

# 2008

PARADORES

memoria anual annual report





memoria anual **annual report**

# PARADORES 2008



*Presidente - Consejero Delegado*

Sr. D. Juan de la Mota Gómez-Acebo  
Presidente  
PACTO MUNDIAL  
C/ Núñez de Balboa, 116, 5ª planta, 27.  
28006 MADRID

Madrid, 26 de octubre de 2009

Estimado Juan:

Me complace escribirte para explicaros el compromiso y esfuerzo que Paradores de Turismo ha desarrollado en el año 2008 en la implantación de los Diez Principios del Pacto Mundial, tanto en la actividad que desarrollamos como empresa hotelera como en nuestros planes de futuro. Con esta carta te adjunto nuestra Memoria 2008, que dedica una parte importante de su contenido a enumerar las Políticas de Responsabilidad Social Corporativa que hemos implantado en la Empresa en este periodo.

Entre ellas me gustaría destacar el diseño del Plan Estratégico de Paradores 2009-2012, al que hemos llamado "Innovación y Modernización de la Red". En él, definimos nuestra política de Responsabilidad Social desde cuatro grandes líneas de acción: la responsabilidad con los empleados, con proyectos sociales, con la cooperación al desarrollo y el apoyo a la difusión y fomento de la cultura. Asimismo, vamos a realizar un esfuerzo notable para hacer que nuestros establecimientos ofrezcan mejores servicios y calidad, al tiempo que incrementan notablemente sus ratios de sostenibilidad.

Respecto a los principales hitos relacionadas con los Diez Principios del Pacto Mundial realizados en el ejercicio pasado me gustaría también poner algunos de relieve. En primer lugar, considero importante resaltar que la Empresa, en aras de una mayor eficiencia y transparencia, se ha sometido a un amplio abanico de auditorías, tanto de carácter interno como externo.

La protección del Medio Ambiente y la ejecución de políticas sostenibles ha sido otra de nuestras prioridades. Observarás que Paradores es la cadena hotelera europea que cuenta con mayor número de certificaciones medioambientales según la normativa comunitaria EMAS. Tenemos como objetivo potenciar este papel de empresa pionera y buena muestra de ello es la nueva política de Calidad y Medio Ambiente que aprobamos el 1 de diciembre y que da prioridad a la sostenibilidad y a la calidad percibida por el cliente.

*Paradores de Turismo de España S.A.*  
*Requena, 3 28013 Madrid Teléfono 91 516 67 70 Fax 91 516 66 60*



*Presidente - Consejero Delegado*

Nuestro esfuerzo lo difundimos en numerosos foros relacionados con la ética empresarial, donde abogamos por un futuro del sector turístico que considere la sostenibilidad como un objetivo plausible no sólo desde el punto de vista de responsabilidad social, sino también atendiendo a una perspectiva de rentabilidad. Paradores, asimismo, aboga por aliarse con su entorno, buscando fórmulas compartidas con instituciones y entidades locales que resulten beneficiosas para el conjunto de sociedades en las que operamos.

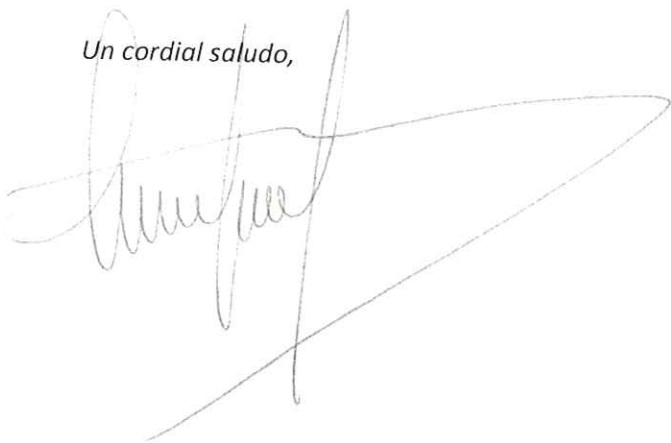
El esfuerzo colectivo realizado en este sentido por el personal de Paradores ha sido bien valorado por el sector y la sociedad en general, que nos ha hecho merecedores de distintos reconocimientos, como el que nos hizo entrega la Universidad de Extremadura por nuestra colaboración con la Facultad de Estudios Empresariales y Turismo o el otorgado por la organización de la Feria de la Salud, por nuestra oferta gastronómica para colectivos con necesidades dietéticas especiales, entre muchos otros.

En 2008 hemos implantado también una ambiciosa política de Recursos Humanos, con el objetivo de lograr mayores índices de estabilidad laboral para nuestros 4.300 empleados, que ya se situaban muy por encima de la media del sector. Nuestros equipos cuentan además con amplios planes de formación, prevención de riesgos laborales, comunicación y promoción interna, a los que la compañía destina importantes recursos, como podrás observar en nuestra Memoria.

Estoy convencido de que en Paradores de Turismo hemos logrado que el conjunto de nuestra actividad y nuestros proyectos de futuro se desarrollen bajo el paraguas de la Responsabilidad Social Corporativa. Como te decía al principio, nuestro compromiso con los principios del Pacto Mundial es firme y continuaremos trabajando para ser mejores.

Muchas gracias.

Un cordial saludo,



*Paradores de Turismo de España S.A.*

*Requena.3 28013 Madrid Teléfono 91 516 67 70 Fax 91 516 66 60*



# Carta del Presidente

En el año 2008 Paradores de Turismo ha cumplido 80 años. Durante estas décadas, la Cadena se ha consolidado como una empresa que proyecta en los mercados internacionales la excelencia del turismo español. Al mismo tiempo, este aniversario tan especial ha coincidido con un ejercicio que ha obligado a Paradores a superar importantes retos.

Mi llegada a la presidencia, en el mes de mayo, coincidió con los primeros efectos de una desaceleración económica a escala mundial. El turismo, sin embargo, ha afrontado la coyuntura con más fortaleza que otros sectores económicos, aunque lógicamente ha registrado un descenso en sus niveles de actividad.

Ante esta situación, en Paradores apostamos por soluciones creativas que nos permitiesen contener el gasto y, al mismo tiempo, lanzar nuevos productos que fomentasen una mejora en los índices de actividad. Pese a las expectativas, las decisiones tomadas han tenido su efecto y la Cadena ha logrado cerrar el año con un resultado positivo, que se traduce en unos ingresos de 262 millones de € y un EBITDA de 38,2 millones de €.

Al mismo tiempo, Paradores, con la inestimable colaboración de todos los equipos de trabajo de la Cadena, de los que forman parte más de 4.300 profesionales, ha elaborado durante 2008 un Plan Estratégico que nos permite afrontar los próximos cuatro años con optimismo. Nuestro objetivo es innovar y modernizar la Cadena, actualizando nuestros establecimientos para que ofrezcan mayor confort y nuevas experiencias, manteniendo y potenciando nuestra tradicional calidad en el servicio, desarrollando nuevos productos y siendo una empresa pionera que sirva como ejemplo de la magnífica labor que desarrolla la hostelería española.

La superación de los retos planteados por el ejercicio y la puesta en marcha de proyectos innovadores, en los que nuestros profesionales han invertido enormes dosis de ilusión, nos permiten mirar al futuro con confianza y con la seguridad que supone dejarse guiar por un objetivo claro: lograr que alojarse en Paradores siga constituyendo una vivencia única.

Miguel Martínez Fernández  
Presidente - Consejero Delegado  
Paradores de Turismo de España, S.A.



## 01. 80 Años al Servicio del Turismo

■ Paradores hoy	08
■ Misión de la Compañía	09
■ Evolución de la Red	10

## 02. Resultados de Negocio

■ Año económico 2008	14
■ Canon	17
■ Actividad	17
■ Inversiones	20

## 03. Una Estructura Potente

■ Organigrama	24
■ Consejo de Administración	26
■ Órganos Colegiados	26
■ Direcciones Generales	27
■ Red de Establecimientos	28

## 04. Plan Estratégico

■ Fase de Diagnóstico	32
■ Orientación Estratégica	32
■ Plan 2009-2012	33

## 05. Una Cadena que Comunica

■ Comienza Paradores TV	40
■ Relaciones con los Medios	41
■ Comunicación Interna	41
■ Revista Paradores	42
■ Línea Editorial	42
■ Campaña de Publicidad	42
■ www.parador.es	43
■ Marketing Digital	44
■ Material Promocional	44
■ Estrategias de Comercialización	45
■ Canal de Distribución	46
■ Central de Reservas	46

## 06. Una Empresa Vinculada a su Entorno

■ Colaboración y Convenios con Instituciones	50
■ Aniversarios y Aperturas	51
■ Foros y Jornadas	52
■ Otros Actos	53
■ Premios y Reconocimientos	54



# Índice

memoria anual **annual report** 2008

## 07. Una Actividad Sostenible y de Calidad

■ Área de Restauración	58
■ Área de Alojamiento	62
■ Nuevas Tecnologías	62
■ Calidad y Medio Ambiente	63
■ Paradores por la Excelencia	63

## 08. Productos para Todos

■ Plan de Accesibilidad Universal	66
■ 93 Paradores la Carta	67
■ Productos de Paradores	67
■ Promociones	69
■ Más de 400.000 'Amigos'	70

## 09. Excelencia Profesional

■ El Equipo de Paradores	74
■ Gestión de Recursos Humanos	75
■ Prevención de Riesgos Laborales	75
■ Formación	78
■ Cobertura de Vacantes	80
■ Paradores Escuela	82
■ Actividades para Empleados	84

## 10. Modernización e Innovación de la Red

■ Obras de Mejora y Ampliación	88
■ Futuros Paradores	91

## 11. Responsabilidad Social Corporativa

■ Políticas de Eficiencia	96
■ Políticas de Calidad	97
■ Políticas de Sostenibilidad	98
■ Políticas de Recursos Humanos	98

## 12. Objetivo: Eficiencia

■ Inventarios de Inmovilizado	102
■ Facturación Electrónica de Proveedores	103
■ Adaptación al NPGC	103
■ Gestión Financiera	104
■ Gestión de Compras	104
■ Auditoría Interna	105
■ Auditoría Externa	106
■ Cuenta de Pérdidas y Ganancias	107
■ Balances de Situación	108





01

PARADORES  
memoria anual | 2008 | annual  
report



# 80 Años al Servicio del Turismo

PARADORES

# 01. 80 Años al Servicio del Turismo

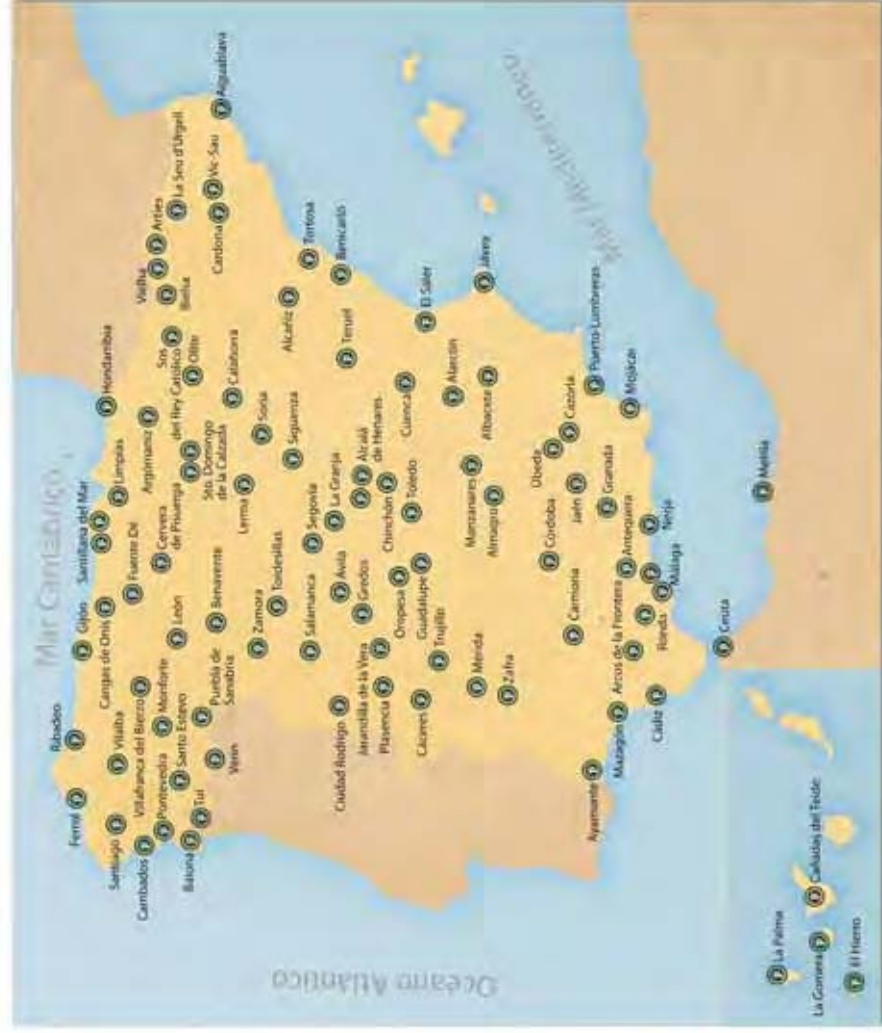
## Paradores Hoy

Paradores de Turismo es una sociedad anónima de capital público con ochenta años de historia, que gestiona una red de 93 establecimientos hoteleros. El Estado, único accionista de la Cadena, tutela su gestión a través del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y decide, asimismo, qué nuevos Paradores abren y se integran en el funcionamiento de la Red.

En la actualidad trabajan en Paradores más de 4.300 profesionales y los establecimientos tienen una media de 63 habitaciones, unas dimensiones que permiten un trato personalizado y una calidad elevada en las prestaciones a los clientes.

Paradores de Turismo es la cadena hotelera líder en turismo cultural y de naturaleza. Tiene establecimientos en todas las comunidades autónomas salvo en Baleares, circunstancia que pronto quedará solventada puesto que hay un parador en construcción en la isla de Ibiza. Además de contar con establecimientos en once ciudades declaradas Patrimonio de la Humanidad, más de la mitad de los paradores de la Red se encuentran ubicados en entornos monumentales y otros muchos permiten alojarse en los parques nacionales y en las áreas naturales más interesantes del país. La mitad de ellos destacan además por ocupar edificios históricos, como castillos, conventos, palacios y monasterios.

Entornos con Parador





## Misión de la Compañía

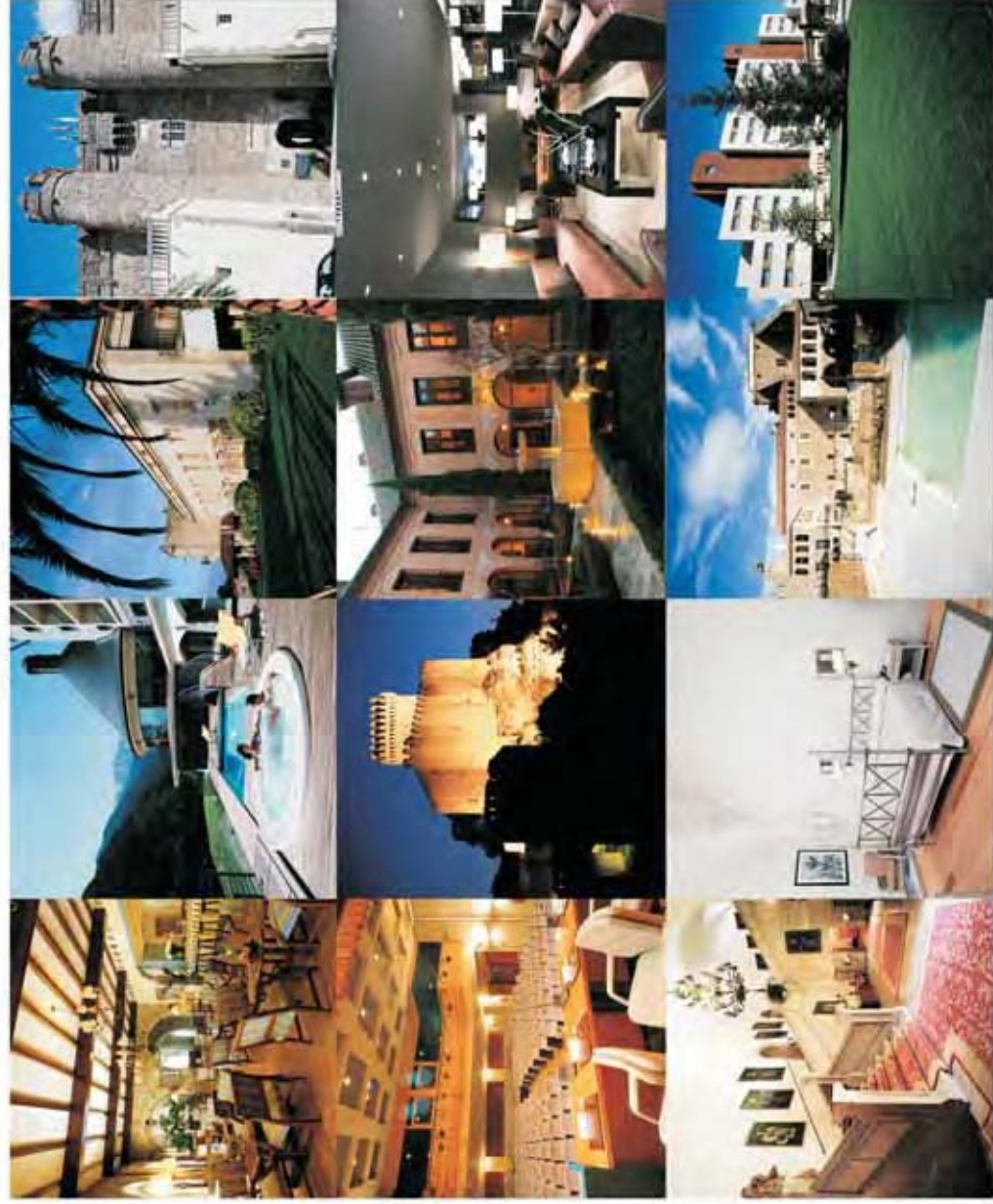
Paradores de Turismo es una empresa pública y competitiva, una gran marca del turismo español, imagen del alto valor de la hostelería española y un referente para el sector turístico de excelencia empresarial y productividad.

La Cadena, al mismo tiempo, desarrolla su actividad respondiendo a tres principios fundamentales que caracterizan su misión:

- 1º. Paradores es un instrumento de política turística, que proyecta una imagen de calidad e innovación del turismo español en el exterior.
- 2º. Paradores contribuye a la recuperación, mantenimiento y disfrute del patrimonio histórico artístico del país, así como de sus espacios naturales.
- 3º. Paradores actúa como una herramienta de dinamización en áreas con reducido movimiento turístico o económico.

FOTOS DE IZQUIERDA A DERECHA Y DE ARRIBA A ABAJO:

Parador de Málaga Gibralfaro, Parador de Vieña, Parador de Tui, Parador de Zafra, Parador de Segovia, Parador de Alarcón, Parador de Chinchón, Parador de Seu d'Urgell, Parador de León, Parador de Santo Estevó, Parador de Plasencia, Parador de Salamanca.



## Evolución de La Red

En 2008 se cumplen 80 años del nacimiento de Paradores de Turismo de España. Los casi 12.000 plazas hoteleras que posee hoy Paradores comenzaron con las treinta del primer establecimiento, inaugurado en la sierra de Gredos en 1928. La futura Red, impulsada por el Estado, fue bautizada como 'Junta de Paradores y Hosterías del Reino' y su objetivo era servir de escogidos monumentos histórico-artísticos y parajes de gran belleza natural para instalar nuevos hoteles que atendiesen a los viajeros.

A Gredos le siguieron Oropesa (1930), Úbeda (1930), Ciudad Rodrigo (1931) o Mérida (1933), entre otros. Al mismo tiempo, fueron abriendo al público los primeros albergues de carretera, que también se integraron en la Red, como Manzanares (1932), Bailén (1933) ó Benicarló (1935).

Con el transcurrir de los años, los Paradores fueron extendiéndose por todo el territorio nacional, en una época también marcada por el desarrollo de infraestructuras como carreteras, ferrocarriles, aeropuertos, puertos... El mayor proceso expansivo, sin embargo, se produjo con el 'boom' turístico, en la década de los 60, ya que la Red se utilizó como una herramienta eficaz a la hora de establecer un nuevo destino. Así, la Cadena pasó de 40 a 83 establecimientos.

Durante la transición se planteó una amplia reestructuración de la Red, cerrándose algunas instalaciones obsoletas o muy alejadas de las rutas habituales y por tanto muy deficitarias, y se revisaron los criterios de explotación, para mejorar la rentabilidad. En esos años, Paradores es escenario de actos tan importantes como la elaboración del borrador de la Constitución en el Parador de Gredos (1978), la firma del anteproyecto del estatuto de Cataluña en el Parador de Vic-Sau (1978) o la del estatuto Autonómico de Andalucía, en Carmona (1980). Las aperturas, además, se siguen produciendo. Entre ellas, algunas tan destacadas como Sigüenza (1976), Carmona (1976), Cardona (1976), Tortosa (1976), Almagro (1977), Seu d'Urgell (1977) o Segovia (1979).

En los 80 entran a formar parte de la Red de Paradores algunos hoteles de la cadena pública Entursa. Entre ellos, establecimientos tan emblemáticos como el Hostal de San Marcos (León), el Hostal de los Reyes Católicos (Santiago) y el Hotel La Muralla (Ceuta).

Con la llegada de los 90, Paradores vive un cambio fundamental. El 18 de enero de 1991 se constituye la sociedad anónima Paradores de Turismo de España, S.A. El objetivo es hacer de la cadena hotelera una empresa rentable que se sirva exclusivamente de sus propios beneficios para mantenimiento y explotación de la Red.

Durante la última década, Paradores conjuga tradición con vanguardia y desarrolla nuevas políticas estratégicas: una apuesta clara por las políticas ambientales, una fuerte inversión en la renovación de la Red, el desarrollo de iniciativas de I+D, la implantación de nuevas tecnologías y la potenciación de la calidad como principal premisa del servicio hotelero ofrecido por la cadena.

Por ello, Paradores hoy en día es una empresa experta y sólida, referente en la hostelería de calidad, que afronta el futuro con optimismo. La Cadena, asimismo, representa una gran apuesta de dinamización económica, como demuestra el hecho de que más de 150 entornos de la geografía española solicitan al Gobierno la construcción de un Parador.

Parador de Gredos





Parador de Alcalá de Henares



02

PARADORES  
memoria anual | 2008 | annual  
report



## Resultados de Negocio

PARADORES

## 02. Resultados de Negocio

### Año Económico 2008

En 2008 Paradores de Turismo ha registrado unos ingresos de 262 millones de euros, que suponen una desviación del 7,7% con respecto al ejercicio anterior. El resultado de operaciones (EBITDA) se ha situado en 38,2 millones de €, sin incluir el canon, y el resultado después de impuestos y canon ha sido de 1,47 millones de €.

Estos resultados se producen en un contexto económico de crisis mundial que ha afectado a todos los sectores productivos. El comportamiento del turismo, sin embargo, ha sido más positivo que el de otros elementos de la economía, aunque también se ha visto afectado por un descenso en la actividad.

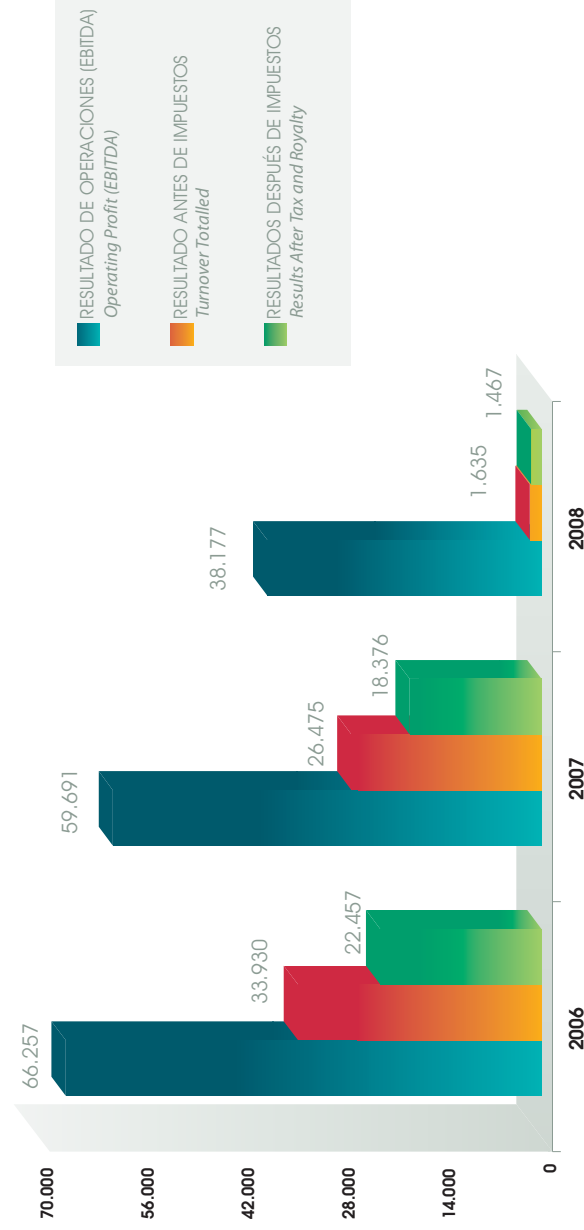
El ejercicio ha estado marcado además por una variable en la oferta de la Cadena, debido a los cierres totales o parciales de distintos paradores, circunstancia que afectó especialmente a la evolución del primer semestre del año. La reducción de oferta en alguno de estos establecimientos tiene una incidencia directa en la cuenta de resultados.

Este contexto de actividad ha supuesto un reto importante para el nuevo equipo gestor de la Compañía, que desde su entrada, en el mes de mayo, ha establecido las medidas necesarias para gestionar la Red con la máxima eficiencia y ha redirigido las políticas corporativas para lograr el objetivo de ceirar el ejercicio con un balance económico positivo, hecho que se ha conseguido.

#### Principales datos de la Empresa

(Miles de €)	2006	2007	VAR.% 07-06	2008	VAR.% 08-07
VENTAS	286.838	279.328	-2,62	259.899	-6,96
TOTAL INGRESOS	291.120	284.005	-2,44	262.062	-7,73
RESULTADO DE OPERACIONES (EBITDA)	66.257	59.691	-9,91	38.177	-36,04
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	33.930	26.475	-21,97	1.635	-93,82
RESULTADOS DESPUÉS DE IMPUESTOS	22.457	18.376	-18,17	1.467	-92,02
CASH - FLOW	40.628	37.450	-7,82	21.262	-43,23
GASTOS DE PERSONAL	126.592	125.637	-0,75	127.811	1,73
VALOR AÑADIDO	170.581	166.133	-2,61	151.118	-9,04

**Evolución del Resultado de Operaciones, Resultado antes de Impuestos y Resultado después de Impuestos**  
*Evolution Turnover Totalled, Operating Profit and Result After Tax and Royalty*



**Otros Ratios**

	2006	2007	VAR.% 07-06	2008	VAR.% 08-07
% GASTOS OPERATIVOS S/VENTAS*	84,70	86,88	2,57	93,73	7,89
% RDO. ANTES DE IMPUESTOS S/VENTAS	11,87	9,48	-20,16	0,63	-93,36
% RDO. DESPUÉS DE IMPUESTOS S/VENTAS	7,82	6,58	-15,87	0,56	-91,42
VENTAS POR HABITACIÓN OCUPADA (€)	208	213	2,51	210	-1,52

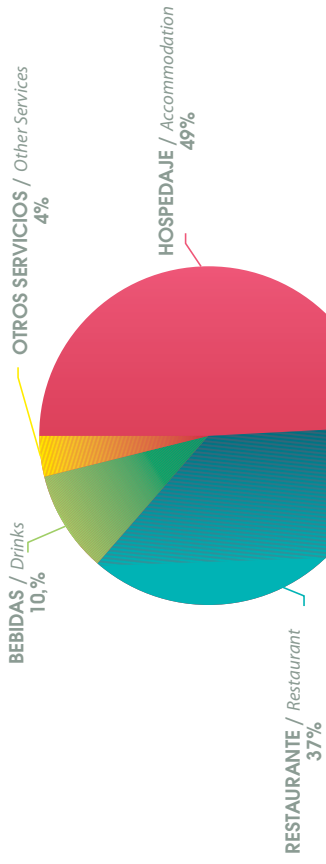
\*No incluye Canon

**Ventas**

(€)	2006	2007	VAR.% 07-06	2008	VAR.% 08-07
HOSPEDAJE	142.127.916	138.763.692	-2,37	128.091.845	-7,69
RESTAURANTE	106.233.346	103.949.034	-2,15	96.305.267	-7,35
BEBIDAS	28.853.527	27.319.621	-5,32	25.659.743	-6,08
OTROS SERVICIOS	9.623.147	9.295.337	-3,41	9.841.741	5,88
<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>286.837.936</b>	<b>279.327.684</b>	<b>-2,62</b>	<b>259.898.596</b>	<b>-6,96</b>



## Distribución de las Ventas Sales Distribution

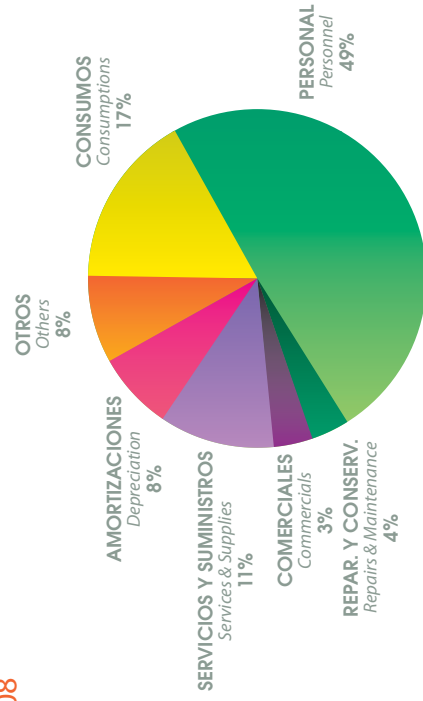


## Gastos de Explotación

(€)	2006	2007	VAR. % 07-06	2008	VAR. % 08-07
CONSUMOS	45.955.189	44.698.890	-2,73	44.078.223	-1,39
PERSONAL	126.591.987	125.636.744	-0,75	127.810.755	1,73
REPARACIONES Y CONSERVACIÓN	8.708.696	9.260.500	6,34	9.835.507	6,21
COMERCIALES	12.749.317	12.696.168	-0,42	8.866.831	-30,16
SERVICIOS Y SUMINISTROS	26.693.319	27.222.755	1,98	29.061.539	6,75
AMORTIZACIONES	18.083.635	18.358.743	1,52	19.722.887	7,43
OTROS*	16.536.874	22.151.762	33,95	20.971.536	-5,33
<b>TOTAL</b>	<b>255.319.017</b>	<b>260.025.562</b>	<b>1,84</b>	<b>260.347.278</b>	<b>0,12</b>

\*Incluye Canon, cuya cuota fue modificada al alza en mayo 2006 según nuevo Pliego de Concesión, estableciéndose un importe fijo anual de 9 millones de € y otro variable del 3% de las ventas.

## Gastos de Explotación 2008 Operating Expenses 2008



## Canon

Sobre las ventas obtenidas durante el ejercicio hay que descontar el canon que Paradores abona al Estado en concepto de 'alquiler' de los edificios que gestiona como hoteles. En 2008 la cifra ha ascendido a 16,74 millones de €, que tal y como estipula el pliego de concesión entre Paradores y Turespaña proceden de una cantidad anual fija de 9 millones de € más un 3% de las ventas del ejercicio.

El Pliego de Concesión incluye además el compromiso de aplicar al menos el 9% de los ingresos de explotación de la Sociedad a la realización de inversiones y gastos de conservación, mantenimiento y reparación, con el fin de mantener el nivel y la calidad de servicios característicos de la Cadena.

## Actividad

Paradores ha registrado durante el ejercicio un índice de ocupación media del 63%, ligeramente superior a la tendencia de todo el sector, que según la Encuesta de Ocupación Hotelera de 2008 elaborada por el Instituto Nacional de Estadística mantuvo una media del 53,6% a lo largo del año.

Si analizamos los periodos semanales, observamos que el índice de ocupación en fin de semana fue del 77,8%, mientras que en el resto de los días se registró una media del 56,5%. Asimismo, el ingreso medio por habitación se situó en los 103,6 €, lo que supone una diferencia del 2,3% respecto a 2007.

La restauración sigue siendo un negocio fundamental para Paradores, que ingresó 122 millones de € gracias a este segmento de negocio, que supone el 47% de las ventas de toda la Cadena, porcentaje idéntico al del ejercicio 2007.

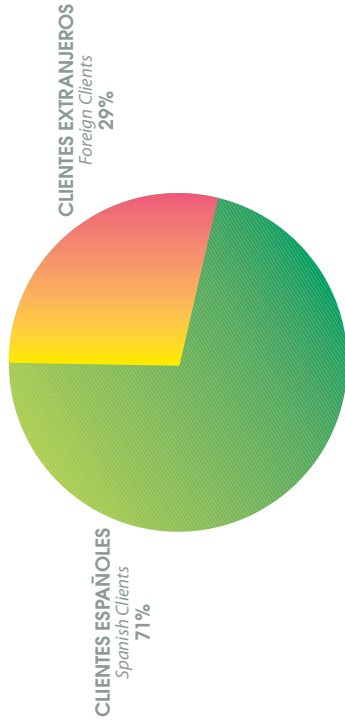
Respecto a otras cifras globales de actividad, el número de clientes ascendió en 2008 a un total de 1.347.377. De ellos, el 71% fueron españoles y el resto, el 29%, extranjeros. Ocuparon un total de 1,24 millones de habitaciones y, junto con los clientes de paso, permitieron que el área de restauración de Paradores registrara unas ventas de 2,29 millones de cubiertos.

Respecto a los clientes extranjeros, el 22% fueron británicos, el 16% franceses, el 12% alemanes, el 9% estadounidenses, el 4% japoneses, el 4% italianos, el 4% holandeses, el 4% belgas, el 4% portugueses, el 3% suizos y el 3% nórdicos.

Resulta destacable el incremento de turistas japoneses, un mercado emisor muy interesado en productos culturales, de elevado gasto y que ha mostrado un comportamiento positivo en relación con la oferta de Paradores de Turismo.



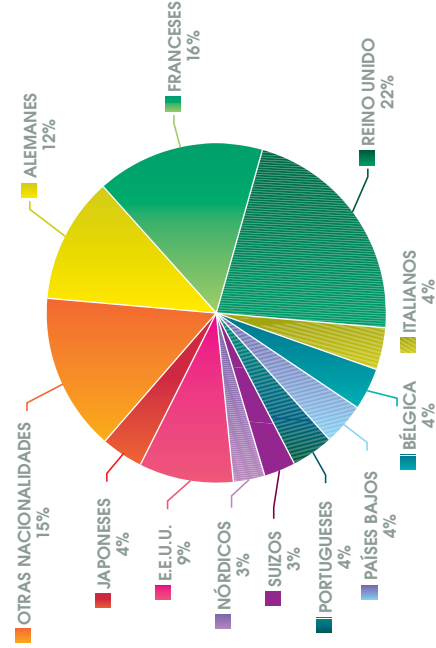
## Distribución de Clientes Nacionales y Extranjeros National and Foreign Client Distribution



## Plazas ocupadas por clientes extranjeros

	2008	PESO	2007	PESO
ALEMANES	90.236	13,87	96.809	13,64
FRANCESES	97.982	15,06	103.189	14,54
REINO UNIDO	153.464	23,59	171.734	24,19
ITALIANOS	24.050	3,70	27.323	3,85
BÉLGICA	27.205	4,18	29.651	4,18
PAISES BAJOS	27.003	4,15	29.815	4,20
PORTUGUESES	21.903	3,37	21.903	3,09
SUIZOS	20.884	3,21	21.419	3,02
NÓRDICOS	22.718	3,49	22.223	3,13
E.E.U.U.	53.453	8,22	74.879	10,55
JAPONESES	18.335	2,82	16.267	2,29
OTRAS NACIONALIDADES	93.412	14,36	94.682	13,34
<b>TOTAL EXTRANJEROS</b>	<b>650.645</b>		<b>709.894</b>	

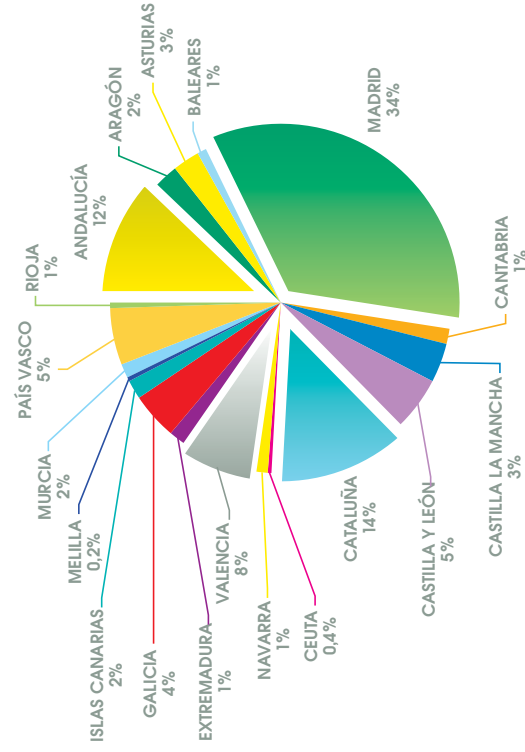
## Países de procedencia de clientes extranjeros Foreing Client Bookings



Plazas ocupadas por clientes nacionales por comunidades autónomas

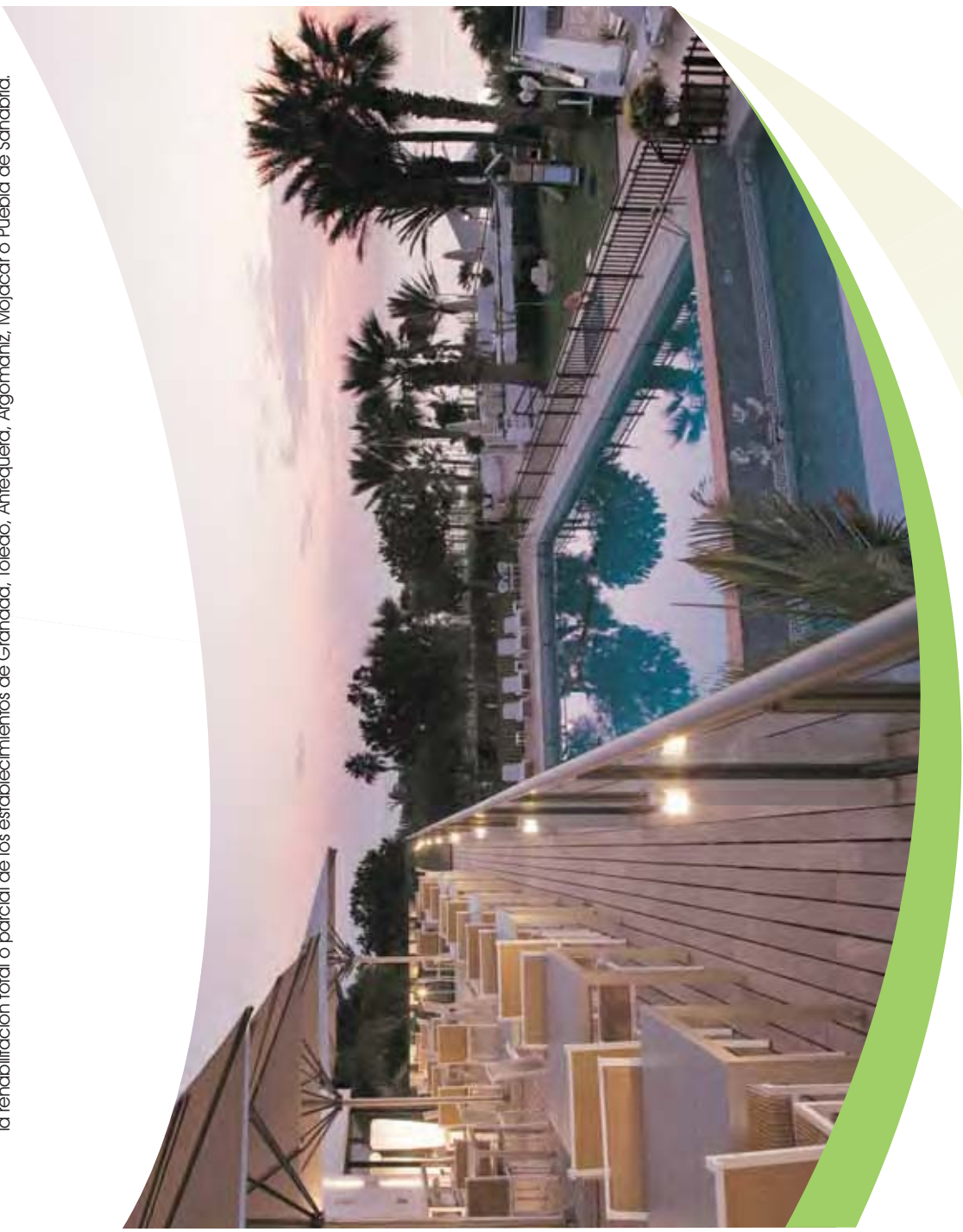
	2008	PESO	2007	PESO
ANDALUCÍA	196.551	12,11	208.703	12,19
ARAGÓN	33.041	2,04	35.631	2,08
ASTURIAS	37.445	2,31	36.906	2,16
BALEARES	15.027	0,93	17.223	1,01
MADRID	570.455	35,14	591.530	34,55
CANTABRIA	20.688	1,27	22.337	1,30
CASTILLA LA MANCHA	59.270	3,65	59.120	3,45
CASTILLA Y LEÓN	77.501	4,77	75.511	4,41
CATALUÑA	219.953	13,55	242.338	14,15
CEUTA	6.903	0,43	7.815	0,46
NAVARRA	15.069	0,93	14.826	0,87
VALENCIA	133.749	8,24	152.433	8,90
EXTREMADURA	21.464	1,32	21.991	1,28
GALICIA	62.246	3,83	62.790	3,67
ISLAS CANARIAS	36.170	2,23	37.946	2,22
MELILLA	3.427	0,21	3.677	0,21
MURCIA	25.921	1,60	29.574	1,73
PAÍS VASCO	79.123	4,87	82.798	4,84
RIOJA	9.275	0,57	9.167	0,54
<b>TOTAL</b>	<b>1.623.278</b>		<b>1.712.316</b>	

Comunidades autónomas de procedencia de clientes nacionales  
National Client Bookings



## Inversiones

En 2008 Paradores ha invertido un total de 55,3 millones de € en la modernización y ampliación de su red de establecimientos. Entre las intervenciones más importantes realizadas está la puesta en marcha del nuevo Parador de Alcalá de Henares, así como la rehabilitación total o parcial de los establecimientos de Granada, Toledo, Antequera, Argómaniz, Mojácar o Puebla de Sanabria.



Parador de Mojácar



Parador de Granada





PARADORES  
memoria anual | 2008 | annual  
report



# Una Estructura Potente

PARADORES



## 03. Una Estructura Potente

### Organigrama

Con la toma de posesión de Miguel Martínez como nuevo Presidente – Consejero Delegado de Paradores de Turismo el 14 de mayo de 2008, el organigrama de la Compañía es rediseñado, con el objetivo de crear una estructura más ágil, que a su vez proporcione mayor coordinación, transparencia y eficiencia en las actuaciones.

El armazón orgánico de la Empresa integra dos nuevas direcciones de apoyo al presidente: Gabinete de la Presidencia y Comunicación.

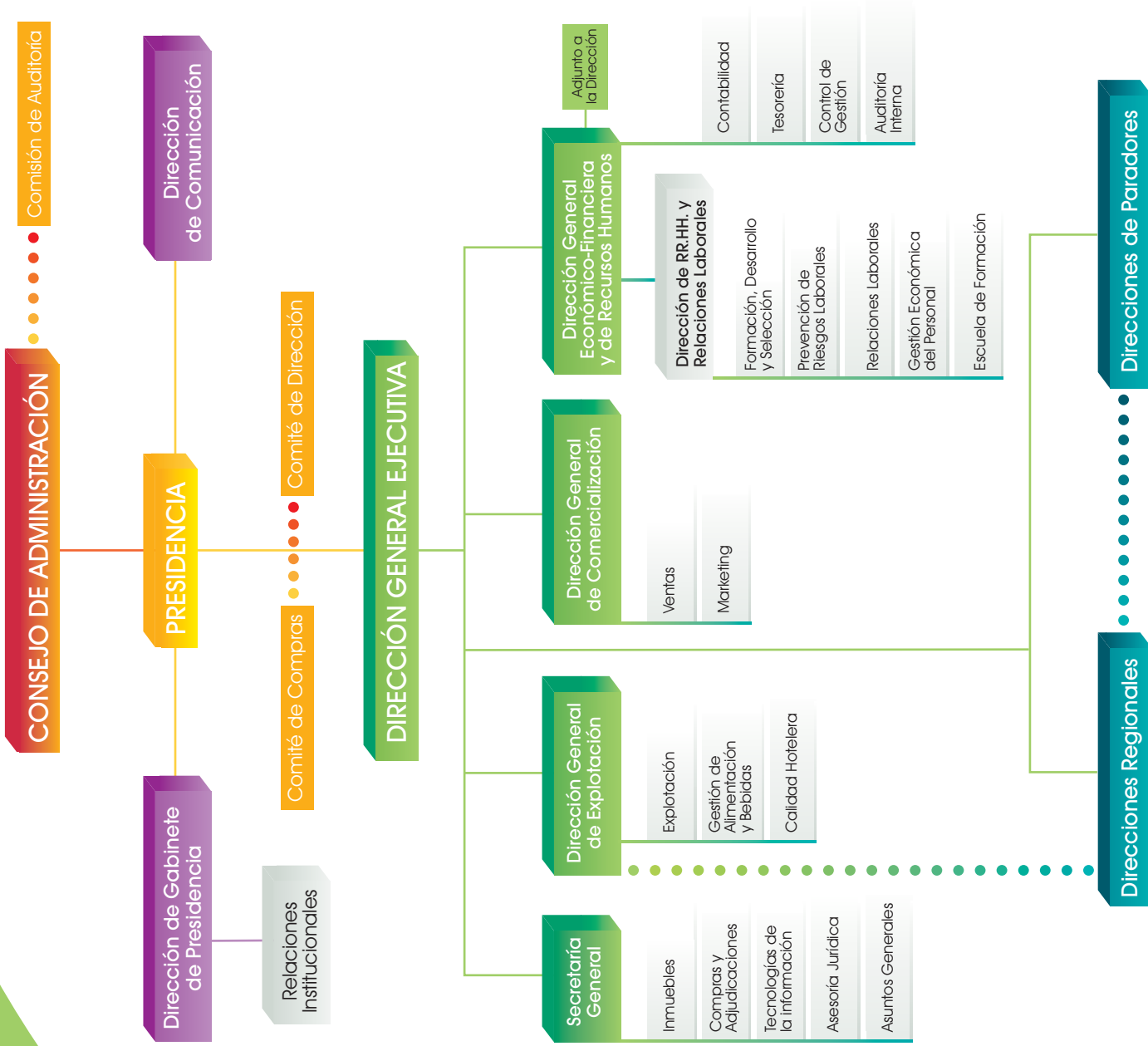
Por debajo del Consejo de Administración y de la Presidencia, se sitúa una Dirección General Ejecutiva que coordina las cuatro direcciones generales en que queda estructurada la Cadena: Secretaría General, Dirección General de Explotación, Dirección General de Comercialización y Dirección General Económico Financiera y de Recursos Humanos.

En cuanto a la estructura regional, los 93 Paradores que posee la Red en 2008 pasan a depender de cuatro direcciones de zona: Norte-Noroeste, Norte-Noreste, Centro-Canarias y Sur-Suroeste. En este caso, los directores regionales dependen directamente de la Dirección General Ejecutiva y se asocian funcionalmente a la Dirección General de Explotación.

Miguel Martínez, Presidente de Paradores



**Organigrama**  
Organisation Chart





## Consejo de Administración

El Consejo de Administración está formado por el Presidente – Consejero Delegado, la Secretaría del Consejo y un total de 16 Consejeros/as. Durante este año el Consejo ha mantenido once reuniones ordinarias. Generalmente el Consejo de Administración se reúne en los Servicios Centrales. De forma excepcional, y con motivo de la apertura del nuevo Parador de Alcalá de Henares, el Consejo se reunió en dicho establecimiento en una ocasión.

La Comisión de Auditoría constituida en el seno del Consejo de Administración convoca regularmente a cuatro Consejeros/as, al Director General Ejecutivo, al Director General Económico Financiero y al jefe de Auditoría Interna de la Compañía. Ejerce funciones de supervisión de la información económico-financiera a facilitar por la Sociedad y mantiene informado al Consejo sobre sus actuaciones. En 2008 este órgano se ha reunido en cuatro ocasiones.

## Órganos Colegiados

### Comité de Dirección

El Comité de Dirección está compuesto por el Presidente-Consejero Delegado, el Director General Ejecutivo, los cuatro directores generales y los directores del Gabinete de Presidencia y de Comunicación. Es el órgano colegiado al que corresponde la orientación y la coordinación de las áreas de negocio de la Empresa y las funciones corporativas. En 2008 se ha reunido en 32 ocasiones para aprobar todos los asuntos reservados a su competencia, así como aquellos otros que somete a su consideración cualquiera de sus miembros. Si bien el lugar de reunión es habitualmente los Servicios Centrales, se han convocado siete reuniones en los paradores de Tortosa, Villafraanca del Bierzo, Baiona, León, Salamanca y Alcalá de Henares (en dos ocasiones).



Comité de Dirección de Paradores de Turismo

### Comité de Compras

El Comité de Compras está formado por el Presidente – Consejero Delegado, el Director General Ejecutivo, los directores generales, la directora del Gabinete de Presidencia y el jefe de Compras y Adjudicaciones. Este Comité se convoca para la adjudicación de inversiones y gastos para bienes, servicios y suministros de importe superior a 150.000 €. En 2008 el Comité se ha reunido en catorce ocasiones y ha adjudicado 82 contratos.

## Direcciones Generales

En los Servicios Centrales y por debajo del Consejo de Administración y de la Presidencia, se sitúa una Dirección General Ejecutiva y, bajo ésta, cuatro Direcciones Generales.

La Dirección General Ejecutiva es responsable de la coordinación interna y sirve de enlace entre la Presidencia y las Direcciones Generales. Le corresponde presentar a la aprobación del Comité de Dirección cualquier modificación del organigrama o de la normativa interna, entre otras cuestiones. Asimismo, debe impulsar y hacer el seguimiento del Plan Estratégico y las políticas corporativas, las relaciones internacionales y la Responsabilidad Social.

La Secretaría General queda compuesta por las siguientes unidades:

- Inmuebles
- Compras y Adjudicaciones
- Tecnologías de la Información
- Asesoría Jurídica
- Asuntos Generales

La Dirección General Económico-Financiera y de Recursos Humanos está constituida por:

- Dirección de RR.HH y Relaciones laborales
  - Formación, Desarrollo y Selección
  - Prevención de Riesgos Laborales
  - Relaciones Laborales
  - Gestión Económica del Personal
  - Escuela de Formación
- Contabilidad
- Tesorería
- Control de Gestión
- Auditoría Interna

Dentro de la Dirección General de Comercialización se mantienen los departamentos de:

- Ventas
- Marketing

La Dirección General de Explotación consta de tres unidades:

- Explotación
- Gestión de Alimentos y Bebidas
- Calidad Hotelera

La Convención de Directores congrega anualmente al Equipo Directivo de la Empresa, a los Directores de Zona y de los Paradores y a los Jefes de Departamento. Este encuentro sirvió como primera toma de contacto del nuevo equipo directivo con los responsables de los Paradores y también para adelantartales las políticas estratégicas que se impulsarían en el futuro. La reunión se celebró el 7 de julio en el Parador de la Granja.







Parador de Cardona



Parador de Benicarló

Potente



40



PARADORES  
memoria  
anual | 2008 | annual  
report



## Plan Estratégico

PARADORES

## 04. Plan Estratégico

El 30 de octubre de 2008 el Consejo de Administración de Paradores de Turismo aprueba el nuevo Plan Estratégico de la Compañía para el periodo 2009-2012, bajo el nombre 'Innovación y Modernización de la Red'. Este documento, elaborado internamente y con participación directa de todas las áreas de la Empresa, constituye la hoja de ruta de todas las políticas y proyectos que marcarán el futuro inmediato de Paradores.

### Fase de Diagnóstico

Como paso previo a su elaboración, Paradores desarrolla una fase de diagnóstico en la que todos los establecimientos y áreas de Servicios Centrales aportan su visión de las fortalezas y necesidades que tiene la Compañía.

Tras un estudio de todas las evaluaciones aportadas, se determina que Paradores goza de gran fortaleza y mantiene la confianza de sus clientes. Sin embargo, necesita emprender un proceso de modernización y puesta en valor, para asegurar la potencia de su marca y su capacidad para competir en el mercado turístico.

### Orientación Estratégica

Esta nueva hoja de ruta representa una evolución en la orientación estratégica Paradores, que establece las siguientes premisas:

- 1º. Paradores debe continuar a la vanguardia del turismo español, tanto marcando tendencias como generando ideas y tecnología.
- 2º. Paradores debe potenciar su propia señal de identidad, efectuando una interpretación contemporánea de sus propios valores: patrimonio, historia, entornos naturales, atención personalizada, alta gastronomía tradicional, tranquilidad, confort y tecnología.
- 3º. El sector turístico debe identificar a Paradores como modelo de empresa experta, comprometida con la sostenibilidad y la ética empresarial.
- 4º. Paradores debe ser considerada como un instrumento de política turística, que incorpora en su segmento de negocio la apuesta del Gobierno por la tecnología y la innovación.
- 5º. Los profesionales del sector deben considerar a Paradores una gran marca como empleador; un entorno laboral atractivo, dinámico, que fomente el aprendizaje, el desarrollo profesional y el crecimiento personal.
- 6º. La sociedad española debe percibir a Paradores como un potente elemento de dinamización económica, un motor de generación de riqueza y empleo.

## Plan 2009 - 2012

El nuevo Plan Estratégico de Paradores tiene como objetivo prioritario innovar y modernizar la Red. Para ello se sustenta sobre dos grandes ejes horizontales, 'Innovación Tecnológica' y 'Parador Verde', que a su vez se complementan con otros cuatro pilares: 'Potenciar el Talento', 'Revalorizar el Patrimonio', 'Satisfacción del Cliente', 'Paradores Marca Icono' y 'Buen Gobierno'.



Portada del Libro del Plan Estratégico de Paradores 2009-2012

### Innovación Tecnológica

Esta línea del Plan pretende incorporar la tecnología en todo el ciclo del negocio de Paradores, como seña de identidad, herramienta clave de generación de valor y mejora de la productividad empresarial. Objetivos:

- 1º. Generar nuevos desarrollos tecnológicos en Paradores, que puedan aplicarse al resto del sector hotelero.
- 2º. Desarrollar un sistema de Inteligencia Empresarial.
- 3º. Concebir nuevos desarrollos tecnológicos orientados a anticipar las preferencias actuales y futuras de los clientes.
- 4º. Mejorar los procedimientos de 'front desk' y 'back office'.

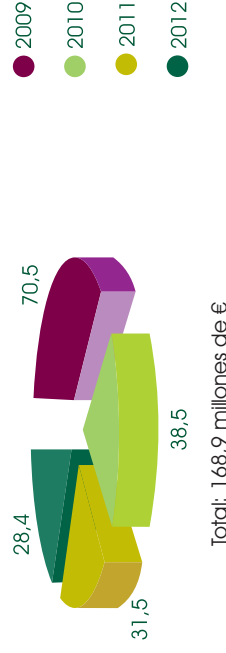
### Revalorizar el Patrimonio

Crear los proyectos necesarios para aportar valor al patrimonio adscrito a Paradores, a través de las mejoras físicas que garanticen su correcta preservación, aprovechen todo el potencial de negocio de los establecimientos, incrementen su rentabilidad y faciliten su accesibilidad. Objetivos:

- 1º. Remodelación e innovación de establecimientos de la Red, con un 'Plan 'Renove' de Paradores, en línea con la estrategia desarrollada por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio para renovar infraestructuras hoteleras. Está dotado de 168,9 millones de € (fondos propios de la Compañía) y permitirá la renovación total o parcial de una veintena de paradores.
- 2º. Innovación de los establecimientos para optimizar su rentabilidad, buscando nuevas oportunidades de negocio en segmentos como 'wellness', congresos, eventos...
- 3º. Incrementar la accesibilidad de los establecimientos para clientes y empleados, iniciando la Fase 3 del Plan de Accesibilidad Universal de Paradores.

### Plan de inversiones por año (millones de €)

#### Investment Plan by Year (millions of €)



## Propuesta de inversiones Plan Estratégico 2009-2012

2009

2010

Parador	Importe	Parador	Importe
Cádiz	17.000.000	Cervera de Pisuerga	6.000.000
León	30.000.000	Ceuta	3.500.000
Segovia (zonas comunes y Spa)	4.000.000	Málaga Gibralfaro	3.000.000
Tortosa	7.000.000	Jaén	9.000.000
Villafraanca	8.000.000	Segovia (habitaciones)	4.000.000
Inversiones PAI (equipamiento, maquinaria industrial y menor)	4.500.000	Sigüenza	8.000.000
	70.500.00	Inversiones PAI (equipamiento, maquinaria industrial y menor)	5.000.000
			38.500.000

2011

2012

Parador	Importe	Parador	Importe
Arcos de la Frontera	5.500.000	Aguablava	7.000.000
Benavente	5.000.000	Alcalá (hostería)	900.000
Mérida	7.500.000	Hondarribia	4.500.000
Santillana	6.000.000	Puerto Lumbreras	6.000.000
Zamora	2.000.000	Santiago	5.000.000
Inversiones PAI (equipamiento, maquinaria industrial y menor)	5.500.000	Inversiones PAI (equipamiento, maquinaria industrial y menor)	5.000.000
	31.500.000		28.400.000

### Potenciar el Talento

Ofrecer a nuestros más de 4.300 profesionales el mejor lugar para trabajar; un entorno que potencie sus capacidades y asegure el desarrollo de su carrera, gestionando el capital humano desde el reconocimiento del mérito. Objetivos:

- 1º- Lograr un aprendizaje y una formación continua para el correcto desempeño del puesto de trabajo. Para ello se pondrá en marcha un plan de formación y un programa de desarrollo de directivos y mandos intermedios.
- 2º- Desarrollar una política de creación de empleo de calidad y estable, con un correcto dimensionamiento de la plantilla.
- 3º- Gestionar una política de selección de personal adecuada para atraer a profesionales cualificados, tanto internos como externos, para puestos de difícil cobertura.
- 4º- Avanzar en los procesos internos de comunicación: portal del empleado, mejora de las comunicaciones internas, tecnologías interactivas...





## Satisfacción del Cliente

Orientar toda la organización y toda la actividad de Paradores a superar las expectativas de sus clientes, anticipando sus necesidades y ofreciendo soluciones con una atención y servicio inmejorables que generen lealtad a la marca. Objetivos:

- 1º- Lograr que los clientes actuales y potenciales perciban a Paradores como una empresa moderna de gran tradición. Se iniciarán acciones a corto plazo que incrementen los niveles de calidad en los departamentos de Recepción, Comedor, Cocina, Pisos y Mantenimiento; se difundirá un modelo común de atención al cliente en procedimientos de trabajo, producción de servicios o imagen.
- 2º- Innovar la cartera de productos de la empresa, de acuerdo con las preferencias de nuestros clientes, ofreciendo experiencias emocionales inolvidables, que le atraigan, le fidelicen a la Empresa y le hagan el mejor prescriptor de Paradores.
- 3º- Impulsar una atención personalizada y un servicio inmejorable para nuestros clientes, cuidando los detalles y poniendo en valor el trato excelente que es seña de identidad de la Empresa.
- 4º- Creación del Centro de Relación con el Cliente 'Paradores escucha, Paradores responde'. Establecerá herramientas de diálogo continuo con los usuarios, desde el proceso de gestión de la reserva, pasando por la estancia y el post alojamiento.

## Paradores Marca Icono

Ser una marca que se identifique con los valores y la cultura de España, y los proyecte en el mercado nacional e internacional como imagen de excelencia y competitividad de nuestro sector turístico. Objetivos:

- 1º- Profundizar en el conocimiento y la orientación al cliente: imarketing, Amigos de Paradores...
- 2º- Recuperación del mercado internacional, para alcanzar un 35% de clientes internacionales en 2012.
- 3º- Impulsar la comercialización 'online', para crecer hasta el 30% de habitaciones ocupadas contratadas por Internet en 2012.
- 4º- Adecuación de la contratación con el canal de distribución.
- 5º- Actualizar la imagen corporativa de la marca.
- 6º- Nuevo entorno de comunicación con los clientes.

## Parador Verde

Este eje ejemplariza el compromiso de Paradores con la sostenibilidad y el cuidado ambiental, impulsando la eficiencia energética, la utilización de energías renovables, el consumo responsable y una adecuada gestión de residuos. Objetivos:

- 1º. Mejorar los ratios de ahorro energético, con un plan de eficiencia energética, iluminación, climatización, utilización de renovables, aislamientos...
- 2º. Reducir la emisión de gases, con medidas como la eliminación del fuel oil o la implantación de gas natural.
- 3º. Reducir el consumo de recursos renovables, a través de un plan de ahorro de consumos.
- 4º. Potenciar medidas de gestión de residuos, con un plan de gestión de residuos y la utilización de papel reciclado.
- 5º. Desarrollo de estándares de sostenibilidad, elaborando un 'Protocolo verde'.

## Buen Gobierno

Este eje nace con la intención de establecer pautas y normas precisas para la eficaz toma de decisiones en todos los niveles de la empresa, así como la eficiente utilización de los recursos y el fomento de un comportamiento empresarial ético que incremente la reputación corporativa. Objetivos:

- 1º. Simplificar los procedimientos de gestión interna.
- 2º. Mayor eficacia en la gestión económico financiera, de administración y de compras.
- 3º. Poner en valor e impulsar las políticas de Responsabilidad Social Corporativa, fomentando la responsabilidad con los empleados, iniciando acciones de cooperación al desarrollo y apoyando y fomentando la cultura.
- 4º. Iniciar acciones de cooperación internacional para la transmisión del 'know-how' de Paradores.



FOTOS:

1. Parador de Cuenca, 2. Parador de Montforte de Lemos, 3. Parador de Alguabla, 4. Parador de Cañados del Teide, 5. Parador de El Hierro, 6. Parador de Ceuta, 7. Parador de Vic, 8. Parador de Benavente



Parador de León



50



PARADORES  
memoria anual | 2008 | annual  
report



Una Cadena que Comunica

PARADORES

## 05. Una Cadena que Comunica

2008 ha sido el año en que Paradores ha apostado por la innovación tecnológica en la comunicación y por la búsqueda de nuevos canales para dar a conocer su producto, especialmente a través de Internet.

Asimismo, se han mantenido los cauces habituales de comunicación, con la organización de actos con prensa general y especializada, actuaciones para los profesionales de los distintos mercados, campañas de publicidad, iniciativas de relaciones institucionales y comunicación interna.

### Comienza Paradores TV

El relevo en la presidencia de Paradores ha llevado aparejado un cambio en la estrategia de comunicación de la empresa. Durante el último trimestre del año se ha realizado un gran esfuerzo para comenzar a desarrollar el nuevo 'escaparate virtual' de Paradores.

Con este objetivo se enviaron varios equipos de televisión a recorrer España para grabar imágenes de todos y cada uno de los 93 Paradores, así como de los productos de la cadena (gastronomía, rutas, etcétera). El material ha servido para generar el primer archivo audiovisual de la Empresa y ha hecho posible la producción de más de 100 vídeos en calidad profesional.

Con todo este material se va a poner en marcha en enero de 2009 una serie de plataformas tecnológicas entre las que destaca 'Paradores TV', hecho que permitirá a Paradores ser la primera empresa del sector turístico en disponer de un canal de televisión propio en Internet. Junto a ella se crearán canales en las plataformas audiovisuales más importantes 'online'.

Presentación del Plan Estratégico de Paradores



## Relaciones con los Medios

En la comunicación indirecta se han estrechado las relaciones con los medios de comunicación de cobertura nacional y se han realizado acciones para buscar una mayor repercusión mediática. La presentación pública del Plan Estratégico 2009-2012 y el lanzamiento de la iniciativa '80 años de gastronomía' fueron un buen ejemplo de la estrategia que se quiere desarrollar en el futuro. Estas dos acciones permitieron a Paradores tener una gran presencia en medios de comunicación nacionales, autonómicos y locales. También se están cerrando acuerdos de todo tipo con medios de comunicación para que la presencia de Paradores sea constante durante todo el año.

Asimismo, actos como las reinauguraciones de los Paradores de Málaga, Toledo, Granada, Puebla de Sanabria, Mojácar y los actos conmemorativos del aniversario de Mérida y Tordesillas, entre otros, han contado con cobertura mediática e infraestructuras para atender a los profesionales de la información.

Por otra parte, Paradores realizó también varias presentaciones internacionales en las ciudades de Zurich y Viena, que fueron acompañadas de campañas de comunicación destinadas a la prensa de Suiza y Austria.

Los medios, durante 2008, han estado permanentemente informados de todas las actividades desarrolladas por Paradores. A lo largo del ejercicio se difundieron más de 100 notas de prensa informando sobre resultados empresariales, actos institucionales y actividades culturales, turísticas o gastronómicas realizadas en la Red.

La Dirección de Comunicación ha organizado durante el año más de 80 viajes de familiarización con periodistas de distintas nacionalidades y ha atendido más de 300 peticiones de material fotográfico. Éstas han procedido en su mayoría de medios extranjeros, de países tan dispares como Finlandia, Japón, Emiratos Árabes o Polonia.

Revistas 'De Par en Par' y 'De Par en Par Digital'



## Comunicación Interna

Durante el ejercicio, la revista 'De Par en Par Digital' ha seguido fiel a su cita de los viernes, con la publicación de 35 números. Este soporte se remite por correo electrónico a todas las terminales de Paradores y se imprime para ser expuesto en los carteles de anuncios de los trabajadores, que así están al tanto de todo lo que ocurre en la Empresa. La revista da cabida a todo tipo de noticias, ya sean corporativas, institucionales o de sociedad.

Por otra parte, existe una veterana edición en papel de esta revista, en la que tienen cabida temas y reportajes más elaborados. En 2008 ha crecido con tres nuevos números durante el año.



## Revista Paradores

En 2008 se han realizado cuatro números de la revista 'Paradores', una publicación de carácter trimestral dirigida a los clientes y de la que se editan 50.000 ejemplares por número. Sus contenidos ofrecen información sobre la Red de Paradores, destinos turísticos españoles, cultura, gastronomía y espectáculos.

Hay que destacar que a partir del número de otoño, la revista de clientes puede consultarse 'online' en el portal de la Cadena y se ha convertido en el primer fruto de la nueva estrategia de modernización de las herramientas de comunicación de la empresa. La revista en su formato digital ofrece todos los contenidos, reportajes y firmas de la publicación impresa, pero se presenta en un moderno formato interactivo que facilita su difusión a través de Internet. Esta herramienta ha permitido además que 'Paradores' se distribuya por correo electrónico a los más de 400.000 miembros del club de fidelización 'Amigos de Paradores'.



Revistas 'Paradores'

## Línea Editorial

Paradores ha editado varias publicaciones en 2008. La cuarta entrega de los 'Foros de reflexión de Paradores' fue publicada en abril bajo el título 'La calidad, clave del liderazgo hotelero'. El libro reúne todas las ponencias celebradas en las jornadas de Paradores en La Universidad Internacional Menéndez Pelayo, en julio de 2007. En el mismo mes, la Cadena publicó el 'Balance del Plan Estratégico 2004-2008', que resume los proyectos e iniciativas desarrollados durante esta etapa.

En diciembre, vio la luz el libro 'Plan Estratégico 2009-2012: Innovación y Modernización de la Red', que define todas las iniciativas que Paradores desarrollará en el futuro, así como la fase de diagnóstico realizada previamente al Plan.

## Campaña de Publicidad

A lo largo del ejercicio, Paradores de Turismo ha invertido 2,7 millones de € en publicidad. La campaña fue difundida bajo el eslogan 'Vive 93 vidas, vive Paradores', que ahonda en la segmentación de la Red y en su especial capacidad de adaptación a los deseos y aficiones de los clientes.

El presupuesto se ha repartido en inserciones en medios gráficos (1.100.000 €), cuñas en emisoras de radio (725.000 €) y publicidad en Internet (875.000 €), donde la tendencia de inversión es cada vez mayor, con el objetivo prioritario de mejorar el posicionamiento de Paradores en los buscadores.

Parte del presupuesto publicitario se ha destinado a campañas internacionales (400.000 €), que se han centrado fundamentalmente en la producción y distribución de suplementos y publireportajes en medios impresos de países como Gran Bretaña, Alemania, Italia, Francia y Bélgica, entre otros.

Hay que destacar que estas inserciones internacionales se realizaron en colaboración con Turespaña, a través de un convenio de colaboración para compartir gastos en promoción exterior.



## www.parador.es

La página web de Paradores de Turismo se mantiene como uno de los portales hoteleros más visitados del país, superando en 2008 los 5 millones de visitas y 71,6 millones de páginas vistas. El portal cuenta cada vez con mayor número de clientes registrados, que al cierre del ejercicio ascendían a 544.089.

Asimismo, continúa incrementándose el número de habitaciones vendidas 'online', situándose en 2008 en un total de 268.330 habitaciones, un 7,26% más que en 2007, que se traducen en un 21,7% del total de ventas de la Red, frente al 19,1% del ejercicio anterior.

La innovación ha venido marcada por una primera fase de rediseño y reorganización de la arquitectura de navegación del portal, que ha visto simplificados sus accesos a la información y los procesos de compra en tiempo real, destacando la supresión del "registro" para poder acceder al motor de reservas de Paradores.

Web de Paradores



### Visitas

	2008
PÁGINAS VISITADAS	71.677.081
Nº DE VISITAS	5.013.641
VISITAS DIARIAS	13.569
CONSULTAS DE DISPONIBILIDAD Y PRECIO	3.088.970
Nº DE CLIENTES REGISTRADOS	544.089
ESPAÑOLES	368.715
EXTRANJEROS	175.374

### Habitaciones vendidas a través de internet

	2007	2008	Var%
Nº TOTAL HAB. VENDIDAS INTERNET	250.179	268.330	7,26%
HABITACIONES RESONLINE	120.215	112.051	-6,79
HABITACIONES WEB	129.964	156.279	20,25%
% HAB. INTERNET S/TOTAL RED	19,1%	21,7%	2,6

## Marketing Digital

Paradores ha reforzado en 2008 la utilización de técnicas del comercio electrónico y la presencia de sus productos en los portales 'punto.com', como apuesta firme para maximizar la distribución de la oferta Paradores e impactar a clientes a los que no se llega con acciones propias.

Igualmente reseñable ha sido el arranque del proyecto de alineación de las bases de datos de clientes que, mediante la creación de una gran base de datos de marketing, facilitan definir estrategias y planes de marketing y calidad, al tiempo que se diseñan acciones dirigidas a los segmentos de más valor de los clientes, incorporando criterios de eficiencia.

Las dos primeras fases desarrolladas de este proyecto han permitido identificar la información y los criterios de explotación, así como construir la base de datos desarrollando los procesos de extracción, transformación y carga de la información en los diferentes modelos de conocimiento creados.

## Marketing Promocional

Varios de los folletos que dan a conocer las distintas promociones de Paradores se han actualizado durante el ejercicio, superando en 2008 la cifra de 1,4 millones de impresos.

Se han editado los nuevos folletos (con los precios actualizados) de las promociones especiales con las que cuenta Paradores: 'Días Dorados', 'Escapada Joven', 'Tarjeta Cinco Noches', 'Especial Dos Noches', 'Bono Noche', 'Rutas', 'e-Especial' y 'Habitaciones Únicas', así como los de 'Tarifas', 'Golf', mapas y distintos soportes individuales de establecimientos.

Folletos Promocionales de Paradores



## Estrategias de Comercialización

Paradores de Turismo desarrolla numerosas iniciativas para crear nuevos instrumentos de comercialización de sus productos turísticos y gastronómicos, con el objetivo de mejorar la actividad y los resultados económicos de la empresa.

Los diferentes mercados, tanto a nivel nacional como internacional, siguen apostando por Paradores, haciendo que millones de personas se interesen por los atractivos de la Cadena.

### Mercado Exterior

Durante el ejercicio, los tres principales mercados internacionales mantuvieron sus posiciones, ya que los británicos continuaron siendo el principal cliente, seguidos por alemanes y franceses.

El nuevo Plan Estratégico de Paradores prioriza la recuperación de clientes internacionales y las políticas desarrolladas en 2008 se enmarcan en esta línea de acción. De esta forma, se ha reforzado la promoción de Paradores a nivel internacional mediante la participación activa en los principales eventos turísticos y ferias, y promoviendo la organización de viajes de familiarización con touroperadores interesados en el destino España, especialmente en mercados emisores de gran potencial, como Alemania, Francia, Gran Bretaña, Japón y Estados Unidos. Entre otras ferias, Paradores ha estado presente en ITB (Berlín), WTM (Londres), SMT (París), BIT (Milán), IMEX (Frankfurt) ó BTL (Lisboa).

El contacto directo con el cliente se ha reforzado por medio de presentaciones comerciales en los puntos emisores de viajeros. En este ejercicio, los encuentros han tenido lugar en Irlanda, Italia, Gran Bretaña, Suiza, Austria, Francia, Alemania, Bélgica, Estados Unidos y Portugal, lo que ha facilitado nuevas alianzas con touroperadores especializados y agencias locales.



Catálogos de Paradores de distintos touroperadores

### Mercado Interior

El mercado interior supone el grueso de las ventas de Paradores. La Compañía ha seguido participando activamente en las principales ferias nacionales, así como en distintos workshops y jornadas destinadas a profesionales del sector y ejecutivos de los principales touroperadores y agencias nacionales.

Destaca la presencia de Paradores en Fitur, donde la Red volvió de nuevo a tener un doble protagonismo, gracias a su stand, en el que ofrecía información de sus productos y una amplia exposición sobre los proyectos realizados en los últimos años en el marco del Plan Estratégico 2004-2008, y al restaurante del Salón Europa de la feria.

## Canal de Distribución

El Canal de distribución supone el 29% de las ventas de Paradores. El nuevo equipo directivo tiene el objetivo de potenciar las ventas a través del canal, por lo que ha adoptado medidas como la revisión y flexibilización de los niveles de comisión en las contrataciones para la campaña 2009/10.

Paradores también ha tenido una presencia destacada en los programas de las principales agencias de viajes y touroperadores españoles y extranjeros. Para ello, se han mantenido estas acciones:

- Edición de folletos monográficos de Paradores 2007 con los touroperadores españoles más importantes.
- Fortalecimiento de la posición de Paradores en los folletos de los principales touroperadores de los mercados internacionales más potentes.
- Desarrollo de acciones conjuntas de publicidad.
- Avance en la integración de los sistemas de reservas de touroperadores para la venta en Internet.
- Puesta en marcha de planes de promoción conjunta con los distintos representantes que Paradores tiene en 16 países.

## Central de Reservas

La Central de Reservas de Paradores constituye uno de los principales puntos de canalización de reservas, ya que el 18% de las mismas se producen a través de este servicio.

Durante 2008, la Central tramitó 21.661 peticiones de información, un 2% más que en el año anterior, que derivaron en un total de 442.793 tramitaciones de reservas.

Asimismo, su equipo, integrado por una media de 18 personas, atendió un total de 234.873 llamadas, lo que supone una media de 640 al día. La situación estratégica de los Servicios Centrales de Paradores, en pleno centro de Madrid, convierte además a la Central de Reservas en un lugar clave para la recepción de numerosos turistas. Durante el ejercicio se atendió en mostrador a un total de 5.373 clientes.



# Una Cadena



Parador de Cairmona







PARADORES  
memoria | 2008 | annual  
anual | report



# Una Empresa Vinculada a su Entorno

PARADORES

## 06. Una Empresa Vinculada a su Entorno

### Colaboración y Convenios con Instituciones

Paradores desarrolla una política constante de relaciones con las Administraciones Públicas en sus tres niveles: estatal, autonómico y local, así como con instituciones, empresas privadas y organizaciones no gubernamentales con el objetivo de impulsar la promoción turística del entorno de la Red y desarrollar una política responsable y sostenible. Durante el ejercicio, se ha visto incrementado notablemente el número de acuerdos firmados con respecto al año 2007. Son los siguientes:

- **28 de enero:** Convenio entre Paradores y Sogecable para ampliar la oferta televisiva en todos los establecimientos de la Red.
- **31 de enero:** Convenio entre Paradores y el Ayuntamiento de León para promocionar los productos turísticos de la ciudad y el Hostal San Marcos.
- **4 de marzo:** Acuerdo entre Paradores y la Universidad Politécnica de Madrid a fin de convertir el Parador de la Granja en sede de los cursos de verano de la institución académica.
- **10 de abril:** Convenio entre Paradores y el Instituto Nacional de Consumo para que el Centro de Control de Calidad, dependiente de este segundo, efectúe análisis de los productos y suministros que llegan a la Cadena.
- **30 de abril:** Prorrogación del convenio entre Paradores y la Federación de Asociaciones de Celíacos de España para que quienes padecen esta enfermedad tengan a su disposición una oferta gastronómica adecuada en todos los establecimientos de la Red.
- **12 de mayo:** Acuerdo entre Paradores y el Festival de Teatro de Mérida para promocionar el 75 Aniversario del parador de la ciudad y del festival, ambos coincidentes.
- **30 de julio:** Convenio entre Paradores y el Ayuntamiento de San Ildefonso-La Granja para la promoción turística y cultural del municipio y su parador.
- **17 de septiembre:** Acuerdo entre Paradores y el Comité Español de Iluminación (CEI) para llevar a cabo un análisis del consumo energético de cada establecimiento de la Red.
- **22 de octubre:** Ampliación del convenio de colaboración entre Paradores y la Fundación Albéniz para el mecenazgo de una de las aulas de la Escuela Superior de Música Reina Sofía.
- **7 de noviembre:** Acuerdo entre Paradores, la Asociación de Periodistas de León y la Agencia Efe para la creación de un foro de periodismo llamado 'Aula Quevedo', cuya sede es el Hostal San Marcos.
- **10 de diciembre:** Acuerdo entre Paradores y el Ayuntamiento de Estepa (Sevilla) para promocionar los mantecados y polvorones que se elaboran en esta localidad.
- **19 de diciembre:** Convenio entre Paradores y el Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación (INTECO), que pasa a convertirse en el principal asesor tecnológico de la Red.
- **22 de diciembre:** Acuerdo entre Paradores y el Ayuntamiento de Gijón para la promoción de esta ciudad como destino turístico y de su parador.



## Aniversarios y Aperturas

Paradores, en un esfuerzo por difundir los trabajos de mejora de instalaciones o los aniversarios más destacados de sus establecimientos, ha organizado distintos actos institucionales durante el ejercicio, que a menudo han contado con representación ministerial y asistencia de autoridades, empresarios y clientes. Destacan las siguientes convocatorias:

- **11 de febrero:** Acto de presentación de las nuevas instalaciones del Parador de Málaga Golf.
- **20 de febrero:** Presentación de las nuevas instalaciones de salud por agua (spa) del Parador de Santo Estevo.
- **29 de mayo:** Acto conmemorativo del 75 aniversario del Parador de Mérida.
- **30 de julio:** Reinauguración del Parador de Puebla de Sanabria, tras la remodelación integral del establecimiento.
- **1 de agosto:** Presentación de las nuevas instalaciones del Parador de Mojácar.
- **6 de noviembre:** Celebración del 50 aniversario del Parador de Tordesillas.
- **19 de noviembre:** Reinauguración del remodelado Parador de Granada.
- **21 de noviembre:** Acto de presentación de las nuevas instalaciones del Parador de Toledo.

Reinauguración del Parador de Puebla de Sanabria



75 aniversario del Parador de Mérida

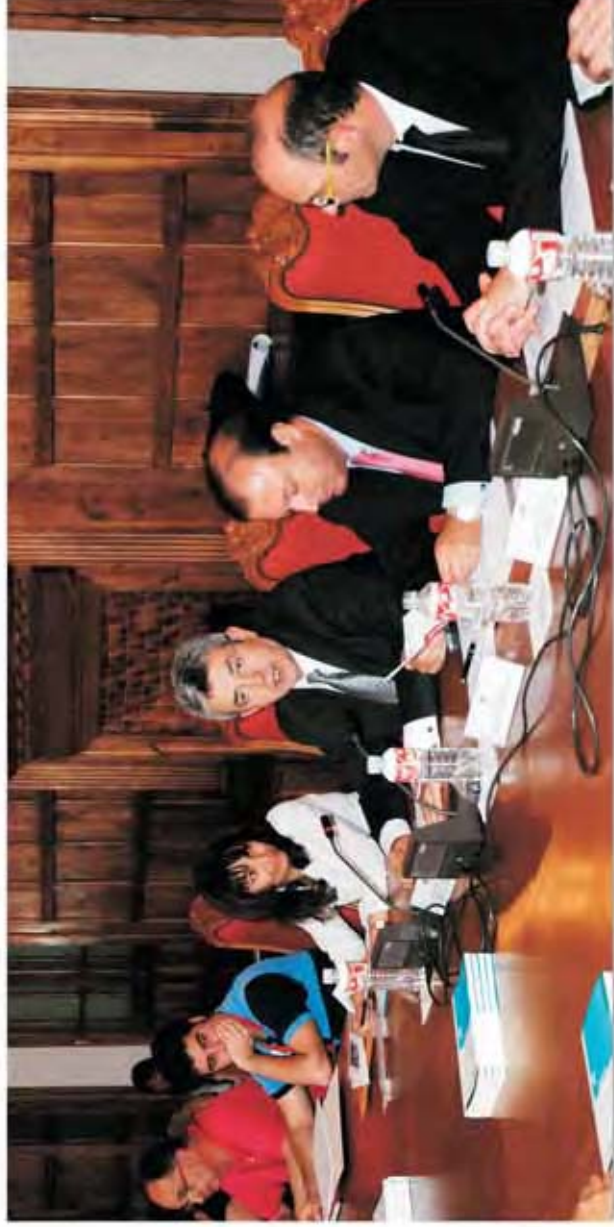


75 aniversario del Parador de Tordesillas



## Foros y Jornadas

Jornadas de Paradores en la UIMP



La participación y organización de foros relacionados con el turismo, la gestión hotelera y la protección del patrimonio forma parte de las políticas de Responsabilidad Social de Paradores. Durante 2008 destacan los siguientes eventos, que siempre cuentan con presencia de los miembros de la alta dirección de la Empresa:

- Participación en el Congreso Nacional de Responsabilidad de las Empresas Turísticas, organizado por el Govern Balear y celebrado en enero en Palma de Mallorca.
- Organización de las jornadas sobre 'Innovación y creatividad, bases de la competitividad de la nueva gestión hotelera', desarrolladas los días 2, 3 y 4 de julio en el Palacio de la Magdalena de Santander, dentro del programa de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo. A ellas asistieron destacados expertos, como el Secretario de Estado de Turismo, Joan Mesquida; el Director General de Recerca, Desenvolupament Tecnològic i Innovació del Govern de les Illes Balears, Pere Antoni Oliver; el Director General de Hoteles Silken, Gerardo López; el crítico de hoteles del diario El País, Fernando Gallardo, y el responsable de comunicación de Marqués de Riscal, Ramón Román, entre otros.
- Participación del presidente de Paradores en la inauguración de la VI edición de los Cursos de Verano de la Universidad Politécnica de Madrid, celebrado en el Parador de La Granja el 7 de julio.
- Participación con una ponencia del presidente de Paradores en el II Congreso Internacional de Turismo, celebrado a finales de octubre en Sos del Rey Católico (Zaragoza).

## Otros Actos

El Presidente y los miembros del equipo directivo de Paradores también participaron a lo largo del pasado año en multitud de eventos íntimamente relacionados con la proyección y el futuro de la Empresa. Entre otros, cabe resaltar:

- En el marco de la Feria Internacional de Turismo de Madrid (FITUR) se celebraron distintos encuentros como la presentación de la maqueta del futuro Parador de Ibiza en el stand de Paradores y el encuentro con los alcaldes de Lleida y Muxía, entornos que también albergarán nuevos establecimientos.
- Participación en actos relacionados con los futuros Paradores de Muxía, Lleida, Veruela y Villablino, celebrados en estas mismas localidades.
- Atención a representantes gubernamentales de países extranjeros interesados en el modelo de Paradores. En febrero Paradores participó en un seminario internacional de turismo organizado en Tirana por la Embajada de España en Albania, el 17 de julio se recibió al gobernador mejicano de la región de Michoacán y el 24 de septiembre se celebró un encuentro con una delegación de la Dirección General de la Sociedad Marroquí de Ingeniería Turística.
- Organización de una recepción a senadores y diputados de la Comisión de Industria, Turismo y Comercio, con el fin de darles a conocer las nuevas instalaciones del Parador de Alcalá de Henares.
- Celebración de actos de promoción conjunta con el Grupo Ciudades Patrimonio de la Humanidad y RENFE, con el objetivo de presentar la oferta común a las tres entidades.
- Presentación en el Parador de Lerma del cuadro 'Retrato de la Duquesa de Lerma', cedido a la Cadena por la familia Guiterá.
- Participación en la muestra pictórica 'Empresas con Arte', celebrada en la Bolsa de Madrid y organizada por la revista 'Actualidad Económica'. Paradores cedió para su exposición el cuadro 'Cabeza sobre fondo verde', de Juan Barjola.

Miguel Sebastián y el comisario de la exposición 'Empresas con arte', junto a un óleo cedido por Paradores





## Premios y Reconocimientos

Paradores ha recibido durante 2008 numerosos premios y reconocimientos. Entre ellos figuran los siguientes:

- 'Premio a la Mejor Cadena Hotelera 2008', concedido por la revista 'Mucho Viaje'.
- 'Premio a la Calidad 2008', concedido por la revista 'Dirigentes'.
- Premio 'Mejor Hotel de Congresos y Convenciones' de la revista Gran Hotel, destinado al Parador de La Granja.
- La Universidad de Extremadura hizo entrega de una placa conmemorativa como reconocimiento a la colaboración de Paradores de Turismo con la Facultad de Estudios Empresariales y Turismo.
- Premio 'A la calidad de la oferta Gastronómica del Hostal de los Reyes Católicos y del Hostal San Marcos', concedido por el touroperador británico Saga Holidays.
- Primer premio 'A la restauración saludable' de la Feria de la Salud (Fisalud), por la oferta gastronómica dirigida a clientes celíacos, diabéticos y vegetarianos.
- Premio 'A la Mejor Divulgación del Consumo de Aceite de Oliva', entregado por el Consejo Regulador de la D.O. Sierra de Cazorla de Jaén.
- Reconocimiento a la 'Innovación de producto' por el programa 'Experiencias de Paradores', en el informe 'Innovación en el sector hotelero' realizado por el Instituto Tecnológico Hotelero y la Fundación para la Innovación Tecnológica.





Parador de La Granja





PARADORES  
memoria anual | 2008 | annual  
report



# Una Actividad Sostenible y de Calidad

PARADORES



# 07. Una Actividad Sostenible y de Calidad

## Área de Restauración

Los resultados obtenidos por la oferta gastronómica de Paradores han sido esenciales para el conjunto de la Cadena. En 2008 Paradores ha vendido un total de 2.286.823 cubiertos, que han supuesto unos ingresos de 121,97 millones de €. La restauración supone, por tanto, el 47% de los ingresos de la Red, porcentaje idéntico al del ejercicio anterior. Por su parte, el ingreso medio por cubierto fue de 42,11 euros, un punto más que en el año 2007.

### Resumen de Actividad de Restauración

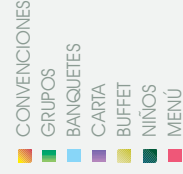
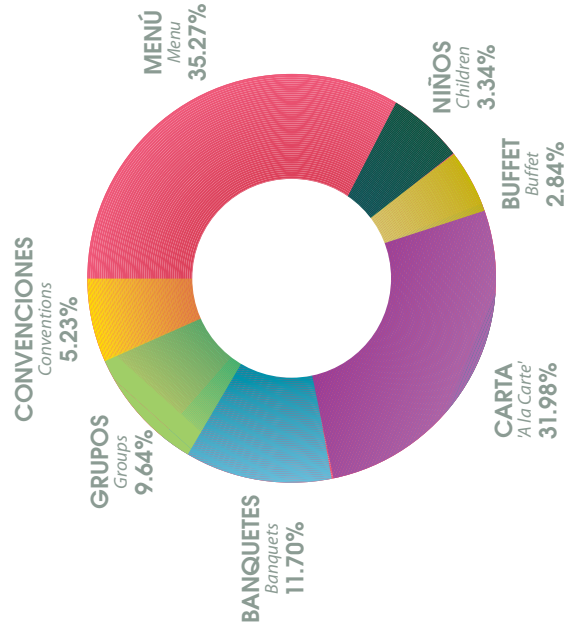
	2006	2007	2008
Nº DE CUBIERTOS	2.678.397	2.487.651	2.286.823
Nº DE CUBIERTOS CLIENTES ALOJADOS	1.437.793	1.342.751	1.244.370
Nº DE CUBIERTOS CLIENTES DE PASO	1.240.604	1.144.900	1.042.453

### Segmentación Restaurante

	2007	PESO	2008	PESO
MENÚ	811.619	32,63	806.537	35,27
NIÑOS	87.425	3,51	76.318	3,34
BUFFET	76.179	3,06	64.937	2,84
CARTA	873.322	35,11	731.300	31,98
<b>TOTAL CUBIERTOS ORDINARIOS</b>	<b>1.848.545</b>	<b>74,31</b>	<b>1.679.092</b>	<b>73,42</b>
BANQUETES	300.988	12,10	267.602	11,70
GRUPOS	225.933	9,08	220.535	9,64
CONVENCIONES	112.185	4,51	119.594	5,23
<b>TOTAL CUBIERTOS EXTRAORDINARIOS</b>	<b>639.106</b>	<b>25,69</b>	<b>607.731</b>	<b>26,58</b>
<b>TOTAL CUBIERTOS</b>	<b>2.487.651</b>		<b>2.286.823</b>	
ALMUERZOS CENAS	1.151.917	46,31	1.076.794	47,09
	1.335.734	53,69	1.210.029	52,91
ALOJADOS PASO	1.342.751	53,98	1.244.370	54,41
	1.144.900	46,02	1.042.453	45,59
MEDIA PENSIÓN PENSIÓN COMPLETA	407.121	16,37	364.078	15,92
	15.631	0,63	15.411	0,67



Segmentación Restaurante  
Restaurant Segmentation



Parador de Limpías



## 80 Años de Gastronomía

Una de las actividades de mayor repercusión y éxito iniciadas en el ejercicio ha sido la puesta en marcha, en el mes de noviembre, del menú especial '80 aniversario', que permanecerá activo durante un año.

Esta oferta especial, ideada para conmemorar las ocho décadas de historia de la Red, supone un recorrido por la cocina que se elabora en el entorno de los 93 paradores. Se trata de una propuesta de degustación que rememora un plato clásico de la Cadena, los tradicionales entremeses de Paradores, e incluye cuatro entrantes fríos, cuatro calientes y un postre.

De entre esta selección, el cliente sólo tiene que elegir uno de los platos calientes, que es el que predomina en la degustación. Todos los meses se incluyen ocho recetas distintas, una por cada parador, de forma que al final del año se habrá completado un recorrido por toda la Red, comenzando por el parador más antiguo, el de Gredos (1928), y acabando por el de Alcalá (2008).

Los menús se ofrecen a un precio también simbólico, ya que se obtiene de dividir entre cien el año de apertura del Parador vinculado al menú elegido. De esta forma, el del Parador de Gredos, el más barato, cuesta 19,28 € y el de Alcalá, el más caro, 20,08 €.

Todas las personas que participan en esta degustación reciben además un fascículo coleccionable con las recetas que ese mes se hallan a su disposición. Esta publicación, de la que se editan entre 30.000 y 50.000 ejemplares por fascículo en función de la estacionalidad, incluye además información de la historia, el entorno y la gastronomía de todos los establecimientos.



Fascículos y uno de los platos de la promoción Paradores, 80 años de gastronomía

## Jornadas Gastronómicas

La realización de jornadas gastronómicas ha sido constante durante el ejercicio, que en esta ocasión ha superado las 160 convocatorias. Estos festivales gastronómicos rinden homenaje a los productos más emblemáticos de la temporada o de cada región, como la caza, las setas, las verduras, los arroces o el marisco, entre otros muchos ejemplos.

De esta forma, los clientes de Paradores han podido disfrutar de una oferta gastronómica diferenciada de la que regularmente encuentran en los restaurantes de la Red, con ejemplos como las Jornadas de Cocina Sefaradí, en León; las Jornadas Gastronómicas de la Alcachofa, en Benicarló; los Fines de Semana Medievales, en Ciudad Rodrigo; la 'Cocina de la ruta de los castillos y las batallas', en Jaén, o la 'Gastronomía de la Comarca de las Cinco Villas', en Sos del Rey Católico. Muchas de estas jornadas son de nueva creación.

## Nueva Oferta

Durante 2008, Paradores ha desarrollado nuevos productos gastronómicos, destinados a incrementar el uso de los servicios de restauración en los momentos de menor demanda. De esta forma, nace el 'Menú Paradores para dos', una propuesta de precio fijo aunque inferior al de la tarifa general para clientes alojados en media pensión o pensión completa.

El área de Restauración también ha trabajado en la creación de la nueva oferta gastronómica de establecimientos recientes o remodelados, como Puebla de Sanabria, Toledo, Alcalá o Mojácar, entre otros. Asimismo, se ha revisado la oferta de los paradores de Cañadas del Teide, El Hierro, La Gomera, La Palma, Chinchón, Ronda, Almagra, Oropesa, Guadalupe, Trujillo, Villafranca del Bierzo, Santillana del Mar, Cervera de Pisuerga, Limpias, Ayamonte, Puerto Lumbrieras y Gredos. Otros servicios puntuales, como la carta de vinos, la oferta de desayunos o los buffet de verano de varios establecimientos, también se han evaluado y renovado.

Se ha diseñado además un proyecto de cocina de producción, cuya planificación e implantación experimental ha tenido lugar en el parador de Alcalá de Henares. Los eventos en los que ha participado la Red, como la oferta gastronómica de FITUR, los aniversarios e inauguraciones, etcétera, han contado también con una renovación de platos y recetas. Asimismo, se ha actualizado la oferta para grupos procedentes de touroperadores y se han realizado numerosos informes técnicos de suministros para la adjudicación de concursos.



Parador de Toledo



Parador de Málaga



Parador de La Granja



Parador de Trujillo

## Renovación de Cocinas

El equipo de Restauración de Paradores ha trabajado en la revisión de los proyectos de reforma de distintas cocinas de la Red, que afectan a los establecimientos de Cuenca, Antequera, Málaga Golf, Mojácar, Granada, Villafranca del Bierzo, Santo Domingo de la Calzada, Argómaniz y Ribadeo. Asimismo, se han diseñado cocinas provisionales en Córdoba, Málaga Gibralfaro y Cuenca, y se ha realizado el informe de equipamiento de la cocina del futuro Parador de Cortes.



## Área de Alojamiento

La labor desarrollada por los profesionales dedicados a velar por el servicio e infraestructuras de alojamiento de los diferentes paradores durante este ejercicio ha sido también fundamental. La Red vendió en 2008 1,24 millones de habitaciones y situó su ingreso medio por habitación en los 103,6 €.

Durante el ejercicio, los técnicos del área de alojamiento han visitado numerosos establecimientos de la Red para comprobar el grado de cumplimiento de los estándares de servicio y detectar nichos de mejora.

Durante el ejercicio, se ha realizado un importante análisis del sector de negocio denominado 'tiendas', con el objetivo de lograr una mayor eficiencia económica. El estudio ha servido, entre otras acciones, para determinar que las tiendas de los Paradores de Sigüenza, Córdooba y Cuenca pasan a ser vitrinas, gestionadas desde la Recepción de los establecimientos.

Otras acciones emprendidas son el diseño de unas líneas básicas para el cambio de los uniformes de los empleados de la Cadena, así como la implantación de una dotación de partida para la línea de negocio de salud por agua (spa).



Parador de Alcañiz

## Nuevas Tecnologías

Desde la perspectiva de la innovación tecnológica, además de la ya citada renovación y simplificación de la página web, se ha implantado un sistema de facturación electrónica con clientes centralizados, agencias y touroperadores, que redundará en la mejora de los plazos de cobro y en la simplificación de todo el proceso.

También se ha incorporado a la gestión del cobro con tarjeta de crédito una opción de cambio de divisa, que permite a los clientes con moneda diferente al € pagar en su moneda de origen. En la misma línea de simplificación de procesos, se ha procedido a la integración XML con la Seguridad Social.

Asimismo, se ha diseñado la futura red de comunicaciones de datos y la remodelación completa de la Intranet de Paradores, que está previsto entre en funcionamiento en la primavera del 2009.





## Calidad y Medio Ambiente

La realización de una gestión hotelera que produzca un servicio de calidad y una política medioambiental sostenible constituyen una prioridad para la alta dirección de Paradores de Turismo, tal y como establece su Plan Estratégico 2009-2012. La Cadena es la única red de hoteles en España que cuenta con la 'Q' de Calidad en todos los establecimientos. Asimismo, Paradores, con 75 hoteles, es la cadena europea que posee mayor número de certificaciones medioambientales según la normativa comunitaria EMAS.

La Empresa, acorde con esta política, aprobó el 1 de diciembre una nueva Política de Calidad y Medioambiente que da prioridad a la sostenibilidad y a la calidad percibida por el cliente.

En esta línea se ha desarrollado un procedimiento de identificación y análisis de áreas de mejora, incidencias y no conformidades. Igualmente, se ha puesto en marcha un nuevo procedimiento de medición de calidad percibida y se han desarrollado manuales de procedimiento, con sus respectivas fichas técnicas y registros, para Recepción, Restaurante, Bar-Cafetería, eventos y tratamiento de quejas y sugerencias.

También se ha creado un procedimiento de revisión del sistema de gestión de calidad y medio ambiente por la dirección de los establecimientos, incluido un modelo de informe de revisión, así como un procedimiento de emergencias medioambientales.

## Paradores por la Excelencia

Con el objetivo de reconocer las actitudes ejemplares en relación con las políticas de calidad y sostenibilidad, así como de excelencia en la gestión, la alta dirección de Paradores convoca anualmente los premios 'Paradores por la Excelencia', que en 2008 se entregaron el 7 de julio en el Parador de La Granja, coincidiendo con la convención anual de directores.

En esta ocasión, los premiados fueron el establecimiento de Santo Domingo de la Calzada (Premio Mejor Parador), el departamento de Recepción de Alcañiz (Premio Mejor Equipo) y el departamento de Tesorería de Servicios Centrales (Premio Mejor Equipo de Apoyo). Los integrantes de todas las áreas reconocidas recibieron una gratificación económica.



El Comité de Dirección, con los ganadores de los Premios Excelencia



PARADORES  
memoria anual | 2008 | annual  
report



Productos para Todos

PARADORES

## 08. Productos para Todos

Durante 2008, Paradores de Turismo ha seguido trabajando para ofrecer productos adaptados a todas las tipologías de clientes. La Red ha evolucionado su Plan de Accesibilidad Universal y ha ampliado la oferta de algunos productos. Asimismo, la segmentación de la cadena sigue siendo una herramienta útil para los clientes, que también encuentran promociones especiales y un club de fidelización que, año a año, crece de forma imparable.

### Plan de Accesibilidad Universal

El Plan Estratégico 2009-2012 de Paradores dedica una especial atención a la accesibilidad y establece la necesidad de desarrollar una tercera fase del Plan de Accesibilidad Universal de la Cadena (PAUP), que amplíe las iniciativas desarrolladas en las dos etapas anteriores, de diagnóstico de la Red y puesta en marcha de algunas mejoras.

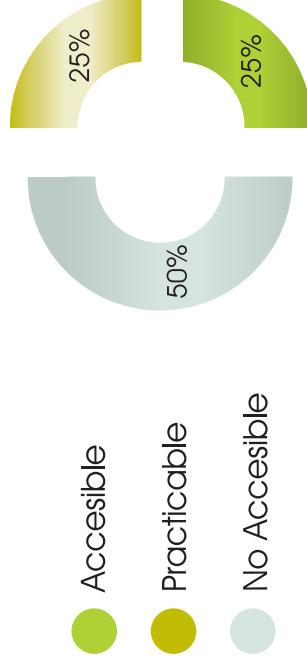
En 2008, la situación de Paradores es que la Red es accesible en un 25%, practicable en otro 25% y no accesible en un 50%.

De esta forma, todos los proyectos de inversión cuentan con las previsiones necesarias para la mejora de la accesibilidad de los Paradores, siempre que la configuración y tipología del inmueble lo hagan posible. Todos los proyectos de obras e intervenciones realizados durante el ejercicio han tenido en cuenta este criterio.

Asimismo, una vez analizadas algunas peticiones por parte de clientes con necesidades especiales, el Área de Explotación ha desarrollado un proyecto de dotación de ayudas técnicas móviles a todos los establecimientos de la Red. El proyecto ha facilitado que todos los Paradores tengan a disposición de los clientes elementos como teléfonos accesibles, sillas de ruedas, barras de apoyo removible para bañera o ducha, asientos giratorios de ducha o bañera, suplemento o alzador de inodoro con reposabrazos y elevador hidráulico para piscina (siempre que el establecimiento posea esta instalación y un itinerario accesible para su traslado).

Este inventario de elementos ha sido remitido a los establecimientos, junto con un protocolo de uso que además determina su ubicación y las condiciones que deben presentar. Su existencia se publicita en los propios paradores y en la página web de la Cadena.

Asimismo, durante el ejercicio, los clientes han tenido a su disposición menús adecuados para personas con necesidades dietéticas especiales, como vegetarianos, diabéticos y celíacos. Respecto a estos últimos, se ha integrado una oferta infantil y se ha participado en el VIII Congreso Nacional de la Federación de Asociaciones de Celíacos de España, celebrado los días 17 y 18 de octubre, en Logroño.





## 93 Paradores a la Carta

Paradores de Turismo tiene como objetivo ofrecer una atención personalizada, que identifique cada establecimiento con las aficiones e intereses del cliente, o el motivo de su viaje. Siguiendo esta pauta, los 93 establecimientos de la Red están estructurados en varios segmentos: Naturaleza, Patrimonio, Golf y Deportes, Sol y playa, Relax y bienestar y Ciudad y negocio.

Cada Parador puede estar asociados a uno o más segmentos, de forma que el cliente conozca de antemano su tipología, instalaciones complementarias, etcétera. Esta estructuración, además de mejorar la atención previa a la reserva, pretende captar nuevos mercados de clientes y desestacionalizar la demanda, especialmente en los días valle de entre semana del otoño y el invierno.

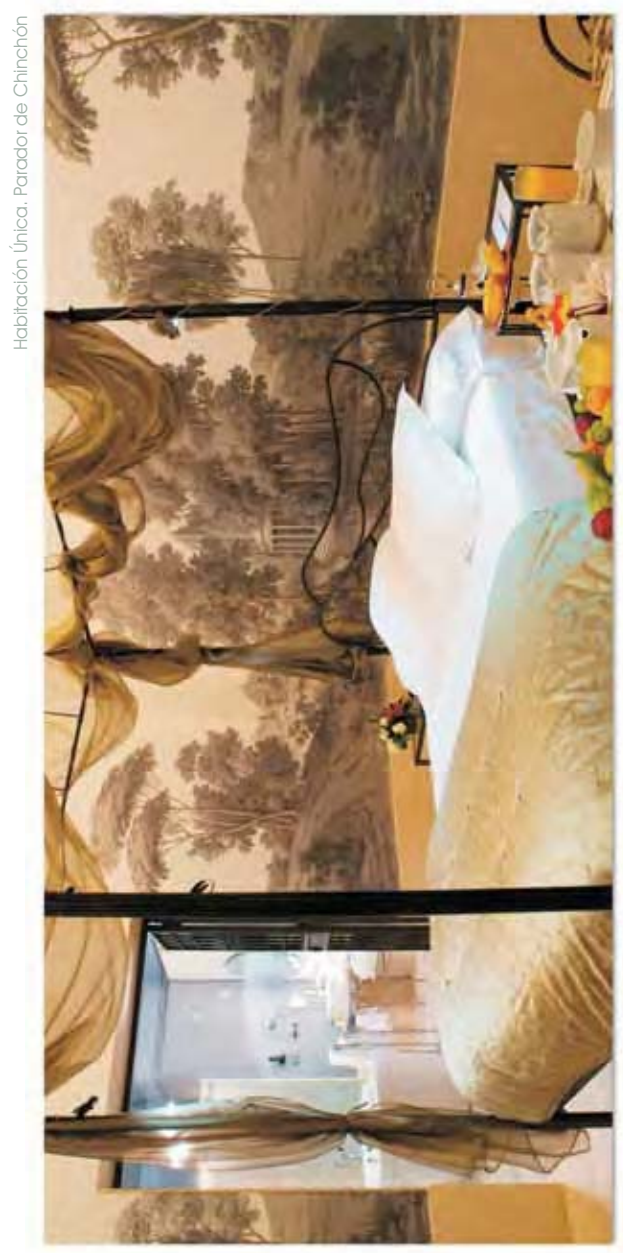
## Productos de Paradores

### Habitaciones Únicas

‘Habitaciones Únicas’ es un producto muy especial, destinado a celebraciones, regalos, viajes de incentivo, viajes de novios, etcétera. De las más de 5.500 estancias de Paradores, tan sólo 60 habitaciones han formado parte de este catálogo en 2008. Además de una noche de alojamiento en una estancia de ensueño, el paquete incluye un desayuno especial en la habitación, tratamiento VIP, una cena degustación y varios detalles sorpresa (cava, cesta de frutas, ramo de flores, prensa del día...).

Se trata de habitaciones de calidad superior, ubicadas en las áreas más nobles de los edificios históricos de la Cadena o que son miradores excepcionales de la naturaleza o de una ciudad histórica. El precio de este producto varía en función de la tipología de habitación, pero en 2008 podía adquirirse a partir de 211,53 € por persona.

El producto ha supuesto unos ingresos a lo largo del ejercicio de 184,388 €, gracias a la venta de 637 unidades, frente a las 473 de 2007 (un 26% más).



Habitación Única. Parador de Chinchón

## Rutas

En cuanto al producto 'Rutas', éste se amplió de las 28 existentes en 2007 a un total de 31, con una venta de 14.010 habitaciones (2.654 paquetes) frente a las 13.534 del ejercicio anterior (2.623 paquetes). Los ingresos conseguidos con este producto ascendieron a 1,14 millones de €.

De las 31 rutas, 11 ofrecen recorridos de 3 noches y 20, de 7 noches. Las tres nuevas rutas son: 'Ruta de los Reales Sitios' (tres noches con estancias en Tordesillas, La Granja y Chinchón), 'Ruta de la Costa Blanca a la Costa del Azahar' (tres noches en Benicarló, El Saler y Jávea) y 'Ruta Andalucía por los Caminos del AVE' (7 noches en Córdoba, Cañama, Nerja y Málaga Golf).

En 2008, los precios de las rutas de tres noches eran de 135 € por persona, en régimen de alojamiento y desayuno, y las de 7 noches podían disfrutarse a partir de 331 € por persona, en las mismas condiciones.

## Productos de Incentivos

Paradores cuenta con dos productos de incentivo: 'Bono Noche Paradores' y 'Mesa para dos'. Durante el ejercicio, el 'Bono Noche Paradores' registró unas ventas de 4,34 millones de €, frente a los 3,98 millones de 2007, y supuso 30.161 habitaciones ocupadas. Por su parte, 'Mesa para dos' registró unos ingresos de 66.540 € y una venta de 2.218 cubiertos.

Parador de Mazagón



## Promociones

Paradores ofrece a sus clientes distintos tipos de promociones, que en 2008, sumadas a los productos de rutas, habitaciones únicas y de incentivo, supusieron una venta de 318.048 habitaciones (el 25,7% de la Red). En 2008, las promociones disponibles fueron: 'Días dorados', 'Especial 2 noches', 'Tarjeta 5 noches' y 'Escapada Joven', que se complementaron con una nueva, 'Tarifa Única', que ofrece habitaciones a condiciones muy ventajosas.

### Días Dorados

Esta promoción está destinada a personas mayores de 60 años, a las que se les ofrece un descuento del 35% sobre los precios de habitación y desayuno. Ha sido la que mayor número de habitaciones ha vendido, con un total de 129.207, aunque sus ventas se han visto reducidas un 2% con respecto al año anterior.

### Escapada Joven

'Escapada joven' está dirigida a los jóvenes de hasta 30 años y que permite alojarse en la Red con un precio especial. Durante 2008 el número de habitaciones vendidas fue de 33.289, un 2% más que en 2007.

### Especial 2 Noches

'Especial 2 noches' es la promoción decana de Paradores y se desarrolló con el objetivo principal de desestacionalizar la demanda en temporada baja. Con un descuento del 20% en los precios de la habitación, desayuno buffet y menú, esta promoción vendió durante 2008 un total de 65.208 habitaciones, un 5% más que en 2007.

### Tarjeta 5 Noches

La 'Tarjeta cinco noches' fue diseñada para facilitar la realización de rutas por Paradores con tarifas especiales o bien para permanecer cinco noches en el mismo establecimiento disfrutando de las instalaciones y el entorno. Durante 2008, el número de habitaciones vendidas por esta promoción fue de 40.069 (- 21%).

### Tarifa Única

La promoción 'Tarifa Única' se puso en marcha en abril de 2008 y ofrece estancias en habitación doble a condiciones muy ventajosas, partiendo de un precio de 60 € (dos personas). Desde su lanzamiento hasta el cierre del ejercicio, a 31 de diciembre, esta tarifa supuso la venta de 88.674 habitaciones y unos ingresos de 10,7 millones de €.





## Más de 400.000 'Amigos'

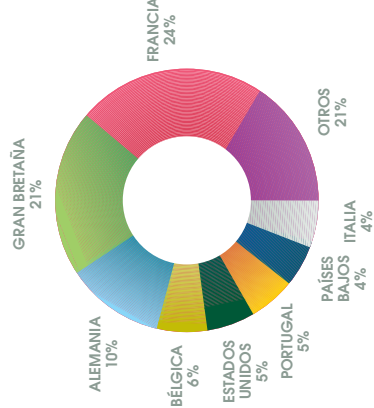
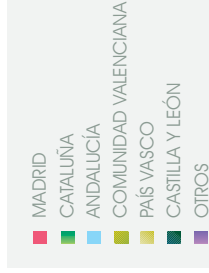
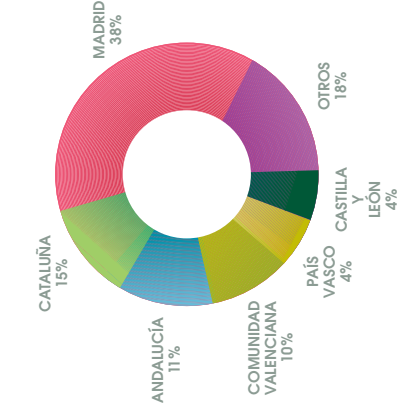
El club de fidelización de la Cadena, 'Amigos de Paradores', ha continuado su extraordinario ascenso a lo largo de 2008, superando la cifra de 400.000 abonados. En concreto, al cierre del ejercicio, los 'Amigos' ascendían a 408.488, un 9% más que en 2007.

Creada en 1996 para premiar la fidelidad de los mejores clientes, la tarjeta 'Amigos' se ha convertido en una herramienta imprescindible para la Empresa, ya que permite detectar las necesidades de los usuarios y mejorar en aquello que demanda el mercado, creando ofertas personalizadas.

Del cómputo global de abonados, 329.272 son españoles y el resto, 79.216, extranjeros (un 19,4%). Respecto a los titulares españoles, los madrileños siguen siendo la comunidad con más 'Amigos', con un 38% de afiliados, seguidos de catalanes (15%), andaluces (11%), valencianos (10%), vascos (4%) y castellano leoneses (4%).

En 2006 la Cadena puso en marcha la 'Tarjeta Círculo', con el objetivo de ofrecer un trato aún más diferenciado a los 'Amigos' que más invierten en la Red, proporcionándoles ofertas exclusivas e incluso un teléfono de acceso directo en la línea de atención al cliente. El ejercicio cerró con un total de 1.017 titulares, de los cuales, 737 son nacionales y 280 extranjeros.

### Perfil 'Amigos de Paradores' 'Friends of Paradores' Profile





Parador de Vic-Sau





PARADORES  
memoria anual | 2008 | annual  
report



Excelencia Profesional

PARADORES



# 09. Excelencia Profesional

## El Equipo de Paradores

El valor más importante que posee Paradores de Turismo es su capital humano. Así lo define el presidente de la Cadena en el Plan Estratégico 2009-2012, que también establece como objetivo prioritario para la empresa que ésta se convierta en una marca aún más atractiva para los mejores profesionales del sector turístico. Para ello, la Red ha centrado su política de recursos humanos en la potenciación de la formación, en la mejora de las condiciones laborales y de seguridad en el trabajo, en el reconocimiento a los profesionales y en la promoción interna.

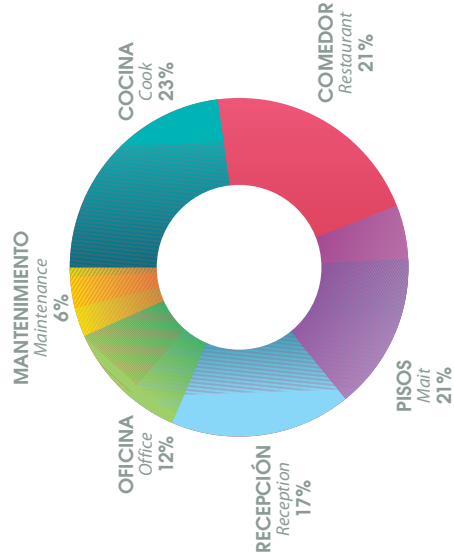
A 31 de diciembre de 2008, Paradores contaba con una plantilla de 4.348 trabajadores y un porcentaje de empleo fijo del 82%. La proporción entre mujeres y hombres es del 55% y 45%, respectivamente, y la edad media de la plantilla asciende a 43 años.

### Plantilla por departamentos

DEPARTAMENTO	2008 N° TRABAJADORES	% SOBRE TOTAL
COCINA	973	22,4%
COMEDOR	907	20,9%
PISOS	883	20,3%
RECEPCIÓN	736	16,9%
OFICINA	500	11,5%
MANTENIMIENTO	284	6,5%
TIENDAS	16	0,4%
SPA	6	0,1%
LIBERADOS	43	1,0%
<b>TOTAL</b>	<b>4.348</b>	<b>100%</b>

### Personal por Departamentos

*Distribution of the workforce by Departments*



### Datos generales Recursos Humanos

PLANTILLA	4.348
EMPLEADOS FIJOS	82%
EMPLEADOS TEMPORALES	18%
ANTIGÜEDAD MEDIA	13 AÑOS
SEXO PLANTILLA	55% MUJERES 45% HOMBRRES





## Gestión de Recursos Humanos

A lo largo del ejercicio 2008 se han negociado el Convenio Colectivo entre Paradores de Turismo de España S.A. y su personal laboral (Convenio General) y el Convenio del Parador de León. Estos procesos de negociación han tenido lugar en un marco de transparencia y permanente información a los trabajadores afectados.

El Convenio General fue suscrito el 21 de julio de 2008 por los representantes de la Empresa y por el Comité Intercentros, en representación de los trabajadores. Se publicó en el BOE el 3 de diciembre de 2008, entró en vigor al día siguiente de su publicación y estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2009.

El Convenio se aplica a los empleados de todos los Paradores y al personal de Servicios Centrales, a excepción de los empleados de los Paradores de León y Santiago de Compostela, que se rigen por sus propios convenios.

El Convenio afecta a 3.786 empleados que representan el 87 % de la plantilla. Entre los puntos más destacados del documento se encuentran el incremento salarial que se ha llevado a cabo, la adaptación a la Ley Orgánica de Igualdad y el compromiso de elaboración de un Plan de Igualdad.

Respecto al convenio del Parador de León, éste fue suscrito el 14 de julio por la Comisión Negociadora del mismo, integrada por representantes de la Empresa y de los trabajadores. Se publicó en el Boletín de la provincia de León el 1 de octubre de 2008, número 187, y estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2010.

El Convenio afecta a los empleados del Hostal de San Marcos, a excepción del personal excluido, lo que supone un total de 119 trabajadores. Representan al 3 % de la plantilla global de Paradores. En este convenio cabe destacar el incremento salarial que se ha efectuado así como la adaptación del texto a la Ley Orgánica de Igualdad.

Por otra parte, el 15 de julio de 2008 comenzó a negociarse el convenio colectivo del Hostal de los Reyes Católicos de Santiago. Durante el ejercicio, se mantuvieron distintas reuniones que se prolongarán en 2009 con el fin de alcanzar un acuerdo en el convenio de este centro, que afecta a 128 empleados.

## Prevención de Riesgos Laborales

### Evaluaciones de Riesgos y Planes Preventivos

Periódicas de Riesgos. Durante el año 2008 se realizó una Evaluación Inicial que corresponde al Parador de El Saler tras ser ubicado en un edificio de nueva construcción. Asimismo, en el ejercicio fueron efectuadas una Evaluación Periódica 1ª de Riesgos en el Parador de La Granja y una Evaluación Periódica 2ª de Riesgos en el Parador de Málaga Golf, tras la finalización de las obras de remodelación.

También durante 2008 fueron realizadas un total de 8 Evaluaciones Periódicas 3ª de Riesgos, 32 Evaluaciones Periódicas 4ª de Riesgos y 7 Evaluaciones Periódicas 5ª de Riesgos.

A diciembre del 2008, la situación en Paradores de Turismo, en cuanto a Planes Preventivos de Parador y Evaluaciones Periódicas, es la siguiente:

Planes Preventivos y Evaluación Periódica a Diciembre 2008

	PLAN PREVENTIVO	1ª EVALUACIÓN PERIÓDICA	2ª EVALUACIÓN PERIÓDICA	3ª EVALUACIÓN PERIÓDICA	4ª EVALUACIÓN PERIÓDICA	5ª EVALUACIÓN PERIÓDICA
TOTAL	93	92	90	83	58	7
PORCENTAJE	100%	98,92%	96,77%	89,25%	62,37%	7,53%

## Información a los Trabajadores

Con el objetivo de difundir a cada trabajador los riesgos existentes en su puesto de trabajo se han utilizado las fichas personales de riesgos, que incluyen las posibles contingencias existentes para trabajadoras embarazadas. Estas fichas se han elaborado para todos los Paradores a los que se ha entregado el Informe de Evaluación Periódica y se han remitido al Director, con instrucción de entregarlas a todos los trabajadores.

## Siniestralidad Laboral

El estudio de la siniestralidad de Paradores, desde un punto de vista general, es el siguiente:

	2005	2006	2007	2008
I. INCIDENCIA	59,78	53,56	55,23	55,78
I. FRECUENCIA	33,51	30,02	30,85	31,17
I. GRAVEDAD	1,03	1,15	1,07	0,97

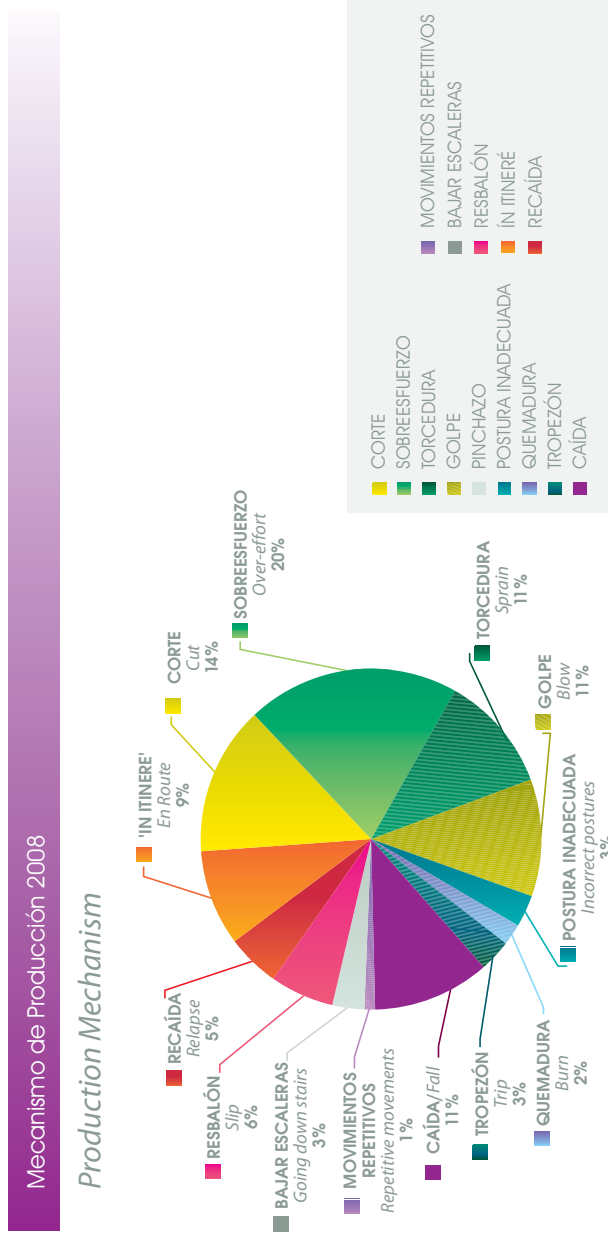
**Índice de Incidencia:** número de accidentes por mil trabajadores.

**Índice de Frecuencia:** número de accidentes por millón de horas trabajadas.

**Índice de Gravedad:** número de jornadas perdidas por mil horas trabajadas.

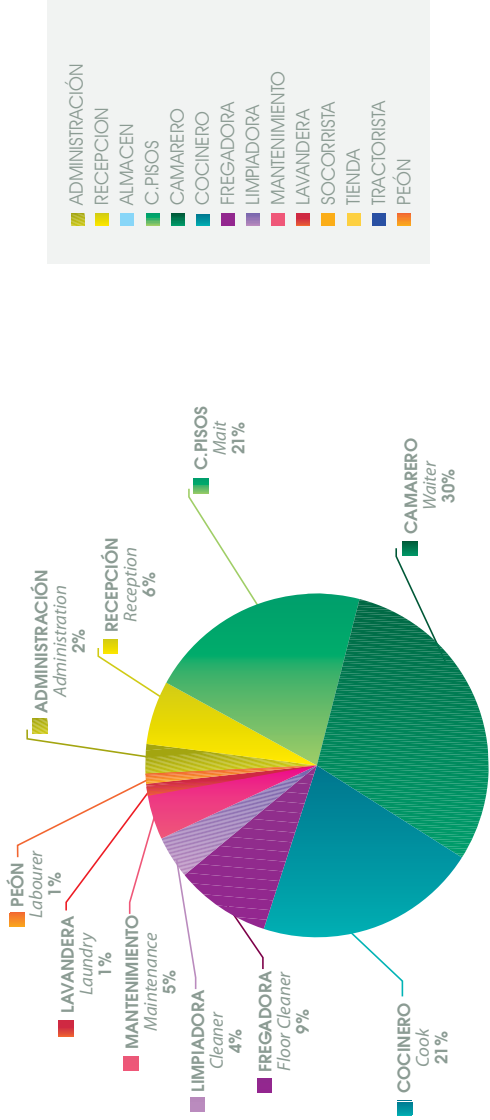
Con el fin de poder conocer las causas más frecuentes de los accidentes laborales en Paradores y así poder actuar sobre ellas, se ha aplicado la instrucción técnica (IIT/PER/DGP/002) sobre declaración e investigación de accidentes que contiene las directrices de actuación a ese respecto. Esta instrucción técnica está disponible en la Intranet de Paradores.

Como consecuencia de aplicación de esta instrucción, podemos obtener los siguientes datos sobre las causas más frecuentes de accidentes en la Empresa:



Distribución de Accidentes por puesto de trabajo

Occupational Accident Rate



Planes de Emergencia y Evacuación

Es responsabilidad del empresario analizar las posibles situaciones de emergencia y adoptar las medidas necesarias en materia de primeros auxilios, lucha contra incendios y evacuación de trabajadores. Esto implica tener que elaborar lo que se denomina un Plan de Autoprotección, donde se recojan todas las actuaciones a realizar por todos y cada una de las personas que estén presentes en el local, en el caso de que se produzca una emergencia; es decir, un incendio, una explosión, la presencia de un paquete sospechoso, un seísmo, etc.

La situación de Paradores con respecto a la existencia de Planes de Autoprotección en los establecimientos es la siguiente:

Plan Autoprotección

TOTAL PARADORES	92
PORCENTAJE	97,87%

y en el desarrollo de planes de emergencia y evacuación, así como la realización de un simulacro de evacuación. Esta acción se ha implementado en 2008 en los Paradores de La Granja y Málaga Golf.

Es importante resaltar que en algunos centros no ha podido realizarse este proceso de implantación, al encontrarse cerrados por obras de remodelación. Sin embargo, de forma periódica, se han ido realizando simulacros de evacuación en todos los Paradores donde se ha realizado la visita para evaluación de riesgos.

Vigilancia de Salud

Durante 2008 se ha continuado con la realización de exámenes de salud a los trabajadores de Paradores, aplicando los protocolos específicos previamente marcados. De esta forma, un total de 812 trabajadores aceptaron el ofrecimiento de vigilancia de la salud y les fue realizado el reconocimiento médico.

# Formación

La política de formación de Paradores está orientada a obtener tres objetivos: primero, transmitir a la plantilla el mensaje y el conocimiento operativo necesario para ejecutar las políticas corporativas de la empresa; segundo, facilitar el desarrollo profesional de nuestros empleados, y tercero, gestionar el talento con la mayor eficacia.

Como consecuencia de esta política, durante el año 2008 Paradores ha invertido en formación un total de 647.000 €. Se han seguido dos grandes líneas de actuación:

- La primera, referida a la formación continua guiada en función de las necesidades definidas por la estrategia general de la empresa.
- La segunda, vinculada a la formación para el desarrollo, y dirigida a la cobertura de vacantes. En esta línea Paradores cuenta con el Programa de Formación Individual y de Acogida (FIA).

El alcance logrado por ambas líneas de actuación es el siguiente:

## Formación Continua en 2008

La formación continua, desarrollada a través del Plan de Formación de la empresa, ha logrado los siguientes resultados:

### Plan de Formación Ejecutado en 2008

Nº ACCIONES FORMATIVAS	34
TOTAL GRUPOS	134
TOTAL ALUMNOS	2.154
TOTAL HORAS GRUPO	1.253
TOTAL HORAS ALUMNOS	17.826
ESFUERZO ECONÓMICO	36.618,31 €

Destacan las acciones formativas siguientes:



- 'Análisis y gestión de la ocupación', con 20 grupos realizados y 179 alumnos formados.
- 'El sistema APPCC, manipulación e higiene alimentaria, con 74 grupos y 979 alumnos.
- 'Excelencia en la gestión de pisos', con 8 grupos y 81 empleados participantes.
- 'Curso de Riesgos laborales a distancia', con 584 alumnos.



## Formación para el Desarrollo (FIA)

El Programa de Formación Individual y de Acogida (FIA) está dirigido a preparar al personal con potencial de crecimiento para el desempeño de puestos de nivel 1 y 2 de jefatura de departamento, y para el desempeño de posiciones de dirección de Parador. Durante el año 2008 ha tenido el siguiente alcance:

### Actividad Realizada en Desarrollo - FIA

Nº DE EMPLEADOS EN FIA	49
COCINA	4
SALA	14
PISOS	5
RECEPCIÓN	2
DIRECCIÓN	23
ADMINISTRACIÓN	1
ESFUERZO ECONÓMICO	610.378,55 €

Cabe resaltar que, a lo largo de 2008, 21 personas han conseguido acceder a una posición de jefatura, con lo que la empresa ha cubierto estas vacantes con personal adecuadamente formado.



Personal del Parador de Jávea

## Cobertura de Vacantes

Para cubrir las necesidades de personal de forma adecuada, Paradores ha desarrollado dos grandes acciones:

- Plan anual de prácticas.
- Plan de selección externa e interna.

### Plan Anual de Prácticas

El plan de prácticas alcanza dos grandes objetivos:

- 1- Cooperar con los centros educativos en la formación profesional y universitaria de los futuros profesionales del sector.
- 2- Identificar alumnos con talento para incorporarlos a la plantilla.

Las cifras son las siguientes:

Plan Anual de Prácticas	
Nº DE ESCUELAS COLABORADORAS	174
Nº DE ALUMNOS PARTICIPANTES	556

Para que el plan anual de prácticas alcance sus objetivos, Paradores ha puesto en marcha un plan de presentaciones en las escuelas de hostelería y turismo de España. Durante el año 2008, se hicieron 33 presentaciones con gran participación de alumnos.

### Plan de Selección Externa e Interna 2008

Este plan tiene como objetivo proporcionar personal cualificado para la cobertura de los diferentes puestos vacantes que se producen en la Empresa.

Plan de Selección Externa e Interna		
AÑO 2008	PERSONAL EVALUADO	PUESTOS CUBIERTOS
SELECCIÓN EXTERNA	120	26
SELECCIÓN INTERNA POR HABILITACIÓN	1.408	248



Los procesos de selección interna se ejecutan fundamentalmente dentro del marco de la habilitación de personal. Desde el inicio de este sistema (en el año 2006), y hasta finales del 2008, se han evaluado 4.348 empleados y se han habilitado 2.603 (857 empleados habilitados este año 2008), colectivo que forma una bolsa de candidatos disponibles para la cobertura de vacantes. Este colectivo de personal habilitado tiene la siguiente estructura por áreas funcionales y categorías:

Colectivo de Personal Habilitado	
CATEGORÍA	Nº PERSONAS HABILITADAS
<b>COMEDOR</b>	
AYUDANTE DE CAMARERO	280
CAMARERO DE COMEDOR	311
JEFE DE COMEDOR	41
JEFE DE SECTOR / SEGUNDO JEFE DE COMEDOR	72
<b>TOTAL ÁREA COMEDOR</b>	<b>704</b>
<b>COCINA</b>	
AYUDANTE DE COCINA	220
COCINERO	262
JEFE DE COCINA	31
JEFE DE PARTIDA / SEGUNDO JEFE DE COCINA	109
<b>TOTAL ÁREA COCINA</b>	<b>622</b>
<b>TIENDAS</b>	
DEPENDIENTA DE TIENDA	4
<b>TOTAL ÁREA TIENDAS</b>	<b>4</b>
<b>MANTENIMIENTO</b>	
AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	31
ENCARGADO DE SECCIÓN DE MANTENIMIENTO	18
JEFE DE MANTENIMIENTO	10
OFICIAL DE MANTENIMIENTO	36
<b>TOTAL ÁREA MANTENIMIENTO</b>	<b>95</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
ADMINISTRATIVO	34
AYUDANTE ADMINISTRATIVO	19
JEFE DE ADMINISTRACIÓN	23
<b>TOTAL ADMINISTRACIÓN</b>	<b>76</b>
<b>PISOS</b>	
CAMARERA DE PISOS	404
GOBERNANTA	32
SUBGOBERNANTA	38
<b>TOTAL PISOS</b>	<b>474</b>
<b>RECEPCIÓN</b>	
AYUDANTE DE RECEPCIÓN / AYTE. DE CONSERJE	255
JEFE DE RECEPCIÓN	27
RECEPCIONISTA / CONSERJE	292
SEGUNDO JEFE DE RECEPCIÓN	51
<b>TOTAL RECEPCIÓN</b>	<b>625</b>



## Desarrollo del Portal de Empleo

El portal de empleo es una herramienta básica para el reclutamiento y selección de personal, que permite a Paradores tener una mayor presencia en el mercado, una mayor disponibilidad de candidatos y optimizar los procesos externos de cobertura de vacantes.

Desde mayo del 2007, fecha de arranque del portal, hasta finales del año 2008, se han publicado 101 ofertas de empleo para las que han llegado 4.909 solicitudes. Además, el portal ha recibido 2.637 candidaturas espontáneas. A pesar del poco tiempo de uso, el portal es ya una realidad con más de 7.000 candidatos disponibles para la cobertura de los puestos vacantes de la empresa.

## Paradores Escuela

Paradores de Turismo cuenta con su propia escuela de formación para alumnos externos e internos, creada con el objetivo de complementar el plan de formación de la Empresa y aprovechar el conocimiento acumulado por los profesionales de Paradores a lo largo de ocho décadas de historia. El proyecto, que nace bajo el lema 'Aprender la excelencia' y que está abierto a todo el sector turístico, ofrece cursos sobre distintas ramas del negocio hotelero. Posee un centro para clases teóricas en el Hostal de San Marcos de León, que incluso cuenta con residencia de estudiantes, y otro centro de prácticas en el Parador de Santo Domingo Bernardo de Fresneda, en La Rioja, aunque los alumnos son enviados en la segunda fase formativa a otros muchos establecimientos. Durante 2008 han iniciado el programa lectivo las promociones cuarta y quinta de Cocina y Sala; alcanzándose la cifra de 100 Alumnos en formación (tanto en prácticas en diversos Paradores, como en aulas en el Centro de Formación de León).

El Equipo Pedagógico del Programa lo forman 40 profesionales de la Red (Jefes de Departamento de Cocina, Comedor, Mantenimiento, Técnicos de Servicios Centrales y Directores) que frecuentan las Aulas del Centro de León para impartir los Módulos y Asignaturas que componen la estructura de los Cursos.

### Curso de Especialización y Gestión de Cocina

50 alumnos pertenecientes a cuatro promociones distintas participaron durante 2008 en los ciclos que componen este curso; dirigido a jóvenes con estudios de formación profesional en Cocina que desean adquirir la experiencia y conocimientos profesionales avanzados que permitan su desarrollo profesional, tanto en la Red como en el Sector de la Hostelería en general.

Con una duración de dos años y 2.740 horas lectivas, el curso consta en cada ejercicio de un ciclo teórico práctico de 4 meses en el centro de formación de Paradores en León, seguido de un ciclo de prácticas dirigidas de seis meses en un Parador de la Red.



### Curso de Especialización y Gestión de Comidas y Bebidas

El curso se ha diseñado pensando en jóvenes con estudios de Formación Profesional en Restauración o que dispongan de experiencia de trabajo en el sector y deseen adquirir las técnicas y conocimientos avanzados que les permitan prepararse para poder ser maître, jefe de Comedor o adjunto a la dirección de comidas y bebidas. 27 alumnos, con una edad media de 24 años, han participado en 2008, graduándose en este año la tercera y cuarta promociones.

Con una duración de un año y 1.370 horas lectivas, el curso consta de un ciclo teórico práctico de 4 meses en el centro de formación de Paradores en León, seguido de un ciclo de prácticas dirigidas de seis meses en un Parador de la Red.





## Curso de Mantenedor de Edificios e Instalaciones Hoteleras

El curso está dirigido a jóvenes con estudios de FP en la rama de Mantenimiento de Instalaciones, Electrónica y Electricidad o que dispongan de experiencia de trabajo en el sector y deseen adquirir las técnicas y conocimientos avanzados que les permitan especializarse como jefe de Mantenimiento. En 2008 se han graduado los Alumnos de la Segunda Promoción.

Con una duración de un año, el curso consta de un ciclo teórico práctico de 4 meses de estudio en el centro de formación de Paradores en León, seguido de un ciclo de prácticas dirigidas de seis meses en diversos establecimientos de la red de Paradores.



Curso de  
Mantenedor de  
Edificios e.  
Instalaciones  
Hoteleras

## Política de Becas

El acuerdo firmado por Paradores de Turismo y Caja España ha permitido a 20 alumnos de las promociones 4ª y 5ª, que arrancaron en 2008, obtener una beca de 3.000 € cada una, con objeto de sufragar los gastos de matriculación de los cursos.



Firma del Acuerdo entre Paradores y Caja España

**PARADORES**  **scuELA**

Asimismo, Paradores y Turismo Andaluz tienen un convenio de colaboración que favorece la incorporación al Programa Paradores Escuela de alumnos procedentes de la Escuela Oficial de Turismo de Andalucía becados por la Junta de Andalucía. En 2008 se acogieron a este Acuerdo cinco alumnos procedentes del Hotel Escuela de Santo Domingo de Archidona (Málaga).

## Extensión del Programa a la Red

Diversos módulos y asignaturas de los cursos de 'Comidas y Bebidas' y de 'Mantenimiento de Edificios e Instalaciones Hoteleras' han sido abiertos a profesionales de la Red, que han podido asistir a los mismos y obtener la correspondiente cualificación.

En 2008, 20 profesionales procedentes de una decena de Paradores han aprovechado este recurso, recibiendo formación en diversas asignaturas y módulos profesionales que integran la currícula de los cursos.



Alumnos de Paradores

# Profesional

## Actividades para Empleados

Durante el ejercicio 2008 la empresa ha desarrollado varios actos y actividades destinados a sus profesionales. Uno de los más emotivos es el homenaje a los trabajadores que llevan 33 años prestando sus servicios en la Red. En esta ocasión se celebró el 17 de noviembre en el Parador de Baiona y reunió a 120 empleados, así como a todo el equipo directivo.

Paradores también organizó el tradicional campamento de verano para hijos de trabajadores, que este año se desarrolló en Cervera del Pisuerga, del 31 de julio al 14 de agosto, y al que acudieron 65 niños.

Asimismo, el nuevo equipo directivo quiso difundir de forma directa el contenido del nuevo Plan Estratégico de Paradores 2009-2012 entre los empleados de la Cadena. Para ello, durante el mes de noviembre se organizaron presentaciones en los Paradores de León (día 3), La Granja (día 4), Málaga Golf (día 5) y Cardona (día 11), a las que asistieron todos los jefes de departamento de los establecimientos. El encuentro con el personal de los Servicios Centrales se celebró, el día 13, en el auditorio de la Fundación Albéniz, vecina a la sede de la Red en Madrid.

Homenaje a los trabajadores con 33 años de antigüedad en la Empresa



Campamento para hijos de empleados de Paradores





Parador de Segovia



Parador de Tortosa



10





# Modernización e Innovación de la Red

PARADORES

## 10. Modernización e Innovación de la Red

### Obras de Mejora y Ampliación

El nuevo Plan Estratégico de Paradores tiene como uno de sus principales objetivos la modernización de la Red. Para ello, pondrá en marcha, a partir de 2009, un 'Plan Renove' que supondrá mejoras para muchos establecimientos. Asimismo, durante 2008 han concluido numerosas reformas iniciadas en el ejercicio anterior, han comenzado otras, se han redactado nuevos proyectos y también se ha ampliado la Cadena con la incorporación de un emblemático parador en Alcalá de Henares.

La cifra destinada a inversiones a lo largo de 2008 ha ascendido a 55,3 millones de €, que se han utilizado para docenas de actuaciones. Las más significativas durante el ejercicio se han realizado en los siguientes establecimientos:

#### PARADOR DE ALCALÁ



En septiembre de 2008 el nuevo Parador de Alcalá comenzó a funcionar parcialmente, con el objetivo de ir incorporando servicios e instalaciones de forma paulatina. El nuevo establecimiento cuenta con 128 habitaciones, 9 de las cuales son estancias especiales y están ubicadas en el edificio del antiguo Colegio de Santo Tomás, una construcción de finales del siglo XVI en la que además se encuentran el restaurante, el bar, el salón para fumadores, el salón biblioteca y el spa.

El resto de habitaciones se encuentran en un edificio de nueva construcción y se sumergen bajo un gran jardín que propicia el especial protagonismo de la zona claustral. Bajo este jardín tallado se agrupan 98 habitaciones en dos plantas, con vistas a patios ornamentales. Las restantes habitaciones se ubican a modo de espectacular mirador sobre el jardín tallado. El Parador cuenta con más de 1.000 metros cuadrados destinados a espacios multifuncionales para la organización de eventos y consta también de spa y piscina exterior. El Parador de Alcalá es el único constituido directamente por Paradores, que ha invertido hasta el momento 44 millones de €.

#### PARADOR DE GRANADA



El Parador, ubicado en el recinto monumental de la Alhambra, ha sido sometido a una reforma integral que concluyó en junio de 2008. La actuación ha consistido en la redistribución y optimización de los espacios interiores, habitaciones y zonas comunes, la actualización de acabados, la sustitución de las instalaciones existentes y la adecuación de todo el conjunto a las normativas vigentes. También se ha llevado a cabo una decoración integral del establecimiento. Las obras de remodelación se han realizado en dos fases, de forma que el parador ha permanecido abierto al público en todo momento. La inversión realizada a lo largo de todo el proceso ha ascendido a 11 millones de €.

PARADOR DE TOLEDO



Durante 2008 han finalizado las obras del establecimiento, una completa remodelación que ha incluido la redecoración completa del edificio y la reforma total de zonas comunes (recepción, cafetería, comedor y salas de reuniones). Se han modernizado todas las habitaciones, creando tres nuevas en la planta primera y adaptando dos de ellas para personas con movilidad reducida. Asimismo se han renovado todas las instalaciones y se ha reformado la cocina. En total, se han invertido 10 millones de € en las distintas fases del proyecto.

PARADOR DE ANTEQUERA



El establecimiento ha sido sometido a una reforma integral, que ha contemplado la actualización completa de sus instalaciones. Asimismo, se han ampliado las zonas comunes y se ha mejorado sustancialmente la calidad de la oferta de alojamiento, incorporando 4 nuevas suites, renovando todas las habitaciones y potenciando el segmento de eventos y congresos, con la incorporación de un gran salón divisible. Se ha llevado a cabo además una redecoración integral del Parador. Con esta actuación el establecimiento ha sido recalificado con 4 estrellas. La inversión ha ascendido a 9 millones de €.

PARADOR DE ARGÓMANIZ



Durante 2008 han continuado las obras de reforma integral del Parador de Argómaniz. Se han renovado totalmente las instalaciones para mejorar su funcionamiento y su eficiencia energética, se han reorganizado sus espacios y se ha actuado en la urbanización y mejora de su acceso. Durante el desarrollo de los trabajos se ha comprobado el estado de la estructura del edificio, apreciándose importantes daños en los forjados, por lo que también se ha procedido a su refuerzo. Está previsto acometer además la nueva decoración de habitaciones y zonas comunes. La inversión prevista para el conjunto del proyecto es de 9 millones de €.

PARADOR DE MOJÁCAR



El Parador de Mojácar, reinaugurado el pasado verano, ha sido sometido a una reforma integral y a un refuerzo estructural. Las obras han tenido por objeto su adecuación funcional con la completa renovación de instalaciones para optimizar el consumo energético, de 48 habitaciones, de la planta de acceso y de las zonas comunes, incorporando nueva decoración y adaptando los espacios a la normativa vigente en materia de eliminación de barreras arquitectónicas. El conjunto ha supuesto una inversión de 8,5 millones de €.



PARADOR DE PUEBLA DE SANABRIA



El Parador, reinaugurado en julio de 2008, ha sido sometido a una reforma completa. Tanto su tabiquería como la totalidad de las instalaciones han sido renovadas y sus espacios, redistribuidos. El número de habitaciones se ha reducido ligeramente para poder aumentar su tamaño y dotarlas de mayor confortabilidad. Se ha realizado además una redecoración de todo el establecimiento. La intervención exterior más importante es la doble fachada con la que se ha dotado al edificio. Una pista de pádel de césped artificial y una piscina completan la oferta de ocio y tiempo libre. Estas obras han contado con un presupuesto global de 5 millones de €.

PARADOR DE CHINCHÓN



En el Parador de Chinchón se han acometido obras para la creación de una habitación accesible, una nueva suite y las asociadas a la decoración de habitaciones, que también se está llevando a cabo, con sustitución de las puertas de las estancias y de la carpintería exterior para aislamiento térmico y acústico. Está pendiente la ejecución de un ascensor para clientes. La inversión prevista es de 1,1 millones de €.

PARADOR DE FUENTE DÉ



En el Parador de Fuente Dé se está realizando una reforma de la Recepción, así como de los aseos públicos. Asimismo, se ha dispuesto un nuevo ascensor adaptado así como una rampa de acceso para facilitar la accesibilidad. También se han mejorado las instalaciones, se ha continuado con la reposición de carpinterías exteriores en salones y se realizan trabajos de adecuación del paisajismo. La inversión que se efectúa para llevar adelante estos trabajos es de 1,1 millones de €.

PARADOR DE JARANDILLA



Durante 2008 ha concluido en el Parador de Jarandilla la obra de reforma de la cafetería, del comedor de desayunos y de los aseos públicos, donde se ha incorporado un baño adaptado. Se ha instalado también un ascensor para clientes y se han adaptado dos habitaciones para personas con movilidad reducida. Asimismo, durante este ejercicio se ha finalizado la decoración de la cafetería y de 15 de las habitaciones del Parador. La inversión del conjunto asciende a 0,7 millones de €.

PARADOR DE CRUZ DE TEJEDA



Durante 2008 se ha trabajado también en la puesta en marcha del nuevo Parador de Cruz de Tejada, del que Paradores se ha responsabilizado de la decoración integral y adecuación para uso hotelero. El Parador, que tiene prevista su apertura en los primeros meses de 2009, posee 44 habitaciones con grandes vistas, un comedor de 450 metros cuadrados dividido por un tabique móvil, un espacioso salón social, dos cafeterías (para clientes alojados y de paso), y un spa con piscina interior y exterior, gimnasio, solarium y zona de relajación. La inversión de Paradores es de 2,2 millones de €.



## Otras Actuaciones

Además de este conjunto de obras, se han producido otras intervenciones de menor calado. Entre ellas destacan las realizadas en el Parador de Santo Estevo, donde se han reforzado los forjados de una torre y se han reconstruido 6 habitaciones; y en Ribadeo, Cuenca, Santo Domingo de la Calzada y Málaga Gibralfaro, donde se han remodelado las cocinas. También se ha desarrollado un proyecto para la reforma de la instalación eléctrica del Parador de Ceuta, que se realizará durante el próximo ejercicio, y se ha trabajado en los proyectos de remodelación integral de León, Villafranca del Bierzo, Cádiz y Tortosa, cuyo inicio también está previsto para 2009.

## Futuros Paradores

Los futuros Paradores de Turismo son aprobados por el Gobierno, que encarga al organismo Turespaña, dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, su construcción, con cargo a los presupuestos generales del Estado. Paradores, por su parte, debe prever la decoración de cada nuevo establecimiento, así como las dotaciones técnicas y de recursos humanos necesarias para su puesta en marcha. Por el momento, los futuros paradores que se encuentran en fase de construcción o de proyecto arquitectónico son los siguientes:

### PARADOR DE LORCA

Actualmente en fase de construcción, el Parador de Lorca (Murcia) se está construyendo en el entorno de una alcazaba musulmana, respetando escrupulosamente cada uno de los restos arqueológicos que han ido apareciendo. El Hotel contará con un total de 83 habitaciones, de las que 54 serán dobles, 20 dobles con terraza y 9 suites. Tendrá también distintos salones multiusos de reuniones y convenciones (uno de ellos de 560 metros cuadrados), un spa, gimnasio y piscina de temporada.



### PARADOR DE MORELLA

Este nuevo establecimiento, actualmente en construcción, se encuentra en la falda del castillo de la localidad, en la zona del antiguo Convent de Sant Francesc, del siglo XII, y del que fuera Convent de les Agustines. Tendrá un edificio anexo, el Pabellón del gobernador militar, edificio del siglo XVI, destinado para negocios y convenciones. Contará con 67 habitaciones, piscina cubierta y de exterior, dos salones para convenciones, spa, aparcamiento, instalaciones complementarias y jardines.



### PARADOR DE CORIAS

Conocido como el 'Escorial de Asturias', el antiguo monasterio de San Juan Bautista, del siglo XI, se levanta a orillas del río Narcea. El inmueble tiene una superficie construida de 20.543 metros cuadrados y consta de cuatro plantas y un pequeño sótano. En su interior se alza una iglesia renacentista. Actualmente en construcción, contará con 86 habitaciones, seis de ellas suites, salas de reuniones, spa, otros espacios de ocio y descanso y parking subterráneo y externo.



#### PARADOR DE IBIZA

Será el primer Parador que tendrá la Red en el archipiélago balear y se ubicará en el Castillo de la Almudaina, que data del siglo XVIII, dentro del recinto fortificado renacentista de la ciudad de Ibiza, declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1999. Tendrá 72 habitaciones, salones de reuniones, gimnasio, spa y dos piscinas. Se halla en fase de construcción.



#### PARADOR DE VERUELA

Ubicado en la provincia de Zaragoza y en fase de construcción, se trata del primer monasterio cisterciense de Aragón y data del siglo XII. El conjunto está cercado por una muralla (siglo XVI) de un kilómetro de perímetro y cuenta con una grandiosa iglesia de portada románica y tres altas naves cubiertas con cruceña gótica. Tendrá 100 habitaciones, varias de ellas suites, además de diversos salones de convenciones y sociales, aparcamiento subterráneo, spa (incluida piscina cubierta), piscina exterior, pista de pádel y jardines.



#### PARADOR DE MUXÍA

El Parador de Muxía (A Coruña), en fase de proyecto, se levantará en el paraje conocido como Punta Lourido, una península elevada sobre el mar, frente al océano Atlántico, con una playa de fina arena a los pies, y rodeada de bosque en su parte trasera. El hotel tendrá unas 90 habitaciones y un centro de talasoterapia.



#### PARADOR DE CÁDIZ

Construcción del nuevo Parador de Cádiz, situado junto al Hotel Atlántico, también perteneciente a la Red, aprovechando los terrenos del antiguo acuartelamiento de costa en el Campo de las Balas de la ciudad. Dispondrá de entre 70 y 100 nuevas habitaciones, así como un centro de talasoterapia. En fase de proyecto.



#### PARADOR DE VILLABLINO

Catalogado Reserva de la Biosfera, el municipio leonés de Villablino albergará el parador en un antiguo colegio situado en el centro de la capital lacianiega. Contará con 70 habitaciones. Se halla en fase de proyecto.



## PARADOR DE ESTELLA

Se trata del monasterio benedictino de Irache, en Ayegui (Navarra), cuyos orígenes históricos datan del siglo VIII. Entre 1052 y 1054 se fundó un hospital de peregrinos. Desde 1544 funcionó como colegio y luego se convirtió en la primera Universidad de Navarra. El edificio fue declarado monumento histórico-artístico en 1877. Actualmente en fase de proyecto arquitectónico, dispondrá de 70 habitaciones.



## PARADOR DE BADAJOZ

El Parador de Badajoz, en fase de proyecto, ocupará el antiguo hospital de San Sebastián, durante años Hospicio Real, que se halla situado en pleno centro de la ciudad. Ofrecerá 90 habitaciones y un centro de salud por agua.



## PARADOR DE LLEIDA

Se ubicará en el convento de El Roser, uno de los monumentos arquitectónicos más emblemáticos de la historia de la ciudad. De origen religioso, fue construido entre 1685 y 1699, sufrió modificaciones en 1707, quedando estructurado de manera definitiva en el año 1752. Actualmente en fase de proyecto, tendrá 60 habitaciones y un parking subterráneo.

## PARADOR DE MOLINA DE ARAGÓN

El Parador de Molina de Aragón (Guadalajara) será un edificio de nueva construcción frente al castillo de la localidad, en la zona llamada 'Piedras de Santa Librada' que constituye un mirador excepcional hacia el monumento. Ocupará una superficie de 21.000 metros cuadrados y dispondrá de unas 80 habitaciones. Se halla en fase de proyecto.



## PARADOR DE BÉJAR

El Parador de Béjar (Salamanca) será un edificio de nueva planta construido en la finca La Cerrallana, en las afueras de la localidad. Tendrá unas 80 habitaciones y servicios hoteleros de primer nivel. Está en fase de proyecto.



## PPARADOR DE ALCALÁ LA REAL

El Parador de Alcalá la Real (Jaén) se halla en fase de proyecto. Se barajan varias posibles ubicaciones en los alrededores de la fortaleza de la Mota de la ciudad.





PARADORES  
memoria anual | 2008 | annual  
report



# Responsabilidad Social Corporativa

PARADORES

## 11. Responsabilidad Social Corporativa

Paradores, desde su fundación, hace ya 80 años, es una empresa pública con un marcado carácter social, destinada a recuperar y conservar el patrimonio histórico artístico, desarrollar económicamente áreas con escasa actividad del sector terciario y contribuir a una imagen moderna e innovadora del turismo español. Asimismo, Paradores realiza su gestión como empresa hotelera con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad, diferenciado, accesible y personalizado.

El Plan Estratégico de Paradores 2009-2012, elaborado en el transcurso del ejercicio, define la política de Responsabilidad Social Corporativa desde cuatro líneas de acción: la responsabilidad con los empleados, la responsabilidad con proyectos sociales, la cooperación al desarrollo y el apoyo a la difusión y fomento de la cultura.

Durante 2008, las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa han sido también numerosas, ya que la propia estructura y filosofía empresarial de la Red fomenta la realización de numerosas actuaciones de contenido social. Asimismo, toda la actividad desarrollada por la Cadena se halla vinculada a un código ético, que incorpora los derechos y deberes de la empresa, sus empleados y sus proveedores, al igual que su compromiso con los clientes y con el entorno de los establecimientos.

El código, además de integrar sus propios valores, se halla complementado con los diez principios básicos del Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Este establece, por ejemplo, la protección por parte de las empresas de los derechos humanos fundamentales, la libertad de filiación, el apoyo a la eliminación de toda forma de coacción o trabajo forzoso, la erradicación del trabajo infantil, la abolición de la discriminación, la sostenibilidad, etcétera.

### Políticas de Eficiencia

Los resultados del ejercicio 2008 (p. 14) arrojan un balance positivo, lo que permite el mantenimiento de los recursos destinados a afrontar nuevos retos en la Responsabilidad Social Corporativa de la Empresa. La Cadena, asimismo, contribuye en mayor medida a los presupuestos públicos destinados a la construcción de nuevos paradores, debido al nuevo pliego de concesión entre Paradores y Turespaña (p. 17). Paradores asimismo, apuesta por la transparencia y la eficacia en su gestión, sometiéndose a un abanico de auditorías, tanto de carácter interno (p. 105) como externo (p. 106).

Parador de Trujillo







Parador de El Hierro



Palacio de Congresos del Parador de Córdoba



Spa del Parador de El Soler

## Políticas de Calidad

Paradores también tiene como objetivo servir en todo el mundo como ejemplo de un turismo de calidad. Para lograrlo, la Red invierte una parte esencial de sus recursos en la renovación y mantenimiento de sus establecimientos (p.88), así como en la creación de nuevos servicios.

Las dos principales áreas de negocio de Paradores, la Restauración (p. 58) y el Alojamiento (p.62), renuevan constantemente su oferta y realizan una importante labor de investigación, cuyos resultados luego perciben los clientes. En el ejercicio destaca en ese sentido la creación del producto '80 años de gastronomía', que pone en valor la cultura de las distintas regiones de España (p. 60). Asimismo, la Red implanta de forma constante nuevas tecnologías (p. 62) y desarrolla un Plan de Accesibilidad Universal, que es pionero en el sector turístico (p. 66).

Toda esta filosofía de responsabilidad social orientada hacia la calidad, se ha traducido en 2008 en numerosos reconocimientos sociales (p. 54). Cabe destacar también que el conjunto de la Red se halla certificado con la 'Q' de Calidad (p. 63). Para alcanzar estos objetivos, Paradores bucea de forma constante en la opinión de sus clientes, a través de encuestas y sondeos de satisfacción (p. 63).

La segmentación de la oferta (p. 67), la creación de nuevos productos (p. 67) y el desarrollo de promociones (p. 69) que acerquen los paradores a todos los segmentos sociales son otras de las líneas de trabajo emprendidas.



## Políticas de Sostenibilidad

Paradores es una de las cadenas hoteleras a nivel mundial que abanderó el desarrollo de un turismo sostenible, como lo demuestra el hecho de ser la primera en Europa en certificaciones de carácter ambiental (p. 63). La Red, además, participa en numerosos foros, difundiendo su experiencia y sus políticas de sostenibilidad y responsabilidad social (p. 52).

Paradores, en su apuesta por dinamizar el turismo en las distintas regiones en las que opera, se preocupa de promocionar no sólo sus establecimientos, sino todo su entorno. Esta filosofía de interacción con el área de influencia de los paradores se traduce en la firma de numerosos convenios con instituciones locales y regionales (p. 50), en la participación de las instituciones en todos los eventos y foros organizados por Paradores (p. 52), así como en la política de comunicación externa e interna de la empresa (p. 40).

Idéntico objetivo se persigue desde el punto de vista comercial (p. 43), ya que la Red trabaja siempre para que el cliente tenga la absoluta certeza de que el producto turístico que compra no sólo respeta los estándares internacionales en sostenibilidad medioambiental, económica y social, sino que además está vinculado a un entorno concreto con unas atractivos culturales y patrimoniales muy determinados.

La gestión de Compras desarrollada por Paradores (p. 104) cumple también un importante papel dinamizador de las políticas de sostenibilidad, ya que favorece la adquisición de productos artesanales a nivel de toda la cadena o en los establecimientos concretos de cada zona, fomentando el conocimiento de la cultura local entre sus clientes.



Parador de Cervera de Pisuerga

## Políticas de Recursos Humanos

Una gestión equilibrada de los Recursos Humanos es otra de las vías desarrolladas por Paradores en materia de Responsabilidad Social Corporativa. Los más de 4.300 empleados que trabajan en la Red de Paradores no sólo disfrutan de una situación de estabilidad en su inmensa mayoría (p. 74), sino que además cuentan con amplios planes de prevención de riesgos laborales (p. 75), formación (p. 78), comunicación (p. 41) y promoción interna (p. 80), así como actividades diseñadas exclusivamente para ellos o sus familiares (p. 84), o de reconocimiento a su labor, como por ejemplo los premios 'Paradores por la Excelencia' (p. 63).

Entre las iniciativas desarrolladas en materia de formación destaca la importante actividad que registra el proyecto Paradores Escuela (p. 82), que además está abierto a todos los profesionales del sector turístico que quieren mejorar o ampliar su formación.

Parador de Hondarribia





12



PARADORES  
memoria anual | 2008 | annual  
report



Objetivo: Eficiencia

PARADORES

## 12. Objetivo: Eficiencia

La realización de una gestión eficiente de los recursos de Paradores es una de las prioridades planteadas por el equipo directivo de la Compañía. En la consecución de este objetivo están especialmente implicados los equipos del área Económico Financiera de la Compañía, de quien depende la gestión económica y la localización de nichos de ahorro, y el Departamento de Compras.

### Inventarios de Inmovilizado

Durante 2008, el Área de Inmovilizado del Departamento de Contabilidad ha realizado los inventarios de los Paradores de Arcos de la Frontera, Limpias, Benavente, Málaga Golf y El Saler, estos dos últimos con sus respectivos campos de golf.

Los inventarios realizados han supuesto la comprobación y etiquetado de 32.959 elementos por un valor neto de 16,7 millones de €. Como resultado se han producido 1.900 altas, 23.587 modificaciones y 2.622 bajas por un valor neto de 248.200 €.

El promedio de días dedicados al trabajo de campo de etiquetado se ha incrementado en 5 días, (16%) debido al volumen y complejidad los inventarios de los Paradores con campo de golf. El coste medio incurrido ha vuelto a estar por debajo del promedio desde el inicio del proyecto.

Durante el ejercicio de 2008, se han realizado las auditorías de cinco de los inventarios realizados durante 2006. Las incidencias detectadas han tenido, de nuevo, unos porcentajes medios decrecientes estando, la mayoría, dentro de unos parámetros aceptables.

Finalmente cabe reseñar que el inventario total actual de la Sociedad asciende a 455 millones brutos compuestos por 416.767 activos amortizados en un 32,3 %, habiéndose inventariado, hasta la fecha, 36 establecimientos.

Parador de Limpias





Parador de Arcos de la Frontera



Parador de Alcañiz



Parador de Málaga Golf

## Facturación Electrónica de Proveedores

A lo largo de 2008 se han analizado las principales ofertas del mercado para la implantación de la facturación electrónica en la gestión de los proveedores. Este análisis se hizo conjuntamente con la facturación electrónica de clientes dándose prioridad a la implantación y desarrollo de esta última.

Durante el pasado año, personal de Contabilidad ha participado en las reuniones de AECOC sobre la implantación de la facturación electrónica en el sector de hostelería y restauración, lo cual ha permitido evaluar mejor las distintas opciones de cara a la problemática de Paradores.

El proceso de implantación de la facturación electrónica de proveedores se acometerá una vez se adquiera o se desarrolle el programa de Almacenes, tal y como se indica en el siguiente apartado.

## Adaptación al NPGC

La adaptación al Nuevo Plan General de Contabilidad (NPGC) se inició a finales del 2007 con la formación externa de parte del personal clave de Servicios Centrales afectado.

Durante todo el año, con la colaboración de Ernst&Young, se ha trabajado en la identificación de los principales impactos que podría causar, en los estados financieros y sistemas de Paradores, la adaptación a la nueva normativa. Son los siguientes:

- Modificación del Plan de Cuentas de la empresa y análisis de su incidencia en los diferentes sistemas de información.
- Ajustes y reclasificaciones, ya registrados contra reservas, con efectos 1 de enero de 2008.
- Consideración fiscal de los ajustes contables en la estimación, ya realizada, del Impuesto de sociedades del ejercicio.
- Conversión de todos los registros contables del ejercicio 2008 con las nuevas cuentas, una vez cerrado completamente el año.
- Adaptación de la aplicación que gestiona el Inmovilizado una vez cerrado completamente el ejercicio.
- Cambio en el tratamiento contable del inventario de las dotaciones de enseres, pendiente de la adquisición de una nueva aplicación de Almacenes para su gestión.
- Formación, pendiente de realizar, para todo el personal administrativo de la Red en las características y requisitos del NPGC.



## Gestión Financiera

En el ejercicio 2008 se puede ver la mejora en la gestión financiera, basada principalmente en la colocación de los depósitos financieros consiguiendo así incrementar su rentabilidad. Gracias a este tipo de actuaciones se ha podido aumentar el resultado financiero en 283.000 €.

Además, se ha continuado con la mejora en la gestión de comisiones por el cobro con tarjetas bancarias, cumpliendo con los objetivos de eficiencia marcados por la alta dirección de la Empresa.

## Gestión de Compras

El departamento de Compras ha desarrollado acciones para mejorar la eficiencia y el control dentro de sus competencias, siempre encaminadas a conseguir la máxima calidad de los productos y servicios contratados, asegurar una eficiente logística y una optimización de los márgenes.

Se ha revisado y actualizado el procedimiento de compras y de nivel de adjudicaciones con el fin de que éste se adapte de forma más ágil a la dinámica operativa del parador, respetando siempre los principios de publicidad y concurrencia a los que está obligada la Sociedad por la Ley de Contratos del Estado.

Se continúa la política de centralización de compra encaminada a facilitar la gestión de los Paradores, unificar criterios de calidad entre los distintos establecimientos y conseguir una mejor relación calidad/precio con ahorros importantes para la empresa. Durante el año 2008 el Departamento de Compras ha llevado a término 412 concursos y tramitado 1.250 expedientes aproximadamente.

Por último, se ha mejorado la coordinación con el resto de departamentos de los Servicios Centrales y la comunicación con los establecimientos para conseguir una mejor eficiencia en la gestión de las compras y servicios.

Parador de El Soler



## Auditoría Interna

El departamento de Auditoría Interna ha realizado durante el ejercicio un total de 18 auditorías en distintos paradores, así como otra serie de controles periódicos a nivel de Red. Una de las principales conclusiones a las que se ha llegado con estos análisis es que la Cadena ha alcanzado un mejor grado de cumplimiento de la normativa y de los procedimientos internos y que se ha registrado una gestión más eficiente. Los establecimientos auditados este año han sido Cambados, Ferrol, Sigüenza, Jaramilla de la Vera, Chinchón, Sos del Rey Católico, Calahorra, Neija, Bielsa, Benicarló, Salamanca, La Palma, Viella, Arlés, Cervera, Teruel, Alcañiz y Segovia.

- La detección y diagnóstico de los posibles defectos y necesidades de la normativa actual de la Empresa forma parte también del trabajo que realiza la Auditoría Interna.
- Asimismo, este departamento ha mantenido cuatro reuniones durante 2008 con la Comisión de Auditoría, órgano dependiente del Consejo de Administración. Entre otros asuntos se han tratado los siguientes:
- Información económico-financiera, presupuestaria, etcétera, que la Sociedad, por su pertenencia al sector público estatal, deba remitir para cumplir las obligaciones recogidas en la normativa vigente.
- Información sobre sistemas de control y procedimientos internos establecidos para asegurar el debido cumplimiento de disposiciones legales y demás normas aplicables.
- Revisión de cuentas anuales e informe de gestión sometidos al Consejo de Administración para su formulación.
- Seguimiento de las recomendaciones reflejadas por el auditor externo.
- Plan Anual de Auditoría y resultados del Plan del ejercicio anterior.

Por último, Auditoría Interna coordina la relación de la Sociedad con la auditoría externa. En este apartado se han desarrollado las siguientes actuaciones:

- Se ha canalizado y/o suministrado la información solicitada por los auditores externos a través del departamento.
- Se han organizado las visitas de los auditores externos a cuatro establecimientos de la Red.
- Se ha supervisado el cumplimiento de las fechas acordadas en cuanto a desarrollo del trabajo y muy especialmente la fecha de entrega del informe de auditoría.
- Se han mantenido frecuentes reuniones con los auditores externos para conocer el estado del trabajo y anticipar cualquier asunto significativo que debiera ser corregido o incorporado a las cuentas anuales de la Sociedad.

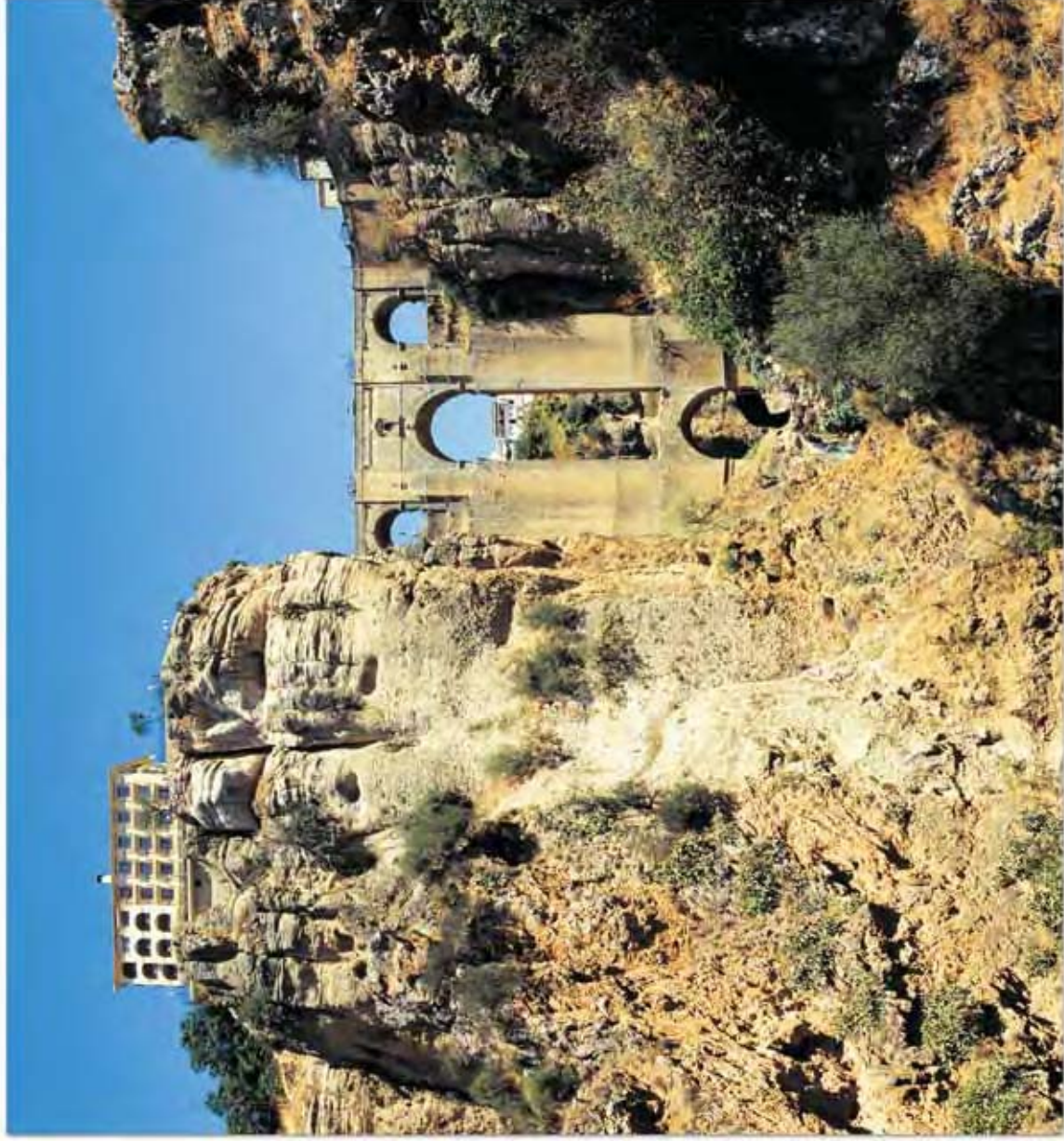
Parador de Cangas





## Auditoría Externa

Paradores somete sus cuentas al control de una auditoría externa, que en 2008 realizó la empresa Ernst & Young. El informe de la citada auditoría fue "favorable", ya que en su opinión, "las cuentas anuales del ejercicio 2008 expresan, en todos los aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de Paradores de Turismo de España al 31 de diciembre de 2008 y de los resultados de sus operaciones, de los cambios en el patrimonio neto y de sus flujos de efectivo correspondientes al ejercicio anual terminado en dicha fecha y contienen la información necesaria y suficiente para su interpretación y comprensión adecuada, de conformidad con los principios y normas contables generalmente aceptados en la normativa española que resultan de aplicación, que guardan uniformidad con los aplicados en la preparación de las cifras e información correspondientes al ejercicio anterior que se han incorporado a las cuentas anuales del ejercicio 2008 a efectos comparativos".



Parador de Ronda



## Cuenta de Pérdidas y Ganancias

A 31 DE DICIEMBRE DE 2008 Y 2007* (en €)			
	NOTAS	2008	2007 (*)
<b>OPERACIONES CONTINUADAS</b>			
<b>IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS</b>	15.1	<b>254.778.350</b>	<b>274.190.400</b>
VENTAS		254.778.350	274.190.400
<b>APROVISIONAMIENTOS</b>	15.2	<b>(44.078.223)</b>	<b>(44.750.198)</b>
CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS Y OTRAS MATERIAS CONSUMIBLES		(44.078.223)	(44.750.198)
<b>OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN</b>		<b>5.131.675</b>	<b>4.231.649</b>
INGRESOS ACCESORIOS Y OTROS DE GESTIÓN CORRIENTE		5.124.719	4.212.493
SUBVENCIONES DE EXPLOTACIÓN INCORPORADAS AL RESULTADO DEL EJERCICIO		6.956	19.156
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>		<b>(127.810.755)</b>	<b>(125.148.217)</b>
SUELDO, SALARIOS Y ASIMILADOS		(95.829.386)	(94.154.187)
CARGAS SOCIALES	15.3	(31.981.369)	(30.994.030)
<b>OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN</b>	15.4	<b>(66.583.091)</b>	<b>(64.792.978)</b>
SERVICIOS EXTERIORES		(63.958.129)	(61.749.683)
TRIBUTOS		(1.870.185)	(1.768.092)
PÉRDIDAS, DETERIORO Y VARIACIÓN DE PROVISIONES POR OPERACIONES COMERCIALES		(72.049)	(714.729)
OTROS GASTOS DE GESTIÓN CORRIENTE		(682.728)	(560.474)
<b>AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO</b>		<b>(19.722.887)</b>	<b>(18.181.602)</b>
<b>IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIERO Y OTRAS</b>		<b>280.853</b>	<b>319.809</b>
<b>DETERIORO Y RESULTADO POR ENAJENACIONES DEL INMOVILIZADO</b>		<b>(643.921)</b>	<b>(1.002.951)</b>
DETERIORES Y PÉRDIDAS		0	(181.037)
RESULTADOS POR ENAJENACIONES Y OTRAS		(643.921)	(821.914)
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>		<b>1.352.001</b>	<b>24.865.912</b>
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	15.5	<b>2.319.000</b>	<b>4.445.941</b>
DE VALORES NEGOCIABLES Y OTROS INSTRUMENTOS FINANCIEROS		2.319.000	4.445.941
DE TERCEROS		2.319.000	4.445.941
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	15.6	<b>(2.043.795)</b>	<b>(3.046.312)</b>
POR DEUDAS CON TERCEROS		(2.043.795)	(3.046.312)
<b>DIFERENCIAS DE CAMBIO</b>		<b>8.137</b>	<b>14.022</b>
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>		<b>283.342</b>	<b>1.413.651</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>1.635.343</b>	<b>26.279.563</b>
<b>IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS</b>		<b>(168.489)</b>	<b>(8.039.986)</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>		<b>1.466.854</b>	<b>18.239.577</b>
OPERACIONES INTERRUMPIDAS			
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES INTERRUMPIDAS NETO DE IMPUESTOS</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>1.466.854</b>	<b>18.239.577</b>

(\*) A efectos de presentar una comparativa homogénea, las cifras del año 2007 se han adoptado en estos estados contables a los criterios marcados por el Nuevo Plan General de Contabilidad.

## Balance de Situación

A 31 DE DICIEMBRE DE 2008 Y 2007* (en €)			
ACTIVO	NOTAS	2008	2007 (*)
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>369.451.145</b>	<b>335.673.734</b>
<b>INMOVILIZADO INTANGIBLE</b>	<b>5</b>	<b>1.299.757</b>	<b>1.419.435</b>
APLICACIONES INFORMÁTICAS		1.244.391	954.808
OTRO INMOVILIZADO INTANGIBLE		55.366	464.627
<b>INMOVILIZADO MATERIAL</b>	<b>6</b>	<b>366.505.119</b>	<b>333.029.650</b>
TERRENOS Y CONSTRUCCIONES		178.317.059	152.876.269
INSTALACIONES TÉCNICAS Y OTRO INMOVILIZADO MATERIAL		128.473.613	119.168.603
INMOVILIZADO EN CURSO Y ANTICIPOS		59.714.447	60.984.778
<b>INVERSIONES FINANCIERAS A LARGO PLAZO</b>	<b>7</b>	<b>494.091</b>	<b>317.221</b>
CRÉDITOS A TERCEROS		205.739	173.607
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS		288.352	143.614
<b>ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO</b>	<b>14</b>	<b>1.152.178</b>	<b>907.428</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>56.690.547</b>	<b>117.454.508</b>
<b>EXISTENCIAS</b>	<b>8</b>	<b>5.289.372</b>	<b>5.381.259</b>
MATERIAS PRIMAS Y OTROS APROVISIONAMIENTOS		5.194.782	5.266.533
ANTICIPOS A PROVEEDORES		94.590	114.726
<b>DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR</b>	<b>7</b>	<b>27.711.928</b>	<b>25.909.846</b>
CLIENTES POR VENTAS Y PRESTACIONES DE SERVICIOS		10.459.020	12.692.634
DEUDORES VARIOS		1.727.387	2.793.025
PERSONAL		1.277.439	1.146.166
ACTIVOS POR IMPUESTO CORRIENTE	14	1.949.471	338.427
OTROS CRÉDITOS CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	14	12.298.611	8.939.594
<b>INVERSIONES FINANCIERAS A CORTO PLAZO</b>	<b>7</b>	<b>30.971</b>	<b>27.121</b>
VALORES REPRESENTATIVOS DE DEUDA		0	0
OTROS ACTIVOS FINANCIEROS		30.971	27.121
<b>PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO</b>		<b>975.909</b>	<b>908.068</b>
<b>EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES</b>	<b>9</b>	<b>22.682.367</b>	<b>85.228.214</b>
TESORERÍA		22.682.367	45.161.936
OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS EQUIVALENTES		-	40.066.278
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>426.141.692</b>	<b>453.128.242</b>

## Balance de Situación

A 31 DE DICIEMBRE DE 2008 Y 2007* (en €)				
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	NOTAS	2008	2007 (*)	
<b>PATRIMONIO NETO</b>		<b>303.029.775</b>	<b>310.943.135</b>	
FONDOS PROPIOS		299.791.583	307.512.895	
CAPITAL				
CAPITAL ESCRITURADO	10.1	119.969.508	119.969.508	
RESERVAS				
LEGAL Y ESTATUTARIAS	10.2	178.355.221	169.303.810	
OTRAS RESERVAS		22.005.357	20.167.724	
		156.349.864	149.136.086	
RESULTADO DEL EJERCICIO		1.466.854	18.239.577	
SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS	11	3.238.192	3.430.240	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>32.783.144</b>	<b>39.857.634</b>	
PROVISIONES A LARGO PLAZO	12.1	3.376.182	2.490.812	
OBLIGACIONES POR PRESTACIONES A LARGO PLAZO AL PERSONAL		2.112.629	1.227.259	
OTRAS PROVISIONES		1.263.553	1.263.553	
DEUDAS A LARGO PLAZO				
DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO	13	28.019.165	36.020.607	
OTROS PASIVOS FINANCIEROS		28.000.000	36.000.000	
		19.165	20.607	
PASIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	14	1.387.797	1.346.215	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>90.328.773</b>	<b>102.327.473</b>	
DEUDAS A CORTO PLAZO	13	23.578.782	19.540.301	
DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO		8.058.973	2.090.584	
OTROS PASIVOS FINANCIEROS		15.519.809	17.449.717	
ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	13	65.130.104	79.909.639	
PROVEEDORES		10.059.433	10.778.422	
ACREEDORES VARIOS		40.247.228	43.387.471	
PERSONAL (REMUNERACIONES PENDIENTES DE PAGO)		7.239.563	14.003.070	
PASIVOS POR IMPUESTO CORRIENTE		0	1.865.950	
OTRAS DEUDAS CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	14	4.582.493	5.729.688	
ANTICIPOS DE CLIENTES		3.001.387	4.145.038	
PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO		1.619.887	2.877.533	
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>		<b>426.141.692</b>	<b>453.128.242</b>	

(\*) A efectos de presentar una comparativa homogénea, las cifras del año 2007 se han adoptado en estos estados contables a los criterios marcados por el Nuevo Plan General de Contabilidad.







annual report

PARADORES

2008

annual report

# PARADORES 2008





# Letter from the Chairman

In 2008 Paradores de Turismo celebrated its 80th birthday. Over these eight decades, the Chain has become consolidated as a company projecting the excellence of Spanish tourism in international markets. At the same time, this very special anniversary coincided with a year in which Paradores had to overcome important challenges.

I took over as Chairman in May, just as the first effects of a worldwide economic slowdown were being felt. Tourism, however, has responded to the situation with greater strength than other sectors of the economy, although logically it has seen a drop in its levels of activity.

Faced with this situation, at Paradores we placed a stake on creative solutions which allowed us to limit our spending, while at the same time launching new products which stimulated an improvement in our levels of activity. Despite the expectations, the decisions taken had their effect and the Chain succeeded in ending the year with a positive result, with earnings of €262 million and an EBITDA of €38.2 million.

At the same time, Paradores, with the invaluable help of all the Chain's working teams, formed by more than 4300 professionals, drew up a Strategic Plan in 2008 which allows us to look to the next four years with optimism. Our objective is to innovate and modernise the Chain, updating our establishments so that they offer greater comfort and new experiences, maintaining and emphasising our traditional quality of service, developing new products and being a pioneer company which serves as an example of the magnificent work carried out by the Spanish hotel trade.

The fact that we have met the challenges posed by the financial year and the implementation of innovative projects, in which our professionals have invested great amounts of enthusiasm, allow us to look to the future with optimism and with the security inherent in being guided by a clear objective: to ensure that a stay in Paradores continues to be a unique experience.

A large, stylized handwritten signature in black ink, which appears to read 'Miguel Martínez Fernández'.

Miguel Martínez Fernández  
Chairman-CEO  
Paradores de Turismo de España, S.A.



## 01. 80 Years Serving Tourism

■ Paradores Today	116
■ Company Mission	116
■ Evolution of the Network	117

## 02. Business Results

■ 2008 Financial Year	118
■ Activity	120
■ Levy	121
■ Investments	121

## 03. A Powerful Structure

■ Organisational Chart	122
■ Board of Directors	122
■ Collegiate Bodies	122
■ General Directorates	123
■ Network of Establishments	124

## 04. Strategic Plan

■ Diagnosis Phase	125
■ Strategic Alignment	125
■ 2009-2012 Plan	125

## 05. A Chain that Communicates

■ The Start of Paradores TV	129
■ Relations with the Media	129
■ Paradores Magazine	130
■ Internal Communication	130
■ Publishing Line	130
■ Advertising Campaign	131
■ www.parador.es	131
■ Digital Marketing	132
■ Promotional Material	132
■ Commercialisation Strategies	132
■ Distribution Channel	133
■ Reservations Centre	133

## 06. A Company Linked to its Environment

■ Cooperation and Agreements with Institutions	134
■ Anniversaries and Openings	135
■ Forums and Conferences	135
■ Other Acts	136
■ Awards and Recognitions	137



# Contents

annual report 2008

## 07. Sustainable and Quality Activity

■ Catering Department	138
■ Accommodation Department	140
■ New Technologies	141
■ Quality and Environment	141
■ Paradores Looking for Excellence	141

## 08. Products for Everyone

■ Universal Accessibility Plan	142
■ 93 Paradors <i>a la carte</i>	142
■ Paradores Products	143
■ Promotions	144
■ More than 400,000 'Friends'	144

## 09. Professional Excellence

■ The Paradores Team	145
■ Management of Human Resources	145
■ Prevention of Risks in the Workplace	146
■ Training	148
■ Filling Vacancies	149
■ Paradores School	152
■ Activities for Employees	153

## 10. Modernisation and Innovation of the Network

■ Improvement and Enlargement Works	154
■ Future Paradors	157

## 11. Corporate Social Responsibility

■ Efficiency Policies	160
■ Quality Policies	160
■ Sustainability Policies	161
■ Human Resources Policies	161

## 12. Objective: Efficiency

■ Inventories of Fixed Assets	162
■ Electronic Invoicing of Suppliers	162
■ Adaptation to the NPGC	163
■ Financial Management	163
■ Management of Purchases	163
■ Internal Audit	164
■ External Audit	165
■ Balance Sheets	166
■ Profit and Loss Account	168





## 01. 80 Years Serving Tourism

### Paradores Today

Paradores de Turismo is a public limited company of public capital with eighty years of history, which manages a network of 93 hotel establishments. The State, the Chain's sole shareholder, oversees its management through the Ministry of Industry, Tourism and Trade, and also decides which new Paradors open and become part of the operation of the Network.

Currently, more than 4,300 professionals work in Paradores and its establishments have an average of 63 rooms, sizes which allow personalised treatment and high quality in the services offered to customers.

Paradores de Turismo is the leading hotel chain in cultural and nature tourism. It has establishments in all of Spain's autonomous regions, except for the Balearic Islands, a situation which will soon be remedied with the parador which is currently being built on the island of Ibiza. As well as having establishments in eleven cities declared World Heritage sites, more than half of the paradores in the Network are located in monumental settings, and many others provide accommodation in the country's most interesting national parks and nature areas. Half of them also stand out because they occupy historic buildings, such as castles, convents, palaces and monasteries.

### Company Mission

Paradores de Turismo is a competitive, public company, a great brand in Spanish tourism, an image of the high value of the Spanish hotel and catering business and a benchmark for the tourism sector in terms of business excellence and productivity.

At the same time, the Chain carries out its activity responding to three fundamental principles which characterise its mission:

- 1.) Paradores is an instrument of tourist policy, which projects an image of the quality and innovation of Spanish tourism overseas.
- 2.) Paradores contributes to the recuperation, maintenance and enjoyment of the country's historic and artistic heritage, and of its natural spaces.
- 3.) Paradores acts as a tool for promoting dynamism in areas with reduced tourist and economic movement.

## Evolution of the Network

In 2008 Paradores de Turismo de España celebrated its 80th birthday. The almost 12,000 hotel places which the Chain has today began with thirty in the first establishment, opened in the Sierra de Gredos in 1928. The future Network, promoted by the State, was christened the 'Junta de Paradores y Hosterías del Reino' (Council of Paradors and Inns of the Kingdom) and its objective was to use selected historic-artistic monuments and sites of great natural beauty to set up new hotels to meet the needs of travellers.

Gredos was followed by Orapesa (1930), Úbeda (1930), Ciudad Rodrigo (1931) and Mérida (1933), to name just a few. At the same time, the first roadside inns were opened to the public, and were also integrated into the Network: these included Manzanares (1932), Bailén (1933) and Benicarló (1935).

As the years went by, the Paradors spread throughout Spain, at a time which was also marked by the development of infrastructures such as roads, railways, airports, ports, etc. The largest process of expansion, however, came with the tourist 'boom' of the 1960s, as the Network was used as an effective tool when it came to establishing a new destination. In this way, the number of establishments in the Chain increased from 40 to 83.

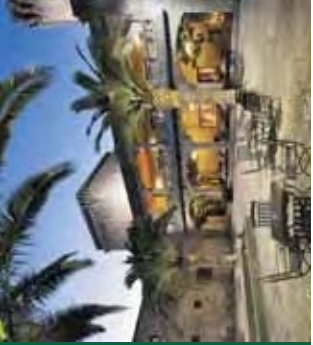
During the transition, wide scale restructuring of the Network was considered: some obsolete facilities and venues well off the beaten track, which were making a considerable loss, were closed and the operating criteria reviewed, to improve profitability. In those years, Paradores was the stage for such important acts as the drawing up of the draft Constitution at the Parador de Gredos (1978), the signing of the pre-project for the statute of Cataluña at the Parador de Vlc-Sau (1978) and the signing of the Autonomous statute for Andalucía, at Carmona (1980). And new Paradors continued to be opened. These included some as worthy of note as Sigüenza (1976), Carmona (1976), Cardona (1976), Torfosa (1976), Almagro (1977), Seu d'Urgell (1977) and Segovia (1979).

In the 1980s, a number of hotels from the public chain Entursa became part of the Paradores Network. These included such emblematic establishments as the Hostal de San Marcos (León), the Hostal de los Reyes Católicos (Santiago) and the Hotel La Muralla (Ceuta).

With the arrival of the 1990s, Paradores underwent a fundamental change. On 18th January 1991, the public limited company Paradores de Turismo de España, S.A. was constituted. The aim was to make the hotel chain a profitable company making exclusive use of its own profits to maintain and operate the Network.

In the last decade, Paradores has married tradition with progress and has developed new strategic policies: a clear stake on environmental policies; heavy investment in renewing the Network, the development of R&D initiatives; the implementation of new technologies and the promotion of quality as the principal premise of the hotel service offered by the chain.

All of the above makes Paradores today an expert and solid company, a benchmark in hotel quality, which looks to the future with optimism. The Chain also represents a great stake in economic dynamism, proof of which can be found in the fact that more than 150 places in Spain have asked the Government for a Parador to be built.



## 02. Business Results

### 2008 Financial Year

In 2008 Paradores de Turismo recorded earnings of 262 million euros, a deviation of 7.7% compared to the previous year. The operating result (EBITDA), not including the levy for the financial year, was €38.2 million and the result after taxes and levy was €1.47 million.

These results come in an economic context of world crisis which has affected all the production sectors. The behaviour of tourism, however, was more positive than that of other elements of the economy, although it was affected by a fall in activity.

The financial year was also marked by a variable in the Chain's offer, because of the complete or partial closures of different Paradors, a circumstance which particularly affected the evolution of the first half of the year. The reduced offer in some of these establishments has a direct effect on the account of results.

This context of activity meant an important challenge for the Company's new management team. After it took over the reins in May, it set out the measures necessary to manage the Network with the utmost efficiency and redirected its corporate policies to meet the objective of ending the year with a positive financial balance, something which it achieved.

### Principal Figures for the Company

	2006	2007	07-06 VAR. %	2008	08-07 VAR. %
(Thousands €)					
SALES	286.838	279.328	-2,62	259.899	-6,96
TOTAL EARNINGS	291.120	284.005	-2,44	262.062	-7,73
OPERATING RESULT (EBITDA)	66.257	59.691	-9,91	38.177	-36,04
PRE-TAX RESULT	33.930	26.475	-21,97	1.635	-93,82
POST-TAX RESULT	22.457	18.376	-18,17	1.467	-92,02
CASH - FLOW	40.628	37.450	-7,82	21.262	-43,23
PERSONNEL COSTS	126.592	125.637	-0,75	127.811	1,73
ADDED VALUE	170.581	166.133	-2,61	151.118	-9,04

See chart page 15



## Other Ratios

	2006	2007	07-06 VAR. %	2008	08-07 VAR. %
% OPERATING EXPENSES/SALES*	84,70	86,88	2,57	93,73	7,89
% PRE-TAX RESULT/SALES	11,87	9,48	-20,16	0,63	-93,36
% POST-TAX RESULT/SALES	7,82	6,58	-15,87	0,56	-91,42
SALES PER ROOM OCCUPIED (€)	208	213	2,51	210	-1,52

\*Does not include levy

## Sales

(€)	2006	2007	07-06 VAR. %	2008	08-07 VAR. %
ACCOMODATION	142.127.916	138.763.692	-2,37	128.091.845	-7,69
RESTAURANT	106.233.346	103.949.034	-2,15	96.305.267	-7,35
DRINKS	28.853.527	27.319.621	-5,32	25.659.743	-6,08
OTHER SERVICES	9.623.147	9.295.337	-3,41	9.841.741	5,88
<b>TOTAL SALES</b>	<b>286.837.936</b>	<b>279.327.684</b>	<b>-2,62</b>	<b>259.898.596</b>	<b>-6,96</b>

See chart page 16

## Operating Expenses

(€)	2006	2007	07-06 VAR. %	2008	08-07 VAR. %
CONSUMPTION	45.955.189	44.698.890	-2,73	44.078.223	-1,39
PERSONNEL	126.591.987	125.636.744	-0,75	127.810.755	1,73
REPAIRS AND CONSERVATION	8.708.696	9.260.500	6,34	9.835.507	6,21
COMMERCIAL	12.749.317	12.696.168	-0,42	8.866.831	-30,16
SERVICES AND SUPPLIES	26.693.319	27.222.755	1,98	29.061.539	6,75
AMORTISATIONS	18.083.635	18.358.743	1,52	19.722.887	7,43
OTHER*	16.536.874	22.151.762	33,95	20.971.536	-5,33
<b>TOTAL</b>	<b>255.319.017</b>	<b>260.025.562</b>	<b>1,84</b>	<b>260.347.278</b>	<b>0,12</b>

\* Includes Levy, the figure for which was increased in May 2006 according to the new Licensing Specifications, with an annual charge of €9 million and another variable charge of 3% of sales.

See chart page 16

## Activity

During the year, Paradores recorded an average occupancy rate of 63%, slightly higher than the trend for the sector as a whole which, according to the Survey on Hotel Occupation for 2008 drawn up by the National Statistics Institute (INE), maintained an average of 53.6% throughout the year.

If we analyse the weekly periods, we can see that the occupancy rate for weekends was 77.8%, while for the remaining days of the week the average figure was 56.5%. Meanwhile, average income per room was €103.60, an increase of 2.3% with regard to 2007.

Catering continues to be a fundamental business for Paradores, which saw earnings of €122 million from this business segment: this equated to 47% of sales for the whole Chain, an identical percentage to that of the 2007 financial year.

As regards other overall activity figures, the number of customers increased in 2008 to a total of 1,347,377. Of these, 71% were Spanish customers and the remaining 29% from abroad. They occupied a total of 1.24 million rooms and, together with customers just passing through, allowed the Paradores catering department to record sales of 2.29 million place settings.

As regards overseas customers, 22% were British, 16% French, 12% German, 9% US customers, 4% Japanese, 4% Italian, 4% Dutch, 4% Belgian, 4% Portuguese, 3% Swiss and 3% Scandinavians.

The increase in Japanese tourists is worthy of note, as this is an issuing market which is very interested in cultural products, is high-spending and has shown positive behaviour with regard to the Paradores de Turismo offer.

### Places Occupied by Foreign Customers

	2008	WEIGHT	2007	WEIGHT
GERMAN	90,236	13,87	96,809	13,64
FRENCH	97,982	15,06	103,189	14,54
UNITED KINGDOM	153,464	23,59	171,734	24,19
ITALIAN	24,050	3,70	27,323	3,85
BÉLGIAN	27,205	4,18	29,651	4,18
DUTCH	27,003	4,15	29,815	4,20
PORTUGUESE	21,903	3,37	21,903	3,09
SWISS	20,884	3,21	21,419	3,02
SCANDINAVIAN	22,718	3,49	22,223	3,13
U.S	53,453	8,22	74,879	10,55
JAPANESE	18,335	2,82	16,267	2,29
OTHER NATIONALITIES	93,412	14,36	94,682	13,34
<b>TOTAL OVERSEAS CUSTOMERS</b>	<b>650,645</b>		<b>709,894</b>	

See chart page 18

## Places Occupied by Domestic Customers, by Autonomous Region

	2008	WEIGHT	2007	WEIGHT
ANDALUCÍA	196.551	12,11	208.703	12,19
ARAGÓN	33.041	2,04	35.631	2,08
ASTURIAS	37.445	2,31	36.906	2,16
BALEARES	15.027	0,93	17.223	1,01
MADRID	570.455	35,14	591.530	34,55
CANTABRIA	20.688	1,27	22.337	1,30
CASTILLA LA MANCHA	59.270	3,65	59.120	3,45
CASTILLA LEÓN	77.501	4,77	75.511	4,41
CATALUÑA	219.953	13,55	242.338	14,15
CEUTA	6.903	0,43	7.815	0,46
NAVARRA	15.069	0,93	14.826	0,87
VALENCIA	133.749	8,24	152.433	8,90
EXTREMADURA	21.464	1,32	21.991	1,28
GALICIA	62.246	3,83	62.790	3,67
ISLAS CANARIAS	36.170	2,23	37.946	2,22
MELILLA	3.427	0,21	3.677	0,21
MURCIA	25.921	1,60	29.574	1,73
PAÍS VASCO	79.123	4,87	82.798	4,84
RIOJA	9.275	0,57	9.167	0,54
<b>TOTAL</b>	<b>1.623.278</b>		<b>1.712.316</b>	

See chart page 19

## Levy

A figure to be deducted from the sales obtained during the year is the levy which Paradores pays to the State for 'rental' of the buildings it manages as hotels. In 2008 this figure was €16.74 million which, as stipulated in the licensing agreement between Paradores and Turespaña, come from a fixed annual amount of €9 million plus 3% of the sales for the financial year.

The licensing agreement also includes the commitment to apply at least 9% of the Company's operating earnings to investment and costs of conservation, maintenance and repair, in order to maintain the level and the quality of service characteristic of the Chain.

## Investments

In 2008 Paradores invested a total of €55.3 million in modernising and expanding its network of establishments. Some of the most important actions carried out were the opening for business of the new Parador de Alcalá de Henares, and the complete or partial refurbishment of the establishments in Granada, Toledo, Antequera, Argómaniz, Mojácar and Puebla de Sanabria.



## 03. A Powerful Structure

### Organisational Chart

When Miguel Martínez took over as the new Chairman – CEO of Paradores de Turismo on 14th May 2008, the Company's organisational chart was redesigned, with the aim of creating a more flexible structure, which also provided greater coordination, transparency and efficiency in its actions.

The organic framework of the Company has integrated two new directorates to support the Chairman: the Chairman's Office and Communication.

Below the Board of Directors and the Chairman's Office is an Executive General Directorate which coordinates the four general directorates into which the Chain is structured: General Secretariat, General Directorate of Operation, General Directorate of Commercialisation and General Directorate for Economics/Finance and Human Resources.

As far as the regional structure is concerned, the 93 Paradores owned by the Network in 2008 now depend on four area directorates: North-Northwest, North-Northeast, Centre-Canaries and South-Southwest. In this case, the regional directors depend directly on the Executive General Directorate and are associated in terms of function with the General Directorate of Operation.

*See organisational chart page 25*

### Board of Directors

The Board of Directors is formed of the Chairman – CEO, the Secretary to the Board and a total of 16 Directors. During this year the Board held eleven ordinary meetings. Generally, the Board of Directors meets in Central Services. On an exceptional basis, on the occasion of the opening of the new Parador de Alcalá de Henares, the Board met once at this establishment.

The Audit Committee formed within the Board of Directors regularly summons four Directors, the Executive General Manager, the General Manager for Economics and Finance and the Company's head of Internal Auditing. It exercises the functions of overseeing the economic-financial information to be provided by the Company and keeps the Board informed of its actions. In 2008 this body met on four occasions.

### Collegiate Bodies

#### Management Committee

The Management Committee is made up of the Chairman-CEO, the Executive General Manager, the four general managers and the directors of the Chairman's Office and Communication. It is the collegiate body responsible for the orientation and coordination of the Company's business areas and its corporate functions. In 2008 it met on 32 occasions to approve all the matters under its jurisdiction, together with any others submitted for consideration by any of its members. Although the venue for meetings is usually Central Services, seven meetings were held at the Paradores of Tortosa, Villafraanca del Bierzo, Baiona, León, Salamanca and Alcalá de Henares (on two occasions).



## Purchasing Committee

The Purchasing Committee is formed of the Chairman-CEO, the Executive General Manager, the general managers, the director of the Chairman's Office and the head of Purchases and Awards. This Committee is called to award investments and spending for goods, services and supplies for amounts in excess of €150,000. In 2008 this committee met on fourteen occasions and awarded 82 contracts.

## General Directorates

In Central Services and below the Board of Directors and the Chairman's Office, there is an Executive General Directorate and, below this, four General Directorates.

The Executive General Directorate is responsible for internal coordination and serves as a link between the Chairman's Office and the General Directorates. It is the job of this Directorate to present for the approval of the Management Committee any modification to the organisational chart or the internal regulations, amongst other matters. In addition, it is responsible for promoting and carrying out follow-up to the Strategic Plan and the corporate policies, international relations and Social Responsibility.

The General Secretariat is made up of the following units:

- Real Estate
- Purchases and Awards
- Information Technologies
- Legal Advice
- General Affairs

The General Directorate for Economics/Finance and Human Resources is formed of:

- Directorate for HR and Labour Relations
  - Training, Development and Selection
  - Prevention of Risks in the Workplace
  - Labour Relations
  - Economic Management of Personnel
  - Training School
- Accounting
- Treasury
- Management Oversight
- Internal Auditing

The General Directorate for Commercialisation contains the following departments:

- Sales
- Marketing

The General Directorate for Operation consists of three units:

- Operation
- Food and Drink Management
- Hotel Quality

The Directors' Convention brings together on an annual basis the Company's Management Team, the Area and Parador Managers and the Heads of Department. In 2008 this meeting served as a first contact between the new management team and the heads of the Paradores, and also to provide the latter with advance notice of the strategic policies to be promoted in the future. The meeting was held on 7th July at the Parador de La Granja.

## Network of Establishments

The Paradors directorates depend directly on the Chairman's Office and the Executive General Management, although they are associated functionally with the regional directorates, which are divided into four areas.

### Paradors by Areas

1. North-Northwest (with headquarters in León): Baiona, Benavente, Cambados, Cangas de Onís, Cervera de Pisuerga, Ciudad Rodrigo, Ferrol, Fuente De, Gijón, León, Lerma, Limpías, Monforte de Lemos, Pontevedra, Puebla de Sanabria, Ribadeo, Salamanca, Santiago, Santillana del Mar, Santo Estevo, Tordesillas, Tui, Verín, Vilalba, Villafranca del Bierzo and Zamora.
2. North-Northeast (with headquarters in Zaragoza): Aiguablava, Alcañiz, Argómaniz, Arfies, Benicarló, Bernardo de Fresneda, Bielsa, Calahorra, Cardona, El Saler, Hondarribia, Jávea, Olite, Santo Domingo de la Calzada, Seu d'Urgell, Soria, Sos del Rey Católico, Teruel, Tortosa, Vic-Sau and Vielha.
3. Centre-Canaries (with headquarters in Madrid): Alarcón, Albacete, Alcalá Hostería, Alcalá Parador, Almagro, Ávila, Cañadas del Teide, Chinchón, Cruz de Tejeda, Cuenca, El Hleiro, Gredos, La Gomera, La Granja, La Palma, Manzanares, Orpesa, Segovia, Sigüenza and Toledo.
4. South-Southwest (with headquarters in Seville): Antequera, Arcos de la Frontera, Ayamonte, Cáceres, Cádiz, Caímona, Cazorla, Ceuta, Córdoba, Granada, Guadalupe, Jaén, Jaramilla de la Vera, Málaga Gibraltar, Málaga Golf, Mazagón, Melilla, Mérida, Mojácar, Nerja, Plasencia, Puerto Lumbreras, Ronda, Trujillo, Úbeda and Zafra.





## 04. Strategic Plan

On October 30th, 2008, the Board of Directors of "Paradores de Turismo" approved the Company's new Strategic Plan for the 2009-2012 period, called 'Network Innovation and Modernisation'. This document, drawn up internally with the direct participation of all areas in the Company, constitutes the road map for all the policies and projects marking the immediate future of Paradores.

### Diagnostic Phase

Prior to drawing up the Plan, Paradores carried out a diagnostic phase to allow all the establishments and Central Services departments to input their vision of the Company's strengths and needs.

After a study of all the evaluations given, the verdict is that Paradores is really strong and continues to enjoy the trust of its customers. Nevertheless, it needs to undertake a process of modernisation and regain added value to guarantee the strength of its brand and its ability to compete in the tourist market.

### Strategic Alignment

This new road map represents a turning point in Paradores' strategic alignment and sets out the following premises:

- 1º- Paradores must continue at the forefront of Spanish tourism, setting trends as well as generating ideas and technology.
- 2º- Paradores must enhance its own hallmark through a contemporary interpretation of its own values: heritage, history, natural surroundings, personalised attention, traditional haute cuisine, tranquillity, comfort and technology.
- 3º- The tourist sector must identify Paradores as a role model: an expert in the business, committed to sustainability and business ethics.
- 4º- Paradores must be seen as an instrument for tourist policy, incorporating into its business segment the emphasis the Government has placed on technology and innovation.
- 5º- Professionals in the sector must see Paradores as a great brand to work for; an attractive and dynamic working environment encouraging lifelong learning, professional development and personal growth.
- 6º- Spanish society must perceive Paradores as a powerful force for economic dynamism, a motor for generating wealth and employment.

### 2009 - 2012 Plan

The priority objective of the new Paradores Strategic Plan is to innovate and modernise the Network. This is based on two major horizontal axes, 'Technological Innovation' and 'Green Parador', which in turn are complemented with five more pillars: 'Encouraging Talent', 'Re-assessing Heritage', 'Customer Satisfaction', 'Paradores, an Iconic Brand' and 'Good Governance'.

## Technological Innovation

The idea behind this Plan is to incorporate technology as a distinctive feature in the whole Paradores business cycle and a key tool for generating value and improving business productivity.

### Goals:

- 1º- Generate new technological developments in Paradores that can later be applied to the rest of the hotel sector.
- 2º- Develop a Business Intelligence system.
- 3º- Conceive new technological developments designed to anticipate customers' current and future preferences.
- 4º- Improve the 'front desk' and 'back office' procedures.

## Re-assessing Heritage

Create the projects necessary to enhance the value of the heritage associated with Paradores through physical improvements to guarantee their correct conservation, making the most of all the business potential of the establishments, increasing their profitability and making them more accessible.

### Goals:

- 1º- Refurbishment and innovation of establishments in the Network, with a Paradores Renewal Plan in line with the strategy developed by the Ministry of Industry, Tourism and Trade for renewing hotel infrastructures. It has been funded to the tune of € 168.9 million (company equity) and will allow the complete or partial renovation of around twenty Paradores.
- 2º- Innovation of the establishments to optimise their profitability, seeking new business opportunities in segments such as wellness, conferences, events, etc.
- 3º- Increased step-free accessibility to establishments for customers and employees, initiating Phase 3 of the Paradores Universal Accessibility Plan.

### 2009-2012 Strategic Plan Investment Proposal

2009		2010	
Parador	Amount	Parador	Amount
Cádiz	17.000.000	Cervera de Pisuerga	6.000.000
León	30.000.000	Ceuta	3.500.000
Segovia (common areas and Spa)	4.000.000	Málaga Gibralfaro	3.000.000
Tortosa	7.000.000	Jaén	9.000.000
Villafraanca	8.000.000	Segovia (rooms)	4.000.000
PAI (equipment, industrial machinery and smaller)	4.500.000	Sigüenza	8.000.000
		PAI (equipment, industrial machinery and smaller)	5.000.000
	70.500.00		38.500.000



2011

2012

Parador	Amount	Parador	Amount
Arcos de la Frontera	5.500.000	Aiguablava	7.000.000
Benavente	5.000.000	Alcalá (hostería)	900.000
Mérida	7.500.000	Hondarribia	4.500.000
San Millán	6.000.000	Puerto Lumbreras	6.000.000
Zamora	2.000.000	Santiago	5.000.000
PAI (equipment, industrial machinery and smaller)	5.500.000	PAI (equipment, industrial machinery and smaller)	5.000.000
	31.500.000		28.400.000

## Boosting Talent

see chart page 33

To offer our more than 4,300 professionals the best place to work in; an environment stimulating their abilities and ensuring their career development and managing human capital through recognition of merit.

### Goals:

- 1º- Achieve learning and on-going training so that the job can be carried out correctly. This will imply the implementation of a training plan and a development programme for directors and middle managers.
- 2º- Develop a policy for creating stable high-quality employment, with correct sizing of the workforce.
- 3º- Manage an appropriate personnel selection policy to attract qualified professionals, whether in-house or external, for hard-to-fill positions.
- 4º- Make progress in internal communication processes: employee website, improvement in internal communications, interactive technologies, etc.

## Customer Satisfaction

Direct the entire organisation and activity of Paradores towards exceeding customers' expectations, anticipating their needs and offering solutions with attention and service that are second to none, thus generating brand loyalty.

### Goals:

- 1º- Ensure current and potential customers see Paradores as a modern company with a great tradition. Short-term actions will be initiated to increase the levels of quality in the departments of Reception, Restaurant, Kitchen, Housekeeping and Maintenance; a joint model will be disseminated for customer service in operating procedures, service production or company image.
- 2º- Innovate the company's product portfolio in line with our customers' preferences, offering unforgettable emotional experiences to attract them, ensure their loyalty to the Company and make them the best ambassadors for Paradores.
- 3º- Promote personalised attention and unbeatable service for our customers, taking care of the details and bringing to the forefront the excellent personal touch that is the Company's hallmark.
- 4º- Create the 'Paradores listens, Paradores responds' Customer Relations Centre. This will create tools for on-going dialogue with users, from the booking process, through the actual stay and post-accommodation follow-up.



## Paradores, an Iconic Brand

To be a brand identified with the values and the culture of Spain, projecting these onto the national and international markets as an image of excellence and competitiveness in our tourist sector.

### Goals:

- 1º. Look in more detail at knowledge and customer orientation: e-marketing, "Friends of Paradores", etc.
- 2º. Recovery of the international market, to make international customers 35% of the total by 2012.
- 3º. Promote on-line sales so that rooms booked over the internet increase to 30% of occupancy by 2012.
- 4º. Adapt the contracting/booking process to the distribution channel.
- 5º. Update the brand's corporate image.
- 6º. New communication environment with customers.

## Green Parador

This axis exemplifies the commitment of Paradores to sustainability and care for the environment, promoting energy efficiency, the use of renewable energies, responsible consumption and appropriate waste management.

### Goals:

- 1º. Improve the energy-saving ratios, with an energy efficiency plan covering lighting, air-conditioning, use of renewable resources, insulation, etc.
- 2º. Reduce the emission of greenhouse gases, with measures such as the elimination of fuel oil or the use of natural gas.
- 3º. Reduce the consumption of renewable resources, through a feedstock-cutting plan.
- 4º. Promote waste management measures, with a waste management plan and the use of recycled paper.
- 5º. Development of sustainability standards, drawing up a 'Green protocol'.

## Good Governance

This axis came into being with the intention of establishing precise guidelines and standards for efficient decision-making at all levels of the company, together with the efficient use of resources and promotion of an ethical business behaviour to enhance our corporate reputation.

### Goals:

- 1º. Simplify internal management procedures.
- 2º. Greater efficiency in administration, procurement, and economic and financial management.
- 3º. Highlight the value of Corporate Social Responsibility and stimulate policies promoting responsibility with employees, beginning development co-operation actions, supporting and encouraging culture.
- 4º. Initiate international co-operation actions for the transmission of Paradores know-how.



## 05. A Chain that Communicates

2008 was the year in which Paradores placed a stake on technological innovation in communication and the search for new channels to disseminate its product, especially via internet. The usual communication channels were also maintained, with the organisation of acts with the general and specialised press, proceedings for professionals in the different markets, advertising campaigns, institutional relations initiatives and internal communication.

### The Start of Paradores TV

The change of hands in the chairmanship of Paradores brought with it a change in the company's communication strategy. During the final quarter of the year a great effort was made to begin to develop this new Paradores 'virtual shop window'.

With this aim in mind, a number of television teams were sent around Spain to record images of each and every one of the 93 Paradors, and of the chain's products (gastronomy, routes, etc.). The material was used to generate the Company's first audiovisual archive and made it possible to produce more than 100 professional quality videos.

This material will be used in January 2009 to start up a series of technological platforms, notable amongst which is 'Paradores TV', which will make Paradores the first company in the tourism sector to have its own internet television channel. Alongside this, channels will be created on the largest 'online' audiovisual platforms.

### Relations with the Media

In indirect communication, closer relations have been forged with the national communication media, and actions were carried out to obtain a greater impact in the media. The public presentation of the 2009-2012 Strategic Plan and the launch of the initiative '80 Years of Gastronomy' were a good example of the strategy we want to develop in the future. These two actions gave Paradores a considerable presence in national, regional and local communication media. Agreements are being signed with all kinds of communication media so that the presence of Paradores is constant throughout the year.

In addition, acts like the re-inaugurations of the Paradors of Malaga, Toledo, Granada, Puebla de Sanabria and Mojácar, and the acts commemorating the anniversary of Mérida and Tordesillas, amongst others, had media coverage and infrastructures to attend to information professionals.

Elsewhere, Paradores also carried out a number of international presentations in Zurich and Vienna, which were accompanied by communication campaigns aimed at the Swiss and Austrian press.

During 2008, the media were constantly informed of all the activities carried out by Paradores. Throughout the financial year, more than 100 press releases were disseminated, with information on business results, institutional acts and cultural, tourist and gastronomic activities carried out in the Network.

During the year the Communication Directorate organised more than 80 familiarisation trips with journalists of different nationalities and dealt with more than 300 requests for photographic material. These came, on the whole, from overseas media, from countries as diverse as Finland, Japan, the Arab Emirates and Poland.

## Paradores Magazine

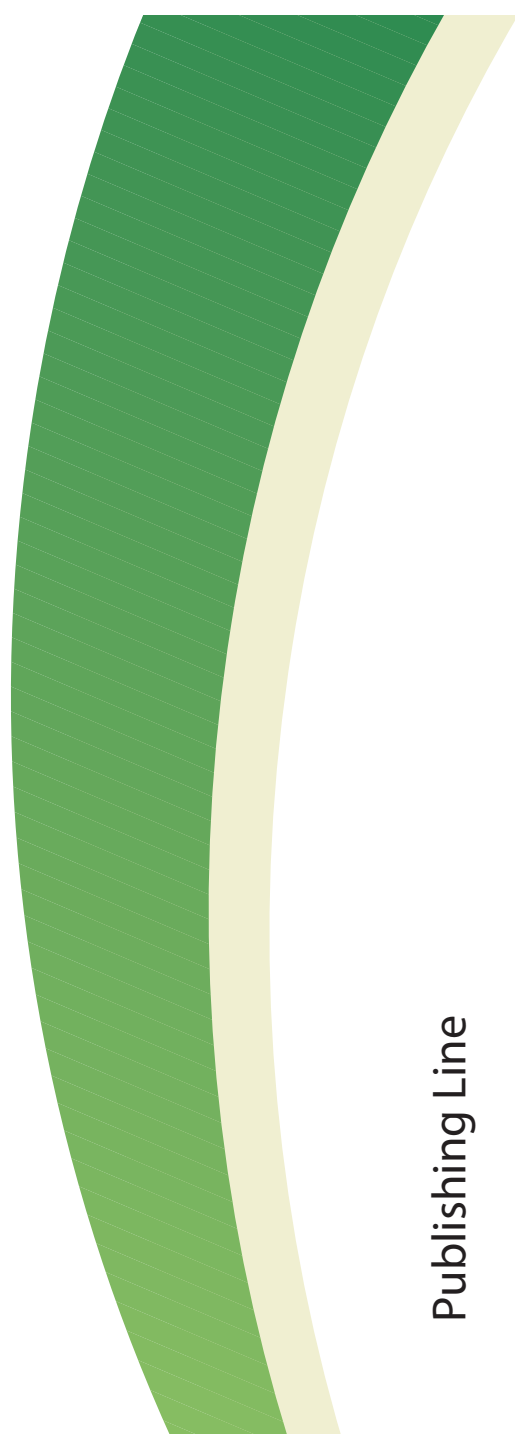
In 2008 four issues of the magazine 'Paradores' were put out: this is a quarterly publication aimed at customers, with a print run of 50,000 copies per issue. Its content offers information on the Paradores Network, Spanish tourist destinations, culture, gastronomy and shows.

It should be pointed out that, from the autumn issue onwards, this customer magazine can be consulted 'online' on the Chain's website, and has become the first fruit of the new strategy to modernise the company's communication tools. The magazine in its digital format offers all the content, reports and articles found in the printed publication, but is presented in a modern interactive format which facilitates dissemination over the internet. This tool has also allowed 'Paradores' to be distributed by e-mail to the more than 400,000 members of the loyalty club 'Friends of Paradores'.

## Internal Communication

During the year, the magazine 'De Par en Par Digital' (Wide Open Digital) continued to appear in its customary Friday slot, with the publication of 35 issues. This format is sent by e-mail to all the Paradores terminals and is printed so that it can be displayed on the employee notice boards, to keep employees informed of everything happening within the Company. The magazine covers all kinds of news, whether it is corporate, institutional or society.

Meanwhile, there is a veteran edition of this magazine on paper, which covers topics and reports in more detail. In 2008 it grew, with three new editions during the year.



## Publishing Line

Paradores published a number of publications in 2008. The fourth edition of the 'Foros de reflexión de Paradores' (Paradores reflection forums) was published in April with the title 'Quality, the key to hotel leadership'. The book brings together all the speeches made at the Paradores conferences held at the International Menéndez Pelayo University, in July 2007. In the same month, the Chain published the 'Outcome of the 2004-2008 Strategic Plan', which summarises the projects and initiatives carried out during this stage.

December saw the release of the book '2009-2012 Strategic Plan: Innovation and Modernisation of the Network', which defines all the initiatives which Paradores will develop in the future, together with the diagnosis phase carried out prior to the Plan.



## Advertising Campaign

Throughout the financial year, Paradores de Turismo invested €2.7 million in advertising. The campaign was disseminated with the slogan 'Live 93 lives, live Paradores', which takes a close look at the segmentation of the Network and at its special ability to adapt to the wishes and affinities of its customers.

The budget was shared between adverts in the printed press (€1,100,000), slots on radio stations (€725,000) and advertising on the internet (€875,000), where the trend for investment is ever greater, with the priority objective being to improve the positioning of Paradores in search engines.

Part of the advertising budget was set aside for international campaigns (€400,000), which focused mainly on the production and distribution of supplements and advertorials in print media in countries like Great Britain, Germany, Italy, France and Belgium, amongst others.

It should be pointed out that these international insertions were carried out in cooperation with Turespaña, through a cooperation agreement to share expenses in overseas advertising.

## www.parador.es

The Paradores de Turismo website, www.paradores, continues to be one of the most visited hotel websites in the country, exceeding 5 million visits and 71.6 million pages viewed in 2008. The website has an ever greater number of registered customers, who totalled 544,089 at the close of the year.

In addition, there continues to be an increase in the number of rooms sold 'online', which reached a total of 268,330 rooms in 2008, 7.26% more than in 2007 – this figure is 21.7% of the Network's total sales, compared to 19.1% for the previous financial year.

Innovation was marked by a first stage of redesign and reorganisation of the website's browsing architecture, with simplification of access to information and real-time purchasing processes; a notable feature was the removal of the "register" to enable access to the Paradores reservations engine.

### Visits

	2008
Pages Visited	71.677.081
Nº of Visits	5.013.641
Daily Visits	13.569
Availability and Price Requests	3.088.970
Nº Registered Customers	544.089
Spanish	368.715
Foreign	175.374

### Rooms Sold over the Internet

	2007	2008	Varº
Total number of rooms sold on the internet	250.179	268.330	7.26%
Rooms booked online	120.215	112.051	-6.79
Web Rooms	129.964	156.279	20.25%
% Internet Rooms/Network Total	19.1%	21.7%	2.6

## Digital Marketing

In 2008 Paradores reinforced the use of e-commerce techniques and the presence of its products on 'dot.com' websites, as a firm stake on maximising the distribution of the Paradores offer and making an impact on customers who are not reached with the company's own actions.

Equally worthy of mention is the start-up of the project to align customer databases which, through the creation of a large marketing database, makes it easier to define strategies and marketing and quality plans, at the same time as the design of actions aimed at the highest value customer segments, incorporating efficiency criteria.

The first two phases of this project carried out have allowed the company to identify information and operating criteria, and to build the database by developing the processes of extraction, transformation and loading of the information in the different knowledge models created.

## Promotional Material

Several of the brochures providing information on the different Paradores promotions were updated during the year, and in 2008 the figure of 1.4 million printed items was exceeded.

The year also saw publication of the new brochures (with updated prices) for the Paradores special promotions: 'Golden Days', 'Young Escapee', 'Five-Night Card', 'Two-Night Special', 'Night Voucher', 'Routes', 'e-Special' and 'Unique Rooms', as well as the brochures for 'Rates', 'Golf', maps and a variety of individual formats for certain establishments.

## Commercialisation Strategies

Paradores de Turismo carries out a variety of initiatives to create new instruments for commercialisation of its tourist and gastronomic products, with the aim of improving the company's activity and financial results.

The different markets, both national and international, continue to support Paradores, ensuring that millions of people are interested in the attractions the Chain has to offer.

### International Market

During the financial year, the three largest international markets maintained their positions, with British visitors continuing to be the main customers, followed by, in similar numbers, German and French visitors.

The new Paradores Strategic Plan gives priority to regaining international customers and the policies developed in 2008 form part of this line of action. This has meant strengthening of the promotion of Paradores internationally through active participation in the main tourist events and fairs, and promoting the organisation of familiarisation trips with tour operators interested in Spain as a destination, especially in issuing markets of great potential, such as Germany, France, Great Britain, Japan and the United States, to name a few. Some of the fairs attended by Paradores were the ITB (Berlin), WTM (London), SMT (Paris), BIT (Milan), IMEX (Frankfurt) and BTL (Lisbon).

Direct contact with customers was strengthened through commercial presentations in the markets where travellers originate from. In this financial year, meetings took place in Ireland, Italy, Great Britain, Switzerland, Austria, France, Germany, Belgium, the United States and Portugal, which has facilitated new alliances with specialised tour operators and local agencies.

### Domestic Market

The domestic market is the source of the majority of Paradores sales. The Company has continued to participate actively in the main national fairs, and in different workshops and conferences aimed at professionals in the sector and executives from the main tour operators and national agencies.

Particularly worthy of note is the presence of Paradores at Fitur [International tourism exhibition in Madrid], where the network once again had double exposure, thanks to its stand, where it offered information on its products and a broad display of the projects carried out in recent years in the framework of the 2004-2008 Strategic Plan, and to the fair's restaurant in the Europa Salon.

## Distribution Channel

The distribution Channel supposes 29% of Paradores sales. The aim of the new management team is to boost sales through this channel, for which it has adopted measures such as the review and flexibility of the levels of commission in contracting for the 2009/10 season.

Paradores also had a notable presence in the programmes of the main Spanish and foreign travel agencies and tour operators. These actions were designed to maintain its presence:

- Publishing of single subject brochures for Paradores 2007 with the largest Spanish tour operators.
- Strengthening of the position of Paradores in the brochures of the main tour operators in the most powerful international markets.
- Development of joint advertising activities.
- Progress in the integration of tour operator booking systems for sales on the internet.
- Implementation of joint promotion plans with the different representatives Paradores has in 16 countries.

## Reservations Centre

The Paradores Reservations Centre is one of the main points for channelling reservations, with 18% of bookings coming through this service.

In 2008, the centre processed 21,661 requests for information, 2% more than the previous year, which led to a total of 442,793 reservations processed.

In addition, its team, formed of an average of 18 people, dealt with a total of 234,873 calls, at an average of 640 a day. The strategic location of Paradores Central Services, right in the heart of Madrid, also makes the Reservations Centre a key venue for receiving volumes of tourists. During the year, a total of 5373 customers were dealt with at the counter.



## 06. A Company Linked to its Environment

### Cooperation and Agreements with Institutions

Paradores has an ongoing policy of relations with the Public Administrations on three levels: state, regional and local, and with institutions, private companies and non-governmental organisations, with the aim of encouraging the tourist promotion of the Network's environment and developing a responsible and sustainable policy. During the year, there was a notable increase in the number of agreements signed compared to 2007. They are the following:

- 28th January: Agreement between Paradores and Sogecable to increase the television offer in all the establishments in the Network.
- 31st January: Agreement between Paradores and León City Council to promote the city's tourist products and the Hostal San Marcos.
- 4th March: Agreement between Paradores and the Polytechnic University of Madrid to make the Parador de la Granja the venue for the academic institution's summer courses.
- 10th April: Agreement between Paradores and the National Consumer Institute for the Quality Control Centre, which depends on the latter, to perform an analysis of the products and supplies used by the Chain.
- 30th April: Extension of the agreement between Paradores and the Federation of Celliac Associations in Spain, so that anyone suffering from this illness can find an appropriate selection of food on offer at all the Network's establishments.
- 12th May: Agreement between Paradores and the Mérida Theatre Festival to promote the 75th Anniversary of the city's Parador and of the festival, which coincide.
- 30th July: Agreement between Paradores and the San Ildefonso-La Granja city council for promotion of tourism and culture in the town and its Parador.
- 17th September: Agreement between Paradores and the Spanish Lighting Committee (CEI) to perform an analysis of the energy consumption of each establishment in the Network.
- 22nd October: Extension of the cooperation agreement between Paradores and the Albéniz Foundation for patronage of one of the classrooms in the Reina Sofía Higher School of Music.
- 7th November: Agreement between Paradores, the León Association of Journalists and the Efe Agency to create a journalism forum called Aula Quevedo (Quevedo Classroom), based in the Hostal San Marcos.
- 10th December: Agreement between Paradores and the Town Council of Estepa (Seville) to promote the mantecados and polvorones (traditional crumble cakes) made in the town.



- 19th December: Agreement between Paradores and the National Institute of Communication Technologies (INTECO), which becomes the principal technological adviser to the Network.
- 22nd December: Agreement between Paradores and the City Council of Gijón to promote the city as a tourist destination and its Parador.

## Anniversaries and Openings

Paradores, in an effort to broadcast the work to improve facilities or the most noteworthy anniversaries of its establishments, organised different institutional acts during the year, which were often attended by ministers, authorities, entrepreneurs and customers. The following events are worth highlighting:

- 11th February: Act of presentation of the new installations at the Parador de Málaga Golf.
- 20th February: Presentation of the new health through water facilities (spa) at the Parador de Santo Estevo.
- 29th May: Act to commemorate the 75th anniversary of the Parador de Mérida.
- 30th July: Re-opening of the Parador de Puebla de Sanabria, after the complete refurbishment of the establishment.
- 1st August: Presentation of the new facilities at the Parador de Mojácar.
- 6th November: Celebration of the 50th anniversary of the Parador de Tordesillas.
- 19th November: Re-opening of the refurbished Parador de Granada.
- 21st November: Act of presentation of the new facilities at the Parador de Toledo.

## Forums and Conferences

Participation in and organisation of forums related to tourism, hotel management and protection of heritage forms part of the Paradores policies of Social Responsibility. During 2008, the following events were worthy of note, and were attended on all occasions by members of the Company's senior management:

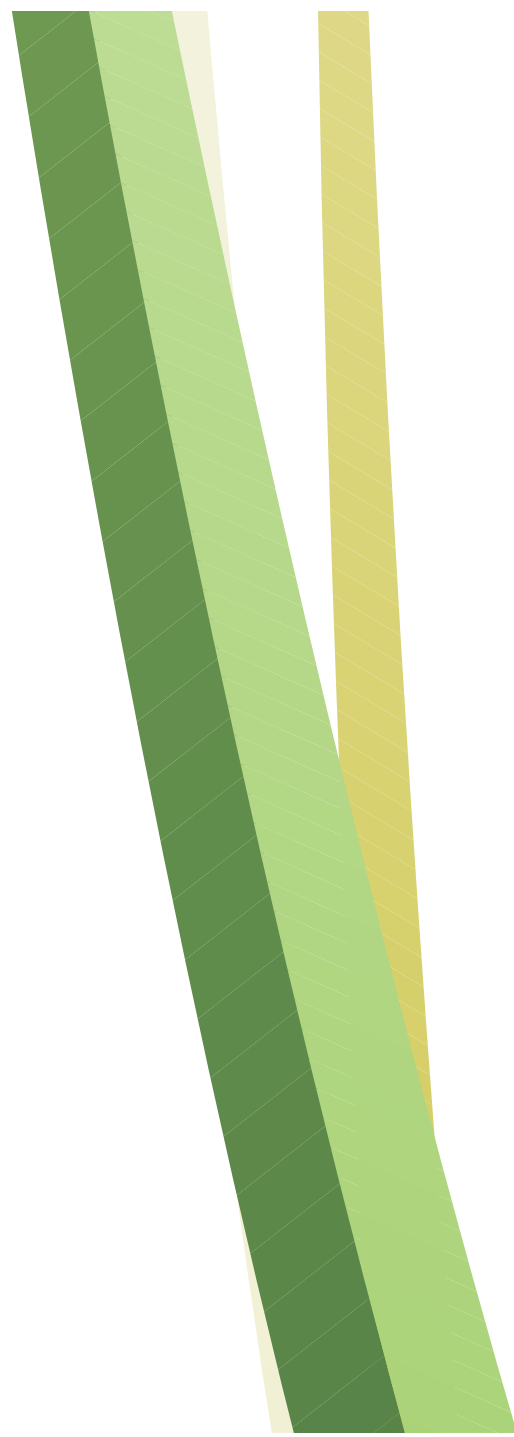
- Participation in the National Congress on Responsibility of Tourism Companies, organised by the government of the Balearic Islands and held in January in Palma de Mallorca.
- Organisation of the conferences on 'Innovation and creativity, bases of the competitiveness of the new hotel management', which took place on 2nd, 3rd and 4th July at the Palacio de la Magdalena in Santander, as part of the programme of the Menéndez Pelayo International University. They were attended by noted experts, such as the Secretary of State for Tourism, Joan Mesquida; the General Director for Research, Technological Development and Innovation of the Government of the Balearic Islands, Pere Antoni Oliver; the General Manager of Hotels Silken, Gerardo López; the hotel critic from the 'El País' newspaper, Fernando Gallardo, and the head of communication at Marqués de Riscal, Ramón Román, to name just a few.

- Participation of the chairman of Paradores in the inauguration of the 6th year of the Polytechnic University of Madrid Summer Courses, held at the Parador de La Granja on 7th July.
- Participation with a speech by the chairman of Paradores at the II International Tourism Congress, held at the end of October in Sos del Rey Católico (Zaragoza).

## Other Acts

The Paradores Chairman and members of the management team also took part throughout last year in a multitude of events closely related with the projection and the future of the Company. Amongst others, it is worth pointing out:

- In the framework of the Madrid International Tourism Fair (FITUR), a variety of meetings were held, such as the presentation of the model for the future Parador de Ibiza at the Paradores stand and the meeting with the mayors of Lleida and Muxía, locations which will also be home to new establishments.
- Participation in acts related to the future Paradors of Muxía, Lleida, Veruela and Villablino, held in these locations.
- Welcoming government representatives from foreign countries interested in the Paradores model. In February, Paradores took part in an international tourism seminar organised in Tirana by the Spanish Embassy in Albania; on 17th July the governor of the Mexican region of Michoacán was greeted; and on 24th September a meeting was held with a delegation from the General Directorate of the Moroccan Tourist Engineering Company.
- Organisation of a reception for senators and MPs from the Industry, Tourism and Trade Commission, to present the new facilities at the Parador de Alcalá de Henares.
- Holding of acts for joint promotion with the World Heritage Cities Group and RENFE, with the aim of presenting the joint offer to the three bodies.
- Presentation at the Parador de Lerma of the painting 'Portrait of the Duchess of Lerma', given to the Chain by the Gutiera family.
- Participation in the picture exhibition 'Companies with Art' held at the Madrid Stock Exchange and organised by the magazine "Actualidad Económica". Paradores loaned for exhibition the painting 'Head on Green Background', by Juan Barjola.



## Awards and Recognitions

In 2008 Paradores received a number of awards and recognitions. They include the following:

- 'Prize for the Best Hotel Chain 2008', awarded by the magazine 'Mucho Viaje'
- 'Prize for Quality 2008', awarded by the magazine 'Diligentes'.
- 'Best Hotel for Congresses and Conventions' Prize from the magazine 'Gran Hotel', awarded to the Parador de La Granja.
- The University of Extremadura awarded a commemorative plate in recognition of the work carried out by Paradores de Turismo with the Faculty of Business Studies and Tourism.
- Prize for 'Quality of the Gastronomic offer of the Hostal de los Reyes Católicos and the Hostal San Marcos', awarded by the British tour operator Saga Holidays.
- First prize 'For healthy food and drink' from the Health Fair (Fisalud), for the gastronomic offer designed for celiac, diabetic and vegetarian customers.
- Prize 'For the Best Dissemination of the Consumption of Olive Oil', awarded by the Regulatory Board for the D.O. Sierra de Cazorla, Jaén.
- Recognition of 'Product innovation' for the programme 'Paradores Experiences', in the report 'Innovation in the hotel sector' drawn up by the Hotel Technological Institute and the Foundation for Technological Innovation.





## 07. Sustainable and Quality Activity

### Catering Department

The results obtained by the Paradores gastronomic offer were essential for the Chain as a whole. In 2008 Paradores sold a total of 2,286,823 place settings, which represented earnings of €121.97 million. Catering thus accounts for 47% of the Network's earnings, an identical percentage to that of the previous year. For its part, average earnings per place setting were 42.11 euros, one percent more than in 2007.

*see chart page 59*

#### Summary of Catering Activity

	2006	2007	2008
Nº OF PLACE SETTINGS	2.678.397	2.487.651	2.286.823
Nº OF PLACE SETTINGS FOR HOTEL GUESTS	1.437.793	1.342.751	1.244.370
Nº OF PLACE SETTINGS FOR CUSTOMER PASSING THROUGH	1.240.604	1.144.900	1.042.453

#### Restaurant Segmentation

	2007	WEIGHT	2008	WEIGHT
SET MENÚ	811.619	32,63	806.537	35,27
CHILDREN	87.425	3,51	76.318	3,34
BUFFET	76.179	3,06	64.937	2,84
A LA CARTE	873.322	35,11	731.300	31,98
<b>TOTAL NORMAL PLACE SETTINGS</b>	<b>1.848.545</b>	<b>74,31</b>	<b>1.679.092</b>	<b>73,42</b>
BANQUETS	300.988	12,10	267.602	11,70
GROUPS	225.933	9,08	220.535	9,64
CONVENTIONS	112.185	4,51	119.594	5,23
<b>TOTAL SPECIAL PLACE SETTINGS</b>	<b>639.106</b>	<b>25,69</b>	<b>607.731</b>	<b>26,58</b>
<b>TOTAL PLACE SETTINGS</b>	<b>2.487.651</b>		<b>2.286.823</b>	
LUNCHES DINNERS	1.151.917	46,31	1.076.794	47,09
	1.335.734	53,69	1.210.029	52,91
HOTEL GUESTS PASSING THROUGH	1.342.751	53,98	1.244.370	54,41
	1.144.900	46,02	1.042.453	45,59
HALF BOARD FULL BOARD	407.121	16,37	364.078	15,92
	15.631	0,63	15.411	0,67



## 80 Years of Gastronomy

One of the new activities with the greatest impact and which met with most success during the year was the start-up, in November, of the special '80th anniversary' menu, which will remain in use for a year.

This special offer, designed to commemorate the Network's eight decades of history, is a journey through the cuisine created in the 93 Paradors. It is a tasting menu which revives a classic Paradores dish, the traditional Paradores appetisers, and includes four cold starters, four hot starters and a dessert.

Of this selection, all the customer has to do is choose one of the hot dishes, which is the one which predominates in the tasting. Every month, eight different recipes are included, one for each Parador, so that by the end of the year the whole of the Network will have been covered, starting with the oldest Parador – the one in Gredos (1928) – and ending with the most recent – Alcalá (2008).

The set menus are offered at a symbolic price, which is obtained by dividing by one hundred the year the Parador linked to the selected menu was opened. This makes the menu at the Parador de Gredos the cheapest – at €19.28 – and the Alcalá one the most expensive – at €20.08.

Everyone taking part in this tasting also receives an issue of a series of collectable recipe books with the recipes available that month. This publication, with a run of between 30,000 and 50,000 copies per issue, depending on the season, also includes information on the history, surroundings and gastronomy of all the establishments.

## Gastronomic Events

Gastronomic events were organised continuously throughout the year, and on this occasion the number of events exceeded 160. These gastronomic festivals pay homage to the most emblematic products of the season or of each region, such as game, wild mushrooms, vegetables, rice or seafood, to name just a few examples.

These events have given Paradores customers the chance to enjoy a gastronomic offer different from the one they regularly find in the Network's restaurants, with examples such as the 'Sephardic Cuisine Conferences', in León; the 'Artichoke Gastronomic Conference', in Benicarló; the 'Medieval Weekends', in Ciudad Rodrigo; the 'Cuisine of the castles and battles route', in Jaén, and the 'Gastronomy of the Cinco Villas region', in Sos del Rey Católico. Many of these conferences are new creations.

## Renovation of Kitchens

The Paradores Catering department worked on the revision of refurbishment projects for different kitchens in the Network, affecting the establishments at Cuenca, Antequeria, Málaga Golf, Mojácar, Granada, Villafraanca del Bierzo, Santo Domingo de la Calzada, Argómaniz and Ribadeo. Provisional kitchens were also designed for Córdoba, Málaga Gibralfaro and Cuenca, and an equipment report drawn up for the kitchen at the future Parador de Corias.



## New Offer

In 2008, Paradares developed new gastronomic products, designed to increase the use of catering services at times of lowest demand. This led to the creation of the 'Paradares Set Menu for Two', a fixed price menu cheaper than the usual price for customers staying half board or full board.

The Catering department also worked on the creation of the new gastronomic offer at recent or refurbished establishments, such as Puebla de Sanabria, Toledo, Alcalá and Mojácar, amongst others. In addition, changes were made to the offer at the Paradors of Cañadas del Teide, El Hierro, La Gomera, La Palma, Chinchón, Ronda, Almagro, Oropesa, Guadalupe, Trujillo, Villafraanca del Bierzo, Santillana del Mar, Cervera de Pisuerga, Limpías, Ayamonte, Puerto Lumbrias and Gredos. Other specific services, such as the wine list, the offer of breakfast or summer buffets in various establishments, were also assessed and updated.

A production kitchen project was also designed, and planned and implemented on an experimental basis at the Parador de Alcalá de Henares.

The events in which the Network took part, such as the gastronomic offer at FITUR, anniversaries and inaugurations, etc, also involved a renewal of dishes and recipes. The offer for groups travelling with tour operators was also updated, and numerous technical reports were carried out for supplies for the awarding of bids.

## Accommodation Department

The work carried out by the professionals responsible for overseeing the accommodation service and infrastructures at the different Paradors during this financial year was also fundamental. In 2008 the Network sold 1.24 million rooms, with average earnings per room of €103.60.

During the year, technicians from the accommodation department visited numerous establishments in the Network to check their degree of compliance with the service standards, and detect areas for improvement.

During the year, a major analysis of the business sector called 'Shops' was carried out in order to achieve greater economic efficiency. The study served, amongst other things, to determine that the shops at the Paradors of Sigüenza, Córdoba and Cuenca will become showcases, managed from the Reception in these establishments.

Other actions undertaken were the design of basic lines to change the uniforms worn by the Chain's employees, and the implementation of an entry provision for the health through water (spa) business line.

## New Technologies

From the technological innovation angle, in addition to the aforementioned renovation and simplification of the website, a system of electronic invoicing with centralised customers, agencies and tour operators was implemented, which will result in improved payment deadlines and a simplification of the whole process.

A further addition to the management of credit card payments was a currency exchange option, allowing customers with a currency other than euros to pay with their own currency. An additional element in the simplification of processes was the XML integration with Social Security.

The design of the future data communications network and the complete remodelling of the Paradores Intranet were further improvements, scheduled to come into service in the spring of 2009.

## Quality and Environment

The creation of a hotel management system which offers a quality service and a sustainable environmental policy are a priority for the senior management of Paradores de Turismo, as set out in the 2009-2012 Strategic Plan. The Chain is the only network of hotels in Spain which has the 'Q' for Quality in all its establishments. Paradores, with 75 hotels, is also the European chain with the largest number of environmental certifications in accordance with the EMAS Community regulations.

The Company, in tune with this policy, approved on 1st December a new Quality and Environment Policy which gives priority to sustainability and the quality perceived by the customer.

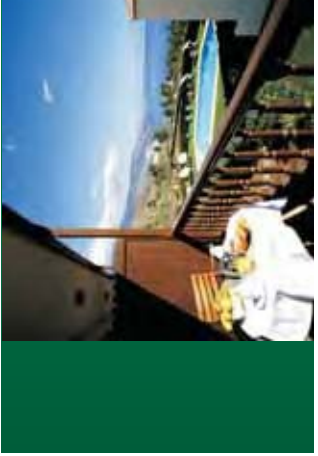
This area has also seen the development of a procedure for identification and analysis of areas for improvement, problems and areas of non-conformity. Similarly, a new procedure for measuring perceived quality has also been started up, together with the development of procedure manuals, with their respective technical data sheets and records, for Reception, Restaurant, Bar-Cafeteria, events and handling of complaints and suggestions.

A procedure for review of the quality management and environment system by the management of the establishments was also created, including a review report form and a procedure for environmental emergencies.

## Paradores Looking for Excellence

With the aim of recognising exemplary attitudes towards quality and sustainability policies, and excellence in management, the senior management of Paradores organises the 'Paradores por la Excelencia' (Paradores Looking for Excellence) annual awards, which in 2008 were presented on 7th July at the Parador de La Granja, coinciding with the annual convention of managers.

On this occasion, the award-winners were the Parador of Santo Domingo de la Calzada (Best Parador Award), the Reception department at Alcañiz (Best Team Award) and the Treasury department in Central Services (Best Support Team Award). The members of all the winning areas received a financial bonus.



## 08. Products for Everyone

In 2008, Paradores de Turismo continued to work to offer products adapted to all types of customers. The Network evolved its Universal Accessibility Plan and increased the offer of some products. In addition, the segmentation of the chain continues to be a useful tool for customers, who also find special promotions and a loyalty club which continues to grow, year on year.

### Universal Accessibility Plan

The Paradores 2009-2012 Strategic Plan devotes special attention to accessibility and sets out the need to develop a third phase of the Chain's Universal Accessibility Plan (PAUP), which expands on the initiatives carried out in the previous two phases, for diagnosis of the Network and implementation of some improvements.

In 2008, the situation of Paradores was that the Network is 25% accessible, 25% partially accessible and 50% non-accessible

This means that all the investment projects have the necessary provisions for improving the accessibility of the Paradores, provided that the configuration and type of building make this possible. All the projects for work and operations carried out during the year took this criterion into account.

In addition, after analysis of a number of requests made by customers with special needs, the Operations Area developed a project to provide all the establishments in the Network with mobile technical assistance. The project made it easier for all the Paradores to have available for customers elements such as accessible telephones, wheelchairs, removable support bars for bathtubs and showers, revolving shower and bath seats, an additional element or toilet seat lifter with arm rests and a hydraulic swimming pool lifter (provided the establishment has this facility and an accessible route for transfer thereof).

This inventory of elements was sent to the establishments, together with a protocol for use which also determines their location and the conditions they must meet. Their existence is advertised in the Paradores themselves and on the Chain's website.

Likewise, during the financial year, suitable menus were made available for customers with special dietary needs, such as vegetarians, diabetics and celiacs. With regard to the last of these groups, an offer for children was also included and the company took part in the 8th National Congress of the Federation of Celiac Associations in Spain, held on 17th and 18th October, in Logroño.

### 93 Paradores 'a la Carte'

The objective of Paradores de Turismo is to offer personalised attention, which identifies each establishment with the customer's interests and wishes, or the reason for his or her trip. Following this guideline, the 93 establishments in the Network are structured into various segments: Nature, Heritage, Golf and Sports, Sun and Sand, Relax and Well-Being, and City and Business.

Each Parador may be associated with one or more segments, so that the customer is aware in advance of the type of Parador, additional facilities, etc. This structuring, as well as improving service prior to the reservation, is designed to win new customer markets and making the demand less dependent on the season, especially on the off-peak weekdays in autumn and winter.



## Paradores Products

### Unique Rooms

'Unique rooms' is a very special product, designed for celebrations, gifts, incentive trips, honeymoons, etc. Of the more than 5,500 rooms available in Paradores, a mere 60 rooms formed part of this catalogue in 2008. As well as a night's accommodation in a dream room, the package includes a special breakfast in the room, VIP treatment, a tasting dinner and a number of surprise details (champagne, fruit basket, bouquet of flowers, daily newspaper, and so on).

These are superior quality rooms, located in the more noble areas of the Chain's historic buildings, or with exceptional views of nature or a historic city. The price of this product varies according to the type of room, but in 2008 it was available from a starting price of €211.53 per person.

The product brought earnings throughout the year of €184,388, with the sale of 637 units, compared to the 473 sold in 2007 (an increase of 26%).

### Routes

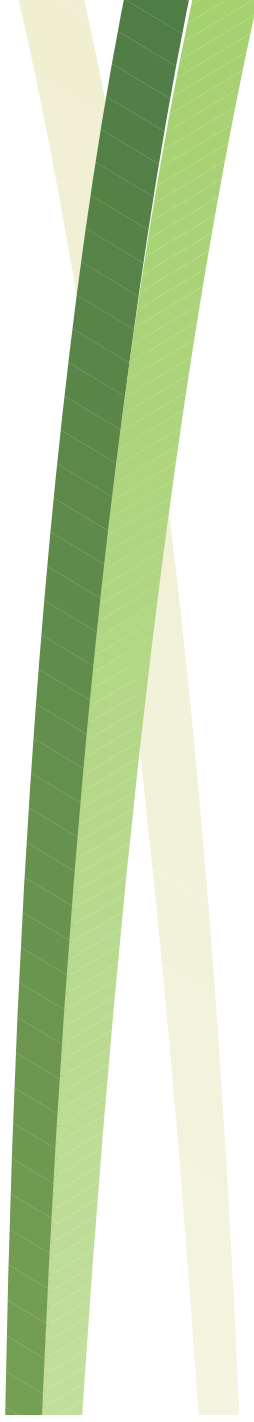
The 'Routes' product was enlarged from the 28 existing in 2007 to a total of 31, with a sale of 14,010 rooms (2,654 packages) compared to the 13,534 in the previous year (2,623 packages). Earnings from this product were €1.14 million.

Of the 31 routes, 11 offer 3-night trips and 20 offer 7-night trips. The three new routes are: The Royal Sites Route (three nights with stays in Tordesillas, La Granja and Chinchón), Costa Blanca to Costa del Azahar Route (three nights in Benicarló, El Saler and Jávea) and the Andalucía Route on the Trail of the AVE (7 nights in Córdoba, Carmona, Nerja and Málaga Golf).

In 2008, the prices for the three-night routes were €135 per person, for bed and breakfast, and the starting price for the seven-night routes was €331 per person, in the same conditions.

### Incentive Products

Paradores has two incentive products: 'Paradores Night Voucher' and 'Table for Two'. During the year, the 'Paradores Night Voucher' recorded sales of €4.34 million, compared to the €3.98 million in 2007, with 30,161 rooms occupied. For its part, 'Table for Two' recorded earnings of €66,540 and the sale of 2,218 place settings.



## Promotions

Paradores offers its customers different types of promotions, which in 2008, when added to the routes, unique rooms and incentive products, translated into the sale of 318,048 rooms (25.7% of the Network). In 2008, the promotions available were: 'Golden Days', 'Two-Night Special', 'Five-Night Card' and 'Young Escapeade', which were complemented with a new one, 'Single Rate', which offers rooms on very advantageous terms.

### Golden Days

This promotion is designed for people over the age of 60, who are offered a 35% discount on bed and breakfast prices. It was the promotion which sold the largest number of rooms, with a total of 129,207, although sales were down 2% on the previous year.

### Young Escapeade

'Young Escapeade' is aimed at young people up to the age of 30, offering accommodation in the Network at a special price. In 2008 the number of rooms sold was 33,289, 2% more than in 2007.

### Two-Night Special

'Two-Night Special' is Paradores' doyen promotion and was developed with the principal aim of increasing the demand in low season. With a 20% discount on prices for room, buffet breakfast and set menu, in 2008 this promotion sold a total of 65,208 rooms, 5% more than in 2007.

### Five-night Card

The 'Five-Night Card' was designed to facilitate a circuit of Paradores with special prices, or a five-night stay in the same Parador enjoying the facilities and the surroundings. In 2008, the number of rooms sold by this promotion was 40,069 (down 21%).

### Single Rate

The 'Single Rate' promotion was launched in April 2008 and offers stays in a double room on very advantageous terms, starting from a price of €60 (two people). From its launch until the end of the year, on 31st December, this rate accounted for the sale of 88,674 rooms and earnings of €10.7 million.

## More than 400,000 'Friends'

The Chain's loyalty club, 'Friends of Paradores', continued its extraordinary rise throughout 2008, exceeding the figure of 400,000 subscribers. Specifically, at the end of the year, 'Friends' totalled 408,488, a 9% increase on 2007. Created in 1996 to reward the royalty of its best customers, the 'Friends' card has become an essential tool for the Company, allowing it to detect the needs of its users and make improvements where the market demands, creating personalised offers. Of the overall total of subscribers, 329,272 are Spanish and the remaining 79,216 are foreign customers (19.4%).

As regards the Spanish subscribers, Madrid continues to be the region with most 'Friends', with 38% of the total, followed by Catalonia (15%), Andalusia (11%), Valencia (10%), the Basque Country (4%) and Castilla-Leon (4%). In 2006 the Chain launched the 'Circle Card', so that it could offer even more individualised treatment to the 'Friends' who invest most in the Network, providing them with exclusive offers and even a direct access telephone number on the customer service line. The year ended with a total of 1,017 members, of whom 737 are Spanish and 280 from overseas.

*see chart page 70*



## 09. Professional Excellence

### The Paradores Team

The most important value possessed by "Paradores de Turismo" is its human capital. This is how the chairman of the Chain defines it in the 2009-2012 Strategic Plan, which also sets out as a priority objective for the company that it should become an even more attractive brand for the finest professionals in the tourism sector. To achieve this, the Network has focussed its human resources policy on promoting training and improving working conditions and safety at work, on the recognition of professionals and internal promotion.

As of December 31st, 2008, Paradores had a workforce of 4,348 employees, with 82% of them on open-ended contracts. The proportion of women and men is 55% and 45%, respectively, and the average age of the workforce is 43 years old.

*see chart page 74*

#### Workforce by Departments

DEPARTMENT	2008 Nº OF WORKERS	% OF TOTAL
KITCHEN	973	22,4%
RESTAURANT	907	20,9%
HOUSEKEEPING	883	20,3%
RECEPTION	736	16,9%
OFFICE	500	11,5%
MAINTENANCE	284	6,5%
SHOPS	16	0,4%
SPA	6	0,1%
FREE-RANGING	43	1,0%
<b>TOTAL</b>	<b>4.348</b>	<b>100%</b>

#### General Human Resources Information

WORKFORCE	4.348
EMPLOYEES ON OPEN-ENDED CONTRACTS	82%
EMPLOYEES ON TERM CONTRACTS	18%
AVERAGE LENGTH OF SERVICE	13 YEARS
GENDER OF WORKFORCE	55% WOMEN 45% MEN

### Management of Human Resources

Negotiations were ongoing throughout the 2008 financial year for the Collective Bargaining Agreement between Paradores de Turismo de España S.A. and its workforce (General Agreement) and the Agreement for the Parador at León. These negotiation processes took place in a framework of transparency and with constant information for the employees affected.

The General Agreement was signed on July 21st, 2008 by the representatives of the Company and by the Inter-Centre Committee representing the employees. It was published in the Official Gazette (BOE) on December 3rd, 2008, came into force the day after its publication and will remain in force until December 31st, 2009.

The Agreement applies to employees in all the Paradores and Central Services staff, except for employees of the Paradores at León and Santiago de Compostela, who have separate agreements.

The Agreement affects 3,786 employees, representing 87% of the workforce. The most noteworthy points in the document include the salary increase implemented, the company's adaptation to the Fundamental Law on Equality and the commitment to the preparation of an Equality Plan.

The agreement for the Parador at León was signed on July 14th by the Negotiating Committee, comprising representatives of the Company and its employees. It was published in Regional Gazette number 187 for the province of León on October 1st, 2008, and will remain in force until December 31st, 2010.

The Agreement covers the employees in the Hostal de San Marcos, except for excluded personnel implying a total of 119 workers, 3% of the overall Paradores workforce. Notable features of this agreement are the salary increase implemented and the adaptation of the text to the Fundamental Law on Equality.

Elsewhere, July 15th, 2008, saw the start of negotiations for the collective agreement for the Hostal de los Reyes Católicos in Santiago de Compostela. Various meetings were held during the financial year, and will continue throughout 2009 in order to reach consensus on the agreement for this centre with its 128 employees.

## Prevention of Risks in the Workplace

### Risk Assessments and Prevention Plans

The activities carried out in this section include carrying out Initial Risk Assessments and Periodic Risk Assessments. During 2008, there was an Initial Assessment for the Parador at El Saler after it was moved to a new building. In addition, during the financial year there was a 1st Periodic Risk Assessment for the Parador at La Granja and a 2nd Periodic Risk Assessment at the Málaga Golf Parador, after completion of refurbishment works there.

Also during 2008, a total of eight 3rd Periodic Risk Assessments, thirty-two 4th Periodic Risk Assessments and seven 5th Periodic Risk Assessments were carried out.

As of December, 2008, the situation at Paradores de Turismo, with regard to Prevention Plans and Periodic Assessments was as follows:

Prevention Plans and Periodic Assessment						
	PREVENTION PLAN	1 <sup>st</sup> PERIODIC ASSESSMENT	2 <sup>nd</sup> PERIODIC ASSESSMENT	3 <sup>rd</sup> PERIODIC ASSESSMENT	4 <sup>th</sup> PERIODIC ASSESSMENT	5 <sup>th</sup> PERIODIC ASSESSMENT
TOTAL	93	92	90	83	58	7
PERCENTAGE	100%	98,92%	96,77%	89,25%	62,37%	7,53%

### Information for Workers

In an attempt to communicate to every worker the risks existing in his/her job position, personal risk forms have been issued, including the possible contingencies for pregnant workers. These forms have been drawn up for all the Paradores to which the Periodic Assessment has been delivered, and given to the Director, with instructions to pass them on to all the workers.



## Accident Rate at Work

The accident rates for Paradores, from a general point of view, are as follows:

	2005	2006	2007	2008
INCIDENT RATE	59,78	53,56	55,23	55,78
FREQUENCY RATE	33,51	30,02	30,85	31,17
SERIOUSNESS RATE	1,03	1,15	1,07	0,97

see charts pages 76 and 77

**Incident Rate:** number of accidents per thousand workers.  
**Frequency Rate:** number of accidents per million hours worked.  
**Seriousness Rate:** number of days lost per thousand hours worked

In order to find out the most frequent causes of work accidents at Paradores and thus be able to act on them, technical instruction IT/PER/DGP/002 on reporting and investigating accidents was issued with guidelines for action in this regard. This technical instruction is available on the Paradores Intranet.

## Emergency and Evacuation Plans

It is the employer's responsibility to analyse possible emergency situations and adopt the necessary measures for first aid, fire-fighting and evacuation of workers. This means having to draw up a Self-Protection Plan, which lists all the actions to be carried out by each and every person present on the premises in the event of an emergency: i.e. a fire, an explosion, the presence of a suspicious package, an earthquake, etc.

Self-Protection Plan	
TOTAL PARADORES	92
PERCENTAGE	97,87%

The situation of Paradores with regard to the existence of Self-Protection Plans in its establishments is as follows:

Throughout the year, the Department for Prevention of Risks in the Workplace addressed the implementation of Self-Protection Plans in all establishments where these were still pending. These implementations consist of training the entire workforce in "actions when faced with emergencies", covering a basic knowledge of fires and the development of emergency and evacuation plans, as well as carrying out an evacuation drill. This action was implemented in 2008 in the Paradores at La Granja and Málaga Golf.

It is important to emphasise that in some centres it was not possible to carry out this implementation process because they were closed for refurbishment works. Nevertheless, evacuation drills were carried out periodically at all the Paradores visited for risk assessment.

## Health Monitoring

In 2008 the process of carrying out health examinations on Paradores employees was ongoing, applying previously established specific protocols. In this way, a total of 812 workers accepted the offer of health monitoring and were given a medical check-up.

## Training

The Paradores training policy is designed to meet three objectives: first, to transmit to the workforce the message and the necessary operating knowledge to carry out the company's corporate policies; second, to facilitate the professional development of our employees; and third, to manage talent in the most efficient way.

As a result of this policy, in 2008 Paradores invested a total of € 647,000 in training. Two major lines of action were followed:

- The first, referring to guided ongoing training, depending on the needs defined by the company's general strategy.
- The second, linked to training for development, and aimed at filling vacancies. In this line, Paradores has an Individual Training and Induction Programme (FIA) in place.

The achievements made in both lines of action are the following:

### Ongoing Training in 2008

Ongoing training, developed through the company's Training Plan, has achieved the following results:

#### Training Plan Carried out in 2008

Nº OF TRAINING ACTIONS	34
TOTAL GROUPS	134
TOTAL STUDENTS	2.154
TOTAL GROUP HOURS	1.253
TOTAL STUDENT HOURS	17.826
ECONOMIC EFFORT	36.618,31 €

The following training actions are worthy of note:

- 'Analysis and management of occupancy', with 20 groups formed and 179 students trained.
- 'The HACCP system, food handling and hygiene', with 74 groups and 979 students.
- 'Excellence in housekeeping management', with 8 groups and 81 employees taking part.
- 'Distance Course on Risks in the Workplace', with 584 students.

## Training for Development (FIA)

The Individual Training and Induction Programme (FIA) is designed to prepare staff with growth potential to fill level 1 and 2 head of department posts, and to fill Paradores management positions. In 2008 it had the following scope:

### Activity Carried out in Development (FIA)

Nº OF EMPLOYEES IN FIA	49
KITCHEN	4
RESTAURANT	14
HOUSEKEEPING	5
RECEPTION	2
MANAGEMENT	23
ADMINISTRATION	1
ECONOMIC EFFORT	610.378,55 €

It is worth highlighting that, throughout 2008, 21 people managed to gain access to a head of department position, allowing the company to fill these vacancies with appropriately trained personnel.

## Filling Vacancies

To cover personnel needs in a suitable way, Paradores has developed two major actions:

- Annual work experience plan.
- External and internal selection plan.

### Annual Work Experience Plan

The work experience plan fulfils two main objectives:

- 1.- Co-operating with educational establishments in the professional and university training of future professionals in the sector.
- 2.- Identifying students with talent, to bring them into the workforce.

The figures are as follow:

Work Experience Plan	
Nº OF PARTICIPATING SCHOOLS	174
Nº OF PARTICIPATING STUDENTS	556

For the annual work experience plan to meet its objectives, Paradores has implemented a plan of presentations in catering and tourism schools in Spain. In 2008, there were 33 presentations with sizeable student participation.

External and Internal Selection Plan

The aim of this plan is to provide qualified personnel to fill the different vacancies arising within the Company.

External and Internal Selection Plan	
YEAR 2008	POSITIONS FILLED
EXTERNAL SELECTION	PERSONAL ASSESSED
	120
	26
INTERNAL SELECTION THROUGH ACQUIRED SKILLS	1,408
	248





Internal selection processes are carried out fundamentally within the framework of personnel acquiring new skills. Since the start of this system (in 2006), and up to the end of 2008, 4,348 employees were assessed and 2,603 certified (857 employees with skills certified in 2008); this group forms a pool of candidates available to fill vacancies. This group of personnel with acquired skills is structured as follows by functional areas and categories:

Personnel with Certified Skills	
CATEGORY	PEOPLE CERTIFIED
<b>RESTAURANT</b>	
ASSISTANT WAITER	280
RESTAURANT WAITER	311
HEAD OF RESTAURANT	41
SECTOR HEAD / DEPUTY HEAD OF RESTAURANT	72
<b>TOTAL RESTAURANT AREA</b>	<b>704</b>
<b>KITCHEN</b>	
KITCHEN ASSISTANT	220
CHEF	262
HEAD CHEF	31
DEPUTY HEAD CHEF	109
<b>TOTAL KITCHEN AREA</b>	<b>622</b>
<b>SHOPS</b>	
SHOP ASSISTANT	4
<b>TOTAL SHOPS AREA</b>	<b>4</b>
<b>MAINTENANCE</b>	
MAINTENANCE ASSISTANT	31
HEAD OF MAINTENANCE SECTION	18
HEAD OF MAINTENANCE	10
MAINTENANCE ENGINEER	36
<b>TOTAL MAINTENANCE AREA</b>	<b>95</b>
<b>ADMINISTRATION</b>	
ADMINISTRATOR	34
ASSISTANT ADMINISTRATOR	19
HEAD OF ADMINISTRATION	23
<b>TOTAL ADMINISTRATION</b>	<b>76</b>
<b>HOUSEKEEPING</b>	
HOUSEKEEPING STAFF	404
HOUSEKEEPER	32
DEPUTY HOUSEKEEPER	38
<b>TOTAL HOUSEKEEPING</b>	<b>474</b>
<b>RECEPTION</b>	
RECEPTION ASSISTANT/ PORTER'S ASSISTANT	255
HEAD OF RECEPTION	27
RECEPTIONIST / PORTER	292
DEPUTY HEAD OF RECEPTION	51
<b>TOTAL RECEPTION</b>	<b>625</b>

## Development of Employment Portal

The employment portal is a basic tool for personnel recruitment and selection, which gives Paradores a greater presence on the market, a greater availability of candidates and allows optimisation of the external processes for filling vacancies.

From May 2007, the date when the portal was first started, until the end of 2008, 101 job offers were published and 4,909 applications were received. In addition, the portal received 2,637 spontaneous applications. Despite its relatively short life, the portal is already a reality, with more than 7,000 candidates available to fill vacant positions in the company.

## Paradores School

Paradores de Turismo has its own training school for external and internal students, created with the aim of complementing the Company's training plan and making the most of the know-how garnered by Paradores professionals throughout eight decades of history. The project, which came into being with the slogan 'Learning excellence' and which is open to the whole tourism sector, offers courses on different branches of the hotel business. It has a centre for theoretical classes at the Hostal de San Marcos in León, which even has a students' residence, and another centre for practical work experience at the Parador de Santo Domingo Bernardo at Fresneda, in La Rioja, although students are also sent to many other establishments during the second phase of training. During 2008, the fourth and fifth classes of Kitchen and Restaurant Staff started the study programme and the figure of 100 Students in training was reached (both in practical exercises in a variety of Paradores, and in the classrooms of the Training Centre in León).

The Teaching Team for the Programme comprises 40 professionals in the Chain (Heads of Kitchen, Restaurant and Maintenance Departments, Central Services Technicians and Managers), who visit the Classrooms at the Centre in León to teach the Modules and Subjects making up the structure of the Courses.

### Cooking Specialisation and Management Course

Fifty students from four different classes took part in 2008 in the modules making up this course aimed at young people with vocational training studies in Cooking who want to acquire the advanced professional experience and know-how that will enable their professional development both in the Network and in the Hospitality Sector in general.

With a duration of two years and 2,740 teaching hours, the course consists in each financial year of a practical theoretical cycle of 4 months at the Paradores training centre in León, followed by a cycle of supervised work experience lasting six months in one of the Chain's Paradores.

### Food and Beverages Specialisation and Management Course

The course has been designed thinking of young people with studies in Vocational Training in the Hospitality Trades or who have work experience in the sector and want to acquire the advanced techniques and know-how enabling them to prepare to become Maitres, Head Waiters or Assistant Food and Drink Managers. Twenty-seven students, 24 years of age on average, took part in 2008, with the third and fourth intakes graduating during the year.

With a duration of one year and 1,370 teaching hours, the course consists of a practical theoretical cycle of 4 months at the Paradores training centre in León, followed by a cycle of supervised work experience lasting six months at a Parador in the Chain.

### Hotel Fabric and Amenities Maintenance Course

The course is designed for young people with Vocational Training studies in the branch of Installation, Electronic and Electrical Maintenance, or who have work experience in the sector and want to acquire the advanced techniques and know-how enabling them to specialise professionally as Heads of Maintenance. The students in the second intake completed their training in 2008.

With a duration of one year, the course consists of a practical/theoretical cycle of 4 months' study at the Paradores training centre in León, followed by a cycle of supervised work experience lasting six months in various establishments in the Paradores Network.

## Grants Policy

The agreement signed by Paradores de Turismo and Caja España savings bank has allowed 20 students in the 4th and 5th intakes, who started in 2008, to obtain a grant of € 3,000 each to cover the enrolment costs of the courses.

Paradores and "Turismo Andaluz" also have a co-operation agreement in place to encourage students from the Official School of Tourism in Andalusia, with grants from the Andalusia Regional Government, to join the Paradores School Programme. In 2008, five students from the Santo Domingo Hotel School in Archidona (Málaga) took advantage of this Agreement.

## Extension of the Programme to the Network

Various modules and subjects on the courses in 'Food and Beverages' and 'Hotel Fabric and Amenities Maintenance' have been opened up to professionals in the Network, who have been able to attend these courses and obtain the corresponding qualification.

In 2008, 20 professionals from around ten Paradores made use of this resource and received training in a variety of professional subjects and modules included in the curricula of the courses.

## Activities for Employees

During the 2008 financial year, the company carried out a number of events and activities targeting its professionals. One of the most moving was the recognition of those workers who have been providing their services in the Chain for 33 years. On this occasion it was held on November 17th at the Parador de Batona, and was attended by 120 employees and the whole of the management team.

Paradores also organised the traditional summer camp for employees' children, which this year took place in Cervera del Pisuerga, from July 31st to August 14th, and was attended by 65 children.

In addition, the new management team took the opportunity to disseminate the content of the new 2009-2012 Paradores Strategic Plan directly amongst the Chain's employees. During November, presentations were organised in the Paradores at León (November 3rd), La Granja (4th), Málaga Golf (5th) and Cardona (11th), attended by all the Heads of Department of these establishments. The meeting with the staff of Central Services was held on the 13th, at the Albéniz Foundation's auditorium, next to the Paradores head office in Madrid.



## 10. Modernisation and Innovation of the Network

### Improvement and Enlargement Works

One of the principal objectives of the Paradores Strategic Plan is the modernisation of the Network. This will involve the launch, from 2009, of a 'Renewal Plan' which will mean improvements for many establishments. In addition, 2008 also saw the completion of numerous renovations begun the previous financial year, the start of others, the drafting of new projects and also the expansion of the Chain with the incorporation of an emblematic Parador in Alcalá de Henares.

The figure for investments in 2008 was €55.3 million, which were used for dozens of actions. The most significant during the year were carried out in the following establishments:

#### PARADOR DE ALCALÁ

In September 2008 the new Parador de Alcalá began to function partially, with the aim of incorporating services and facilities gradually. The new establishment has 128 rooms, nine of which are special rooms, located in the building of the former Colegio de Santo Tomás, a construction from the end of the 16th century which also houses the restaurant, bar, smokers lounge, library lounge and the spa.

The rest of the rooms are in a newly constructed building and are submerged under a large garden, making the cloister area the special star attraction. Under this sculptured garden 98 rooms are grouped on two floors, with views of ornamental courtyards. The remaining rooms are arranged so as to provide a spectacular view of the sculptured garden. The Parador has more than 1,000 square metres set aside for multifunctional spaces for the organisation of events, and also has a spa and outdoor pool. The Parador de Alcalá is the only one built directly by Paradores, which has invested €44 million in it to date.

#### PARADOR DE GRANADA

This Parador, situated within the group of monuments forming the Alhambra palace, was subjected to a complete overhaul which concluded in June 2008. The action consisted of redistributing and optimising the interior spaces, rooms and common areas, updating finishings, replacing existing facilities and adapting the whole to the regulations in force. The establishment was also completely redecorated. The refurbishment works were carried out in two stages, allowing the Parador to remain open to the public at all times. The investment made throughout the process was €11 million.

#### PARADOR DE TOLEDO

2008 saw the completion of the works on this establishment, a complete refurbishment which included the comprehensive redecoration of the building and total renovation of the common areas (reception, cafeteria, dining room and meeting rooms). All the rooms were modernised, with three new ones created on the first floor and two of them adapted for people with reduced mobility. In addition, all the facilities were renovated and the kitchen refurbished. In total, €10 million were invested in the different phases of the project.



## PARADOR DE ANTEQUERA

The establishment was completely refurbished, including a full updating of its facilities. In addition, the common areas were enlarged and there was a substantial improvement to the quality of the offer of accommodation, with the incorporation of four new suites, renovation of all the rooms and a stimulus for the events and congresses segment, with the incorporation of a large divisible lounge. The Parador was also completely redecorated. This action led to the establishment being reclassified as a four-star hotel. The investment made was €9 million.

## PARADOR DE ARGÓMANIZ

In 2008 comprehensive renovation works on the Parador de Argómaniz were ongoing. Its facilities have been totally renovated to improve their functioning and their energy efficiency, its spaces have been reorganised and action was taken on urban planning and improving its access. While the works were being carried out, the state of the building structure was checked, with considerable damage to the floor slabs noted; these were strengthened as a result. There are also plans to redecorate rooms and common areas. The planned investment for the project as a whole is €9 million.

## PARADOR DE MOJÁCAR

The Parador de Mojácar, reopened last summer, underwent complete refurbishment and strengthening of its structure. The purpose of the works was to adapt the functioning of the building, with a complete renovation of facilities to optimise energy consumption, of 48 rooms, and of the access floor and common areas, incorporating new decoration and adapting the spaces to the current regulations on removal of architectural barriers. All together the investment made was €8.5 million.

## PUEBLA DE SANABRÍA

This Parador, reopened in July 2008, has been completely refurbished. Both its partition walls and the facilities as a whole were renovated and its spaces redistributed. The number of rooms was slightly reduced to make them larger and more comfortable, and the whole establishment was also redecorated. The most important work done to the outside of the building was the construction of a double facade. An artificial-grass paddle tennis court and a swimming pool complete its offer in terms of leisure and free time. The overall budget for these works was €5 million.

## PARADOR DE CHINCHÓN

Work was carried out on the Parador de Chinchón to create an accessible room and a new suite. There was also work on room decoration, with replacement of doors for the rooms and new external carpentry for heat and sound insulation. Plans are also afoot to build a lift for customers. The planned investment is €1.1 million



### PARADOR DE FUENTE DÉ

Work is being carried out on the Parador de Fuente Dé to renovate its Reception and its public toilets. A new adapted lift has also been added, together with an access ramp to facilitate accessibility. Improvement work has also been carried out on the facilities, and work is ongoing to replace external carpentry in lounges, together with landscape adaptation works. The investment made to carry out these works is €1.1 million.

### PARADOR DE JARANDILLA

2008 saw the completion at the Parador de Jarandilla of work to renovate the cafeteria, the breakfast room and the public toilets, which now include an adapted bath. A customer lift was also installed and two rooms were adapted for people with reduced mobility. During the year, the decoration of the cafeteria and 15 of the Parador's rooms was completed. The overall investment was €0.7 million.

### PARADOR DE CRUZ DE TEJEDA

In 2008 work was also carried out on the start-up of the new Parador de Cruz de Tejada, for which Paradores has taken responsibility for complete decoration and adaptation for use as a hotel. The Parador, which is scheduled to open in the first months of 2009, has 44 rooms with excellent views, a 450-square-metre dining room divided by a movable partition, a spacious social lounge, two cafeterias (for hotel guests and customers passing through), and a spa with an indoor and outdoor swimming pool, gymnasium, solarium and relaxation area. The Paradores investment is €2.2 million.

### OTHER ACTIONS

In addition to all these works, other actions of smaller scope were undertaken. Notable among these were those carried out in the Parador de Santo Estevo, where floor slabs in a tower have been strengthened and six rooms have been rebuilt; and in Ribadeo, Cuenca, Santo Domingo de la Calzada and Málaga Gibralfaro, where the kitchens were refurbished. A project was also drawn up to refurbish the electrical installation at the Parador de Ceuta, which will be carried out in the next financial year, and there was also work on comprehensive refurbishment projects for León, Villafranca del Bierzo, Cádiz and Tortosa, which are also scheduled to begin in 2009.



## Future Paradors

The future Paradores de Turismo are approved by the Government, which commissions construction to Turespaña, an organisation dependent on the Ministry of Industry, Tourism and Trade, with the cost covered by the State general budgets. For its part, Paradores must provide for the decoration of each new establishment, together with the technical and human resource provisions necessary for it to function. At the moment, future Paradors in the construction or architectural project phase are the following:

### PARADOR DE LORCA

Currently in the construction phase, the Parador de Lorca (Murcia) is being built in the vicinity of a Muslim fortress, scrupulously respecting every one of the archaeological remains which have come to light. The Hotel will have a total of 83 rooms, of which 54 will be doubles, 20 doubles with terrace and 9 suites. It will also have different multi-use rooms for meetings and conventions (one of them measuring 560 square metres), a spa, gymnasium and seasonal swimming pool.

### PARADOR DE MORELLA

This new establishment, currently under construction, is on the flanks of the town's castle, in the area of the former Saint Francis Convent, dating from the 12th century, and what was once the Augustine Convent. It will have an annexed building, the military governor's Pavilion, a building dating from the 16th century, to be used for business and conventions. It will have 67 rooms, an indoor and outdoor swimming pool, two convention rooms, spa, car park, a garden and additional facilities.

### PARADOR DE CORÍAS

Known as the 'El Escorial de Asturias', after the building of the same name in the Madrid region, the former Saint John the Baptist monastery dates from the 11th century and stands on the banks of the river Narcea. The building has a built area of 20,543 square metres, with four floors and a small basement. Inside there is a Renaissance church. Currently under construction, it will have 86 rooms, six of them suites, meeting rooms, spa, other leisure and rest areas, and an outside underground car park.

### PARADOR DE IBIZA

This will be the first Parador in the Network on the Balearic Islands and will be located in the Almudaina Castle, which dates from the 18th century, inside the fortified Renaissance complex of the town of Ibiza, declared a World Heritage site by UNESCO in 1999. It will have 72 rooms, meeting rooms, gymnasium, spa and two swimming pools. It is currently under construction.

#### PARADOR DE VERUELA

Located in the province of Zaragoza and currently under construction, this is the first Cistercian monastery in Aragon and dates from the 12th century. The complex is enclosed inside a one kilometre-long perimeter wall (16th century) and has a grandiose church with a Romanesque portal and three high naves covered with Gothic ogival arches. It will have 100 rooms, several of them suites, as well as various convention and social rooms, an underground car park, spa (including indoor swimming pool), outdoor pool, paddle tennis court and gardens.

#### PARADOR DE MUXÍA

The Parador de Muxía (A Coruña), currently in the project phase, will be built on the spot known as Punta Lourido, a raised peninsula overlooking the Atlantic Ocean, with a beach of fine sand at its base, and surrounded to the rear by a forest. The hotel will have around 90 rooms and a thalassotherapy centre.

#### PARADOR DE VILLABILNO

Catalogued as a Biosphere Reserve, the Leon town of Villablino will house the Parador in a former school located in the centre of the town. It will have 70 rooms. It is currently in the project phase.

#### PARADOR DE CÁDIZ

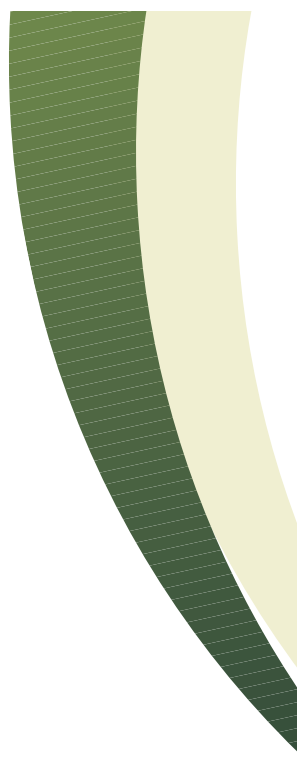
Construction of the new Parador de Cádiz, located next to the Hotel Atlántico, which also belongs to the Network, makes use of the land used by the former coastal barracks in the city's Campo de las Balas. It will have between 70 and 100 new rooms, and a thalassotherapy centre. Currently in the project phase.

#### PARADOR DE ESTELLA

This is the Benedictine monastery of Irache, in Ayegui (Navarre), the historical origins of which date from the 8th century. Between 1052 and 1054 a pilgrims' hostel was established here. From 1544 it functioned as a school and then became the first University of Navarre. The building was declared a historic-artistic monument in 1877. Currently in the architectural project phase, it will have 70 rooms.

#### PARADOR DE BADAJOZ

The Parador de Badajoz, currently in the project phase, will occupy the former San Sebastian hospital, which for years was a Royal Hospice, located right in the centre of the city. It will offer 90 rooms and a water health centre.





## PARADOR DE LLEIDA

This will be located in the convent of El Roser, one of the most emblematic architectural monuments in the city's history. Of religious origin, it was built between 1685 and 1699, underwent modifications in 1707, and took on its definitive structure in 1752. Currently in the project phase, it will have 60 rooms and an underground car park.

## PARADOR DE MOLINA DE ARAGÓN

The Parador de Molina de Aragón (Guadalajara) will be a new building facing the town's castle, in the area called 'Piedras de Santa Librada' which forms an exceptional viewpoint for the monument. It will occupy a surface area of 21,000 square metres and will have around 80 rooms. It is currently in the project phase.

## PARADOR DE BÉJAR

The Parador de Béjar (Salamanca) will be a building with a new floor plan constructed on the estate of La Ceirallana, on the outskirts of the town. It will have around 80 rooms and first class hotel services. It is currently in the project phase.

## PARADOR DE ALCALÁ LA REAL

The Parador de Alcalá la Real (Jaén) is currently in the project phase. Various possible locations around the city's La Mota fortress are being considered.





## 11. Corporate Social Responsibility

Since it was founded 80 years ago, Paradores has been a public company with a marked social character, aiming to recover and conserve the country's historic and artistic heritage, contribute to the economic development of areas with little activity in the tertiary sector and contribute to a modern and innovative image of Spanish tourism. Paradores also carries out its management as a hotel company with the aim of offering a quality service, set apart from the rest, which is accessible and personalised.

The Paradores 2009-2012 Strategic Plan, drawn up during the financial year, defines the policy of Corporate Social Responsibility from four lines of action: responsibility towards employees, responsibility with social projects, cooperation in development, and support for the dissemination and promotion of culture.

In 2008, Corporate Social Responsibility initiatives were also many in number, as the network's business structure and philosophy itself encourages numerous actions with social content. In addition, all of the activity carried out by the Chain is linked to an ethical code, which incorporates the rights and duties of the company, its employees and its suppliers, as well as its commitment to customers and to the surroundings of its establishments.

The code, as well as integrating its own values, is complemented with the 10 basic principles of the United Nations Global Compact. This sets out, for example, protection by companies of fundamental human rights, freedom of affiliation, support for the removal of all kinds of coercion or forced labour, the eradication of child labour, the abolition of discrimination, sustainability, etc.

### Efficiency Policies

The results for the 2008 financial year (p. 118) show a positive balance, allowing the reserves set aside for dealing with new challenges in the Company's Corporate Social Responsibility to be maintained. The Chain also contributes to a large degree to the public budgets for the building of new Paradors, thanks to the new licensing specifications between Paradores and Turespaña (p. 121). Paradores is also committed to transparency and efficiency in its management, submitting itself to a range of audits, both internal (p. 164) and external (p. 165).

### Quality Policies

Another of the objectives of Paradores is to serve as an example of quality tourism around the world. To achieve this, the Network invests an essential part of its resources in renewing and maintaining its establishments (p.154), as well as in the creation of new services.

The two main business areas for Paradores, Catering (p. 138) and Accommodation (p.140), constantly renew their offer and carry out an important research task, the results of which are then passed on to customers. This year, a notable feature in this area was the creation of the '80 Years of Gastronomy' product, which emphasises the culture of the different regions of Spain (p. 139). In addition, the Network is constantly implementing new technologies (p. 141) and has developed a Universal Accessibility Plan, which is a pioneer in the tourism sector (p. 142).

All of this philosophy of quality-oriented social responsibility translated in 2008 into a number of social recognitions (p. 137). It is also worth pointing out that the Network as a whole has been given the 'Q' for Quality certificate (p. 141). To meