

Unos minutos de rejuvenecimiento

Baqueira en clase, tiempo atrás...Baqueira ahora con Joan Massons

Martes, 27 de junio de 2017, a las 19:30

Durante diversos cursos fui actualizando este caso año tras año. Cada nuevo balance aportaba alguna lección adicional que hacía que el caso no perdiera interés. Que yo recuerde empezamos por allá el año 1985. El año de mi segunda expedición al Everest.

Ahora no se trata de aburrirnos con un desarrollo exhaustivo del caso. He seleccionado una sèrie de años-clave en la historia de la estación de esquí aranesa y luego he añadido años más recientes, recogiendo el impacto de la crisis general del año 2008 y el efecto económico de los grandes cambios que ha vivido la estación.

El caso se presentaba mediante un extenso enunciado dedicado no solamente a describir la estación de esquí, sino el Valle de Arán, ya que se trataba de orientar a las personas que no conocieran la relevante singularidad de la comarca aranesa.

El caso se puede trabajar en cuatro idiomas diferentes: catalán, castellano francés e inglés. Lo he pasado en diversidad de países. En mi Tesis Doctoral trabajé sobre todas las estaciones catalanas de esquí alpino.

Hoy en día los trazos esenciales del enunciado serían los siguientes:

Baqueira-Beret es en tamaño, la segunda estación de la cordillera pirenaica. La primera es Grandvalira en Andorra que ofrece en este año de 2017, 210 kilómetros de pistas balizadas con 66 remontes. Baqueira-Beret ofrece 156 kilómetros con 35 remontes y el conjunto Massella-Molina 141 kilómetros con 30 remontes.

Historia de Baqueira-Beret

En los años 60 las posibilidades de esquiar se reducían, para los habitantes de Barcelona, a la estación de La Molina (Gerona) y otras minúsculas estaciones en Andorra y Francia. Al norte de Aragón existían Candanchú y Formigal cerca de Jaca.

Hasta entonces solía decirse que el Valle de Arán estaba demasiado lejos de Barcelona y también de Zaragoza o de Pamplona. Existía sin embargo un gran prestigio paisajístico a favor de la comarca del Arán y había quien soñaba en esas montañas como una excelente zona esquiable.

En el año 1951, una serie de esquiadores aventajados del valle de Arán, que se entrenaban (subida a pie, bajada en nieve virgen) bajo las órdenes del legendario esquiador austriaco Walter Voegel, empezaron a competir en otras estaciones de España y Francia. Sería al cabo de unos años, es decir, a principios de los años 60, cuando Baqueira Beret nacería bajo el auspicio de cuatro nombres clave. Luis Arias Carralón, primer director de la estación y primogénito de una familia vinculada a la hostelería y el esquí en la Sierra de Guadarrama (estación de Navacerrada) en Madrid que escuchó y acogió la propuesta de Sixto Mayayo, a la sazón alcalde

de Salardú; Jorge JORDANA de Pozas, presidente de la Federación Española de esquí; y Jesús SERRA Santamans destacado hombre de empresa catalán.

Jesús SERRA se había iniciado al esquí en la época en que no existían en Cataluña remontes mecánicos y no se podía aspirar a hacer más de un descenso en todo un final de semana. Esta probada vocación por el mundo del esquí, así como el prestigio que le proporcionaba ser Presidente del Grupo Asegurador Catalana Occidente y otros cargos relevantes, permitieron poner en marcha muchos años más tarde la estación de esquí en el Valle de Arán

El año 1962 ya existe el nombre comercial de la estación que siempre fue Baqueira-Beret. Se constituyó una Sociedad, para impulsar el proyecto, cuyo nombre fue TEVASA (Telecables del Valle de Arán Sociedad Anónima).

Hay algo rigurosamente cierto y que sin embargo muchas personas desconocen o no creen. Mayayo, Jordana, Serra, Arias y los hombres que les rodearon desde el principio soñaron con un complejo de esquí cuya motivación eran las magníficas condiciones de las montañas de Baqueira y el incomparable marco del Valle de Arán, que hacían el proyecto de la estación, atractivo en sí mismo, como esfuerzo de promoción. Sobre las motivaciones de tipo económico, se esperan, precisamente, comentarios de Vd., amable lector de este caso.

Hemos dicho que el proyecto era atractivo en sí mismo. El atractivo consistía en proporcionar a los aficionados al esquí un área extensa y con recorridos de dificultad variable. Tras el proyecto había la ilusión de unos esquiadores vocacionales y el respaldo financiero del Grupo Asegurador Catalana-Occidente.

Se pensó desde el primer momento en la participación de los araneses en el proyecto de la estación de esquí. El capital inicial se cifró en 9.000 euros. Esto fue en el año 1962. Este mismo valor traducido a euros actuales representaría unos 333.000 euros, es decir, un valor realmente pequeño pero que permitía iniciar el proyecto.

Los araneses, salvo Mayayo y otros pocos (Mombiedro, España y Bravo), dieron prácticamente la espalda a esta interesante iniciativa ya que se recogió tan sólo un valor cercano al 15% de la cantidad solicitada. Sin embargo, sería ridículo pensar que no había dinero líquido de sobras en el Arán para cubrir esta cantidad con creces. En la pequeña oficina de la única entidad de ahorro del Valle de Arán existían en 1962 depósitos por valor de 0,6 millones de euros, es decir, 21 millones de euros a valor del año 2007, última actualización del caso.

En el año 1962 existían diversidad de pequeños comercios y hoteles que acogían al escaso turismo que acudía en primavera y verano, sobre todo de forma itinerante ya que el Valle de Arán era visita obligada en el recorrido del Pirineo.

La obtención de los terrenos fue bastante compleja. Los terrenos que eran de propiedad privada fueron en parte adquiridos gratuitamente (primer síntoma de respuesta positiva de los araneses) y en parte pagados a precios bajos. Los terrenos públicos y otros terrenos pertenecientes a la Iglesia Católica (Obispado de Seo de Urgel, norte de Lérida) se utilizan en régimen de concesión por 50 años (han transcurrido ya 47 años de esta concesión).

Se obtuvieron en el pasado pequeñas subvenciones por parte del Ministerio de Información y Turismo. Hubo siempre colaboración y simpatía por parte de las autoridades. Tampoco hubo exenciones directas de impuestos sino tan sólo libertad para computar los años de depreciación del inmovilizado. A partir de 1988, el Gobierno de la Generalitat de Cataluña ha otorgado subvenciones a Baqueira-Beret S.A.

Desde su inicio hasta ahora la estación de esquí ha crecido mucho. Lamentablemente, su entusiasta primer director, Luis ARIAS, jamás pudo conocerla en su extensión actual. En el año 1970 murió al estrellarse el helicóptero con el que sobrevolaba las montañas que tanto quiso.

En 1998 nos dejó Ricard Vidal Rovira, socio fundador y secretario del Consejo de Administración desde la constitución de la Sociedad. A él debo la inspiración para crear este vehículo pedagógico y a su persona lo he dedicado en la portada de las diversas ediciones del caso.

En 1999 falleció Jorge Jordana de Pozas, primer Presidente de Baqueira-Beret.

En el año 1974 la razón social TEVASA fue cambiada por la actual de Baqueira-Beret. S.A.

Gradualmente, Baqueira-Beret fue abarcando otras diversas actividades relacionadas con el esquí a través de sociedades filiales como Hovasa (Hoteles), Viatges Baqueira-Beret, Hoteles nevados S.A., Sorpe Bonaigua SA, etc.

Las filiales liquidan anualmente un dividendo a la matriz que esta contabiliza como "Otros resultados de explotación"

Evolución de los ingresos:

<u>Años</u>	<u>Ingresos en millones de Euros.</u>	<u>% incremento inter-anual</u>	
1965	0,004		
1966	0,01	223,62	
1967	0,02	57,94	
1968	0,03	50,00	
1969	0,05	43,66	
1970	0,07	40,23	
1971	0,07	8,27	
1972	0,12	60,80	
1973	0,14	16,68	
1974	0,20	44,18	
1975	0,30	55,60	
1976	0,51	66,57	
1977	0,63	23,83	
1978	0,59	-5,92	
1979	1,01	71,45	Índices de crecimiento *
1980	1,52	49,84	100,00
1981	1,71	12,80	112,80
1982	?	?	?
1983	?	?	?
1984	3,43	?	226,40
1985	3,74	8,90	246,54
1986	4,86	29,95	320,37
1987	4,69	-3,50	309,16
1988	4,95	5,54	326,30
1989	4,23	-14,55	278,84
1990	1,00	-76,36	65,92
1991	6,31	531,00	415,95
1992	6,37	0,95	419,91
1993	7,21	13,19	475,28
1994	9,88	37,03	651,28
1995	11,19	13,26	737,64
1996	12,00	7,24	791,03
1997	10,76	-10,33	709,29
1998	13,75	27,79	906,39
1999	16,66	21,16	1.098,22
2000	19,58	17,53	1.290,70
2001	13,22	-32,47	871,64
2002	21,58	63,20	1.422,54
2003	22,29	3,29	1.469,34
2004	22,66	1,66	1.493,73
2005	27,3	20,48	1.799,60
2006	26,9	-0,4	1.709,34
2007	17,7	-9,2	1.164,00

BAQUEIRA BERET, SA.

ACTIVIDAD DE LA ESTACIÓN

<u>Años</u>	<u>Días Actividad</u>	<u>Número Esq uiadores</u>	<u>índices de crecimiento</u>	<u>Media visitas / día</u>
1980	165	265.084	100,00	1.607
1981	149	269.179	101,54	1.807
1982	149	296.939	112,02	1.993
1983	144	321.787	121,39	2.235
1984	135	390.828	147,44	2.895
1985	114	375.611	141,70	3.295
1986	126	443.957	167,48	3.523
1987	142	480.533	181,28	3.384
1988	135	459.563	173,37	3.404
1989	111	358.275	135,16	3.228
1990	92	79.103	29,84	860
1991	152	460.086	173,56	3.027
1992	150	434.352	163,85	2.896
1993	135	460.137	173,58	3.408
1994	150	501.192	189,07	3.341
1995	130	542.389	204,61	4.172
1996	152	554.271	209,09	3.647
1997	128	462.295	174,40	3.612
1998	136	590.363	222,71	4.341
1999	128	701.287	264,55	5.479
2000	151	786.904	296,85	5.211
2001	126	488.755	184,38	3.879
2002	128	756.085	285,22	5.907
2003	149	716.086	270,14	4.806
2004	142	682.608	257,51	4.807
2005	128	786.621	296,74	6.145
2006	149	726.464	274,05	4.876
2007	122	444.730	169,00	3,645

Renta per cápita	0,260	0,245	0,268
(miles de euros) ⁽³⁾	0,644	0,593	0,603
1967	2,275	1,631	1,899
1973	× 8,73	× 6,66	× 7,08
Índice crecimiento	3,459	3,018	3,388
1983	× 1,52	× 1,85	× 1,78
Índice crecimiento	9,601	4,888	6,275
1987	7,884	6,166	8,055
1989	8,359	7,600	8,341
1991	8,772	8,090	9,001
1992	9,509	8,849	9,938
1993	9,969	9,390	10,455
1994	14,707	12,078	12,287
1996	13,30	11,30	11,80
1999	13,60	12,20	12,60
2000			

Rango de renta per cápita comarcal

<u>1991</u>	<u>1992</u>	<u>1993</u>	<u>1996</u>	<u>1999</u>	<u>2000</u>
1. Vall d'Arán	1. Cerdanya	1. Cerdanya	1. Val d'Arán	1. Val d'Arán	1. Val d'Arán
2. Cerdanya	2. Val d'Arán	2. Val d'Arán	2. Cerdanya	2. Gironés	2. Gironés
3. Alt Empordà	3. Alt Empordà	3. Alt Empordà	3. Alta Ribagorça	3. Garrotxa	3. Garrotxa
4. Baix Empordà	4. Pallars Sobirà	4. Pallars Sobirà	4. Pallars Sobirà	4. Cerdanya	4. Ripollés
5. La Selva	5. Baix Empordà	5. Baix Empordà	5. Alt Empordà	5. Ripollés	5. Cerdanya

*Fuente informativa: Anuari Estadístic de Catalunya

El caso iba acompañado de una serie de preguntas que se constituían en el hilo conductor de las dos sesiones de cuatro horas que solíamos dedicar al caso en la carrera...y algo menos en el MBA...

Os adjunto esas preguntas porque su respuesta constituirá el desarrollo de nuestra sesión, aunque las he sintetizado respecto a las primeras ediciones del caso, para evitar una sesión farragosa en la que “los árboles no nos dejaran ver el bosque...”

1-¿Cómo conceptúa Vd. la rentabilidad del accionista de esta empresa: alta, baja, media? ¿Cómo evoluciona la rentabilidad del Capital Propio?

2-¿Cómo se ha comportado el rendimiento del activo a lo largo de estos años?

¿Cómo ha sido la política de endeudamiento?

- 3-¿Qué le ha sugerido el desglose del Rendimiento del Activo entre Margen y Rotación?
- 4-¿Le indica a Vd. la trayectoria histórica que algún día el margen pudiera ser mucho mayor?
¿Podemos aumentar el margen con una contundente subida de precios?
- 5-¿Le indica a Vd. la trayectoria histórica que la rotación es mejorable? ¿Cómo podríamos mejorar la rotación del Activo? ¿Cree Vd. que la rotación del activo es un factor-clave en la gestión de esta clase de negocio?
- 6-Volvamos a hablar del margen: ¿Tienen importancia o no los llamados "Otros ingresos de explotación"?
- 7-¿Le parece correcto afirmar que en el fondo la verdadera rentabilidad de una estación de esquí es el provecho de una comarca? ¿Qué dice el caso sobre el provecho para el Valle de Arán?
- 8-¿Por qué los socios promocionaron Baqueira-Beret? ¿Animados por la futura rentabilidad? ¿Por qué han ido ampliando la estación? ¿Qué opina Vd. sobre el crecimiento de esta estación de esquí?
¿Cómo se ha financiado este crecimiento?