era en aquel momento un operador muy importante en la industria del ocio mundial, gestionando los famosos museos de cera Madame Tussauds y parques temáticos como Alton Towers y Chessington World of Adventures en el Reino Unido. Por lo tanto, Tussauds era el socio tecnológico, en base al contrato de gestión o *management agreement* que había firmado en el momento de su entrada en el accionariado de Port Aventura.

Por su parte, Anheuser Busch había sido el promotor inicial del Parque, cuyo diseño está inspirado en el Parque Busch de Williamsburg en Virginia, Estados Unidos; mientras que Inmobiliaria Colonial formaba parte del Grupo «La Caixa» y Profesa Barcelona I del grupo eléctrico de Fuerzas Eléctricas de Catalunya (FECSA).

Esta divergencia estratégica supuso un cambio, muy importante, de accionariado en junio de 1998, tras el proceso de DD que analizamos en este artículo, y que supuso la salida del Grupo Tussauds como *manager* y como accionista; así como la entrada de Universal Studios, grupo con una importante presencia y experiencia en la gestión de parques temáticos en aquel momento solo en Estados Unidos.

De acuerdo a las cuentas anuales de 1998, la composición accionarial resultante fue la siguiente:

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 de este momento, por lo tanto, Universal Studios se convierte no solo en socio tecnológico, sino también en accionista y *manager* de la compañía, a pesar de que «la Caixa» ostentaba la mayoría del accionariado.

La entrada de Universal supuso de hecho el salto internacional, con la fuerza que supuso el gran conocimiento de su marca y logo de su conocido globo, así como su referencia con el mundo del cine, lo cual conllevó un gran incremento de visitas extranjeras. El producto, aun manteniendo sus características originales, se «universaliza», incorporándose por primera vez en el parque un personaje, el «pájaro loco» o Woody Woodpecker; al mismo tiempo que las decoraciones, la tematización, los espectáculos, van adquiriendo una nueva dimensión. El Parque pasó a denominarse, comercialmente, Universal's Port Aventura.

3. Proceso de *Due Diligence* junio 2018

A partir de la situación de divergencia de opiniones sobre el ritmo de desarrollo y expansión del Parque se realizaron conversaciones entre Universal Studios, Tussauds Group y el Grupo La Caixa, para llevar a cabo una reestructuración accionarial y, quizás tanto o más relevante, el relevo de socio tecnológico, con la idea de pasar dicho papel de Tussauds a Universal.

Dichas conversaciones conllevaron el inicio de un proceso de DD que

debía confirmar el interés, precio y condiciones de la operación de compra-venta de acciones y definición de un nuevo contrato de gestión, «*management agreement*», entre Universal y Port Aventura.

El proceso de DD se inició el día 21 de mayo de 1998, firmándose el «*management agreement*» el 19 de junio de 1998 y el acuerdo de intercambio accionarial el 25 de junio del mismo año. Como se puede observar, y como es habitual en los procesos de compra-venta en que se realiza un proceso de DD, el plazo de realización del mismo fue muy corto, menos de un mes.

Universal Studios encargó a su auditor, Price Waterhouse (en adelante PW), la realización y coordinación de todas las áreas de la DD, formándose diferentes grupos de trabajo (que se relacionarán a continuación), en los que intervenían profesionales de PW, miembros del equipo directivo de Port Aventura y, ocasionalmente, directivos de Universal Studios desplazados al Parque.

En este sentido, los principales problemas a gestionar durante el proceso de DD fueron los siguientes:

- La posible transacción que justificaba la DD era estrictamente confidencial, por lo que muy pocas personas de la organización de Port Aventura conocían por qué y para qué del proceso, lo cual aumentaba todo tipo de rumores.
- La carga de trabajo extraordinaria, extremadamente relevante, que suponía preparar toda la documentación solicitada por PW, en un contexto de no saber muchos empleados y mandos intermedios el objetivo del mismo dificultaba el cumplimiento de las fechas de entrega que solicitaba PW. Debe tenerse presente que la DD se realizó en mayo/junio con el parque en operaciones, con el personal de estructura dimensionado para dichas operaciones, y que el trabajo recurrente diario debía realizarse en idénticas condiciones de plazo y calidad.
- Muchas dudas en personas y directivos que eran entrevistados por PW, sobre el nivel de información y detalle que debían facilitar. En algunos casos, posiciones defensivas respecto a posibles cambios que podrían generarse en su puesto de trabajo, desde su percepción, si transmitían demasiada información, o si hacían lo contrario.

Sin duda la gestión emocional de estos aspectos, y el incremento muy significativo de carga de trabajo, fue, desde el punto de vista del equipo de Port Aventura, un elemento de difícil gestión pero que, en cualquier caso, no supuso ningún problema para la realización de la DD. De hecho, tanto el equipo de PW, como el nuevo equipo gestor de Universal Studios, felicitó al equipo de Port Aventura por su colaboración y predisposición mostrada en el proceso.

Los equipos que se confeccionaron para la realización de la DD fueron los siguientes:

3.1. Financiero

La responsabilidad principal de la DD de ámbito financiero recayó sobre el área de Administración y Finanzas. Los objetivos básicos de la misma era el conocer los sistemas de información y *reporting* de Port Aventura, así como toda la información histórica económico-financiera que permitiera a PW y a Universal Studios la realización de «su» plan de negocio que le permitiera evaluar la inversión a realizar.

Adicionalmente otro aspecto muy relevante era conocer todos los aspectos de financiación del Parque, así como de los instrumentos de cobertura de riesgo de tipo de interés, y que pudieran verse afectados por un cambio accio-narial, como se analiza en mayor detalle en el apartado 4 del presente artículo.

Check list financiero

- Cuenta de resultados mensual detallada desde la apertura del parque.
- Balance de situación trimestral desde 6 meses antes de la apertura del parque.
- Detalle mensual del estado de tesorería desde la apertura del parque.
- Detalle de visitas diarias desde la apertura del parque.
- Detalle de todos los desembolsos por CAPEX (inversiones), desde la apertura del parque.
- Detalle de costes, incluyendo análisis por categoría de coste, fijos/variables, a parque cerrado, etc.
- Criterios de reconocimiento de ingresos.
- Posible impacto de criterios contables USA *versus* criterios contables seguidos por el parque.
- Detalle de financiación de todos los instrumentos existentes a la fecha, incluyendo líneas de crédito, *covenants*, garantías, etc.
- Detalle de todos los contratos existentes por derivados financieros.
- Todos los contratos de *renting*, *leasing* y, en su caso, de *lease-back*.
- Detalle de todas las contingencias, por todos los conceptos, y pasivos no recogidos en balance, así como su posible cuantificación.
- Detalle del *aging* por clientes a la fecha más reciente.
- Detalle del *aging* de existencias, y criterios de valoración de las mismas.
- Políticas de amortización.
- Detalle y descripción de ítems no recurrentes en las cuentas de resultados pasadas.

- Informes de auditoría externa y acceso a los papeles de trabajo del auditor.
- Conciliaciones bancarias.
- Listado de transacciones con partes vinculadas.
- Listado de pagos por dividendos a accionistas.
- Listado de todos los sistemas de información.
- Resumen completo de SI (financiero y no financiero), incluidos los costos operativos y las brechas percibidas.
- Estructura de *reporting* para la toma de decisiones.
- Información sobre los acuerdos de plazo de cobro a clientes y plazo de pago a proveedores.

3.2. *Fiscal*

En este ámbito colaboró tanto el Área de Administración y Finanzas como el asesor fiscal y legal del Parque, Garrigues&Andersen. Los principales objetivos perseguidos por PW en el área fueron los posibles riesgos fiscales por los impuestos abiertos a inspección delante de la Administración Tributaria.

Check list fiscal

- ¿Hay posibles pasivos fiscales no registrados?
- ¿Cuáles son las posibles implicaciones en Universal en caso de llevar a cabo la transacción?
- ¿Hay alguna forma de estructurar la operación que beneficie a Universal?
- Coste fiscal de los activos del Parque y políticas de amortización fiscal.
- Diferencias, si las hay, entre el valor contable y el valor fiscal de los activos.
- Bases imponibles negativas pendientes de compensación, y años de caducidad de las mismas.
- Situación de cualquier acta/reclamación abierta en la actualidad por las autoridades tributarias y de la que puede generarse un pasivo para la empresa.
- Todos los pagos por impuestos y tributos locales y autonómicos.
- Resumen de las diferencias temporales y diferencias permanentes declaradas en años anteriores.
- Declaraciones mensuales y resúmenes anuales de IVA de todos los años.
- Reconciliación de dichas declaraciones de IVA con los registros contables.
- Declaraciones mensuales y resúmenes anuales de IRPF por todos los años.

- Reconciliación de dichas declaraciones de IRPF con los registros contables.
- Organigrama del Departamento fiscal, incluyendo funciones y responsabilidades de cada persona del mismo.
- Cualquier acuerdo con Instituciones Públicas sobre subvenciones y ayudas, de explotación y/o de capital.

3.3. Recursos humanos

En este apartado colaboraron desde Port Aventura tanto el área de recursos humanos (englobada en la Dirección de Administración y Finanzas), como el área de relaciones laborales, dependiente directamente de Dirección General.

Check list Recursos Humanos

- Información sobre empleados de la compañía durante los años abiertos a inspección que incluya:
 - Empleado a empleado de la empresa.
 - Salario anual, diferenciando salario fijo de variable (bonus, horas extraordinarias, por ejemplo).
 - Número de dependientes de cada empleado.
 - Categoría laboral.
 - Fecha de incorporación a la empresa.
 - Diferenciación entre contratos fijos y temporales.
 - Indemnizaciones por despido pactadas, si las hubiera.
- Listado de empleados extranjeros, con sus correspondientes permisos.
- Convenio colectivo, desglosando aquellas ventajas económicas que se derivan del mismo, como:
 - Política de gastos laborales en general.
 - Gastos de desplazamiento.
 - Retribución en especie.
- Listado de despidos habidos desde la apertura del Parque, incluyendo:
 - Edad y antigüedad de la persona despedida.
 - Salario anual a la fecha del despido.
 - Documentación justificativa de dichos despidos.
- Costes laborales por puesto (¿alguna comparación con otras empresas?).
- Política de empleo fuera de temporada/en temporada.
- Fuentes de contratación de empleados.
- Índices de rotación de empleados.
- Presupuesto anual de contratación/formación.

- Listado de todos los sindicatos que representan a los empleados o han notificado su intención de participar en actividades organizativas.
- Listado de las personas que forman el Comité de Empresa y fecha en que fueron elegidos.
- Listado, en su caso, de las huelgas habidas en los 3 últimos años y sus causas.
- Libro de visitas de la Inspección Laboral.
- Contratos de trabajo/acuerdos de negociación (incluidas las bonificaciones laborales actuales/futuras).
- Leyes laborales españolas (¿restricciones de edad en ciertos puestos de trabajo?).
- Copias de cualquier contrato de trabajo.
- *Curriculum Vitae* y entrevistas con las personas clave del equipo del Parque.
- Documentación de todas las políticas de recursos humanos, incluidos los beneficios, los programas de compensación de incentivos y los programas de pensión/jubilación.
- Organigramas detallados.
- Justificación de pagos a la Seguridad Social por las correspondientes cotizaciones.
- Documentos de la Seguridad Social, TC1 y TC2.
- Planes de pensiones y de seguros implantados con el personal.

3.4. Comercial

La DD Comercial fue gestionada, desde Port Aventura, directamente desde la Dirección Comercial con el equipo de PW y de Universal Studios, siendo un importante punto de análisis las estrategias de comercialización y *marketing* seguidas hasta la fecha para evaluar los posibles impactos positivos que podrían derivarse por la incorporación de la marca Universal a Port Aventura como anteriormente se ha comentado.

Check list Comercial

- Acuerdos de *marketing* actuales/futuros.
- Patrocinios corporativos.
- Estructura de incentivos de ventas.
- Contratos de publicidad y relaciones públicas.
- Descripción e impacto de promociones específicas en asistencia, rentabilidad, etc.
- Estrategia y rentabilidad de eventos especiales.

- Ventas/beneficios/precios de pases anuales de temporada.
- Metodología de encuestas a clientes, elementos rastreados (encuesta de satisfacción, LOS, POO).
- Descripción y éxito de los programas de *marketing*/ventas actualmente en marcha.
- Penetraciones proyectadas en grupos en un futuro programa de *marketing*.
- Herramientas de ventas (como por ejemplo control de *tickets*, sistema de reservas).
- Relaciones clave con asociaciones corporativas turísticas y hoteleras.
- Descripción, origen y precio/rentabilidad de los grupos actuales de visitantes.
- Descripción y éxito de los programas/iniciativas actuales.
- Porcentaje de venta en la taquilla sobre el total ventas.
- Encuesta de satisfacción de clientes.
- Asistencia diaria en el Parque desde la apertura del proyecto hasta la fecha.
- Perfiles de asistencia (mensual, semanal, diaria).
- Estructura de incentivos en ventas al canal.

3.5. *Mantenimiento y operaciones*

Desde Port Aventura se centralizó la interlocución de la DD en las Direcciones de Operaciones y de Mantenimiento. En este apartado, y dada la experiencia de Universal Studios en este ámbito, el equipo desplazado de este grupo fue el que tuvo un papel más relevante en la realización de la DD.

Check list mantenimiento y operaciones

- Planes sobre nuevas atracciones y puestos de restauración y tiendas. Cuantificación de coste de inversión y compromisos ya adquiridos.
- Mapa de los sistemas de información, incluyendo:
 - Costes operativos.
 - Posibles *gaps* de información actuales.
 - Costes previstos para el desarrollo de nuevos sistemas.
- Costes de mantenimiento de atracciones desglosado por:
 - Equipamiento.
 - Atracción.
 - Espectáculo.
 - Puntos de venta de restauración y tiendas.
- Recambios, garantías vigentes, contratos de mantenimiento vigentes y ciclo de vida de los activos.

- Valoración sobre el estado actual de las atracciones, la infraestructura, las instalaciones de espectáculos, etc.
- Capacidad de operaciones internas frente a una posible subcontratación.
- Listado de maquinaria o equipo relevante para la actividad de la compañía y que han requerido mantenimiento por encima de lo habitual.
- Identificación de las instalaciones de producción de energía eléctrica que abastecen al parque.

3.6. Legal

En este apartado también la Dirección de Administración y Finanzas tuvo un papel relevante, pues la asesoría jurídica estaba adscrita en su ámbito de responsabilidad, también con la ayuda de Garrigues&Andersen. Por parte de Universal Studios, en este caso, además de PW también intervino el despacho de Uría&Menéndez que asesoraba en España a Universal Studios en este ámbito.

Check list legal

- ¿Hay restricciones legales a la posible operación de compraventa?
- ¿Hay algún tipo de compromiso legal que pueda afectar significativamente a los estados financieros actuales?
- Estatutos de la empresa y Pacto de socios.
- Listado de accionistas y número de acciones de cada uno de ellos.
- Acceso al libro de actas de la empresa desde seis meses antes de la apertura del Parque.
- Escritura de Constitución.
- Nota simple del Registro Mercantil.
- Tipo de Gobernanza, número de consejeros.
- Auditores actuales, pasados y compromiso de auditor futuro.
- Estructura de poderes de la empresa. Consejeros, directores y mandos intermedios, en su caso.
- Cualquier tipo de acuerdo para la fusión/adquisición, compra/venta de activos o *joint venture* para la gestión de cualquier actividad del parque.
- Cualquier tipo de opción que posea un accionista (futuro accionista) para la compra/venta de acciones.
- Cualquier contrato que pueda derivar un compromiso o pasivo que dificulte/impida la transacción.
- Contrato de gestión («*management agreement*») y del contrato de licencia («*license agreement*»).

- Listado de cualquier IP («*intellectual property*»), incluyendo patentes, marcas, *copyrights*, etc.; indicando el nombre y acuerdo con el licenciador.
- Licencia de apertura y licencia de actividad.
- Títulos de propiedad de los activos no corrientes; también de los contratos de *leases* y alquileres.
- «*Major contracts*», contratos relevantes, correspondientes a comercialización, compras, IP, empleo, mantenimiento, consultoría, etc.
- Cualquier contrato mantenido con los socios actuales y que, por lo tanto, suponga una relación vinculada.
- Contratos de seguro (daños materiales, responsabilidad civil, riesgo de negocio, etc.)
- Descripción de cualquier daño o pérdida significativa, cubierta o no por el seguro, en los últimos cinco años.
- Auditores actuales, pasados y compromiso de auditor futuro.
- Estructura de poderes de la empresa. Consejeros, directores y mandos intermedios, en su caso.
- Lista de todos los derechos de propiedad intelectual e industrial, indicando fecha de concesión, vencimiento y pago periódico que supone. Específicamente:
 - Patentes, marcas, nombre comercial y otros *copyright* registrados por el parque.
 - Listado de licencias de *software* y *hardware*.
 - Política de la empresa para desarrollar y proteger los activos intelectuales.
- Contratos normalizados por Port Aventura para sus relaciones con terceros.
- Cualquier contrato formalizado por el parque en que se dé una de estas circunstancias:
 - Indefinidos o con restricción para su finalización por parte de una de las partes.
 - Duración superior a doce meses.
 - Condiciones no habituales con el mercado.
 - Incluyan cláusulas de no competencia o de confidencialidad.
 - Contratos que supongan un importe superior al 5% de la cifra de ventas.

3.7. Terrenos y zona adyacente

En este caso intervinieron diversas áreas pues, aunque los terrenos de Port Aventura eran activos de dicha sociedad, existían dos empresas que eran propietarias de los terrenos adyacentes y susceptibles de utilizar en una

futura expansión del Parque. Dichas Sociedades, Grand P. Comercial y G. P. Resort, se unieron pues también al equipo de trabajo de PA y PW para la revisión de estos aspectos.

Check list terrenos y zona adyacente

- Restricciones de desarrollo futuro de la zona (como por ejemplo, humedales, costa, limitaciones de altura, ruido, vistas, condiciones del suelo, etc.).
- Cualquier diseño de hotel planeado o construido que sea representativo de los hoteles contemplados para el desarrollo futuro.
- Listado de todas las hipotecas.
- Opciones de compra de bienes inmuebles otorgada.
- Valoración actual de inmuebles y terrenos.
- Valoración de opciones para *resort* y parcelas comerciales.
- Requisitos y riesgos de los estudios de impacto ambiental.
- Requisitos de infraestructura/transporte y evaluación de capacidad.
- Proyectos de desarrollo conocidos adyacentes al lugar.
- Incentivos/acuerdos públicos explícitos existentes.
- Requisitos, coste y disponibilidad de mano de obra para la construcción.
- Requisitos de infraestructura/transporte y evaluación de capacidad futura.
- Capacidad para crear un ambiente de centro turístico.
- Evaluación del lugar para determinar las configuraciones de parcelas preferidas para hoteles, segundo parque, etc.
- Verificación física de las áreas identificadas en el estudio preliminar.
- Estudio sobre la posibilidad de sufrir desastres naturales, como inundaciones o terremotos.
- Mapa de llanuras aluviales.
- Mapa topográfico.
- Mapa geológico.
- Confirmar futuras mejoras ferroviarias.
- Verificar la capacidad de las carreteras existentes y el nivel de servicio que facilitan.
- Confirmar futuras mejoras de viales.
- Revisión de la capacidad del aeropuerto de Reus.
- Identificar planes de futuro para el aeropuerto de Reus.

4. Aspectos más específicos y significativos de la Due Diligence realizada

Uno de los aspectos más analizados en el proceso de DD, y del cual se derivaron actuaciones posteriores al cambio accionarial, fue la situación financiera de la empresa.

En el momento de iniciarse el proceso de DD analizado en este artículo, Port Aventura estaba financiada de forma significativa por una línea de crédito sindicada con 24 entidades financieras por importe de 90.151.815,66 euros¹ que establecía el cumplimiento de determinados parámetros («covenants» en terminología bancaria) fijados en función del plan de negocio 1997-2005.

En las cuentas anuales a 31 de diciembre de 1998 publicadas en el Registro Mercantil, se puede observar en la nota 11 el siguiente texto: «En 1994 se firmó entre The Tussauds Group Ltd y la Sociedad un contrato mediante el cual se estipulaban determinados servicios con una contraprestación del 4% de la venta de entradas y del margen directo de comidas, bebidas y otros bienes y servicios del parque durante 25 años desde la apertura del parque. Con fecha 19 de junio de 1998, se firmó un acuerdo entre ambas Sociedades mediante el cual declaraban finalizado el referido contrato. Como contraprestación de la rescisión anticipada del mismo, se estableció un pago a The Tussauds Group Ltd. por un importe de 26.228.168 euros, que se hizo efectivo con fecha 25 de junio de 1998».

Como se puede deducir de dicha lectura, todos los parámetros previstos en el plan de negocio vinculado a la anterior línea de crédito se vieron afectados, dada la relevancia de la referida contraprestación. Como consecuencia de ello, en las cuentas anuales mencionadas se incluyó el siguiente texto en la nota 12: «La Sociedad dispone de un crédito sindicado, en el que participa Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona, que está utilizado al 31 de diciembre de 1998 por un importe de 84.141.694,61 euros...la Sociedad está obligada al cumplimiento de determinados parámetros y compromisos que no se cumplen a 31 de diciembre de 1998, básicamente como consecuencia de la contraprestación por la rescisión anticipada del contrato con The Tussauds Group Ltd. mencionada en la Nota 11. En la actualidad se está en contacto con las entidades financieras participantes en dicho crédito sindicado, al objeto de replantear la vigencia de los parámetros planteados en su momento y definir otros más adecuados al plan de inversiones previstos, previéndose una resolución favorable».

¹ Se ha realizado el contravalor a euros de los importes originariamente en pesetas de todos los importes mencionados en este apartado.

Por lo tanto, un aspecto muy relevante, y público, derivado de la operación de compraventa y analizada en el proceso de DD fue la situación de dichos parámetros vinculados a la financiación existente, que fue solventado a través de la amortización anticipada de la línea de crédito sindicada y la firma de una nueva por importe de 210.354.000 euros.

5. Conclusiones

El proceso de DD realizado en Port Aventura, previo al cambio de accionariado y de socio tecnológico, fue un proceso completo de DD realizado en un corto espacio de tiempo, por otra parte habitual en procesos similares.

Los pocos años en operación del Parque por una parte redujeron la información histórica a entregar, facilitando el proceso pero, al mismo tiempo, esta corta historia del Parque dificultó encontrar tendencias de comportamiento en ingresos y costes dada la corta serie histórica disponible.

En cualquier caso, el hecho de que el potencial comprador, y solicitante de la DD, fuese un operador muy importante en el sector sin duda facilitó el proceso y la consecución de los objetivos previstos en la DD, pues en caso contrario, obviamente, la operación no hubiera llegado a su fin.

Referencias bibliográficas

- AMAT, O. y CAMPA-PLANAS, F. (2022) «Manual del Controller». ACCID-Editorial Profit.
- ANTON, S. (1996) «El parque temático Port Aventura». Estudios Turísticos, núm. 130.
- CAMPA-PLANAS, F. y 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.



Associació Catalana de Contabilitat 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
[@AssociacioACCID](https://twitter.com/AssociacioACCID)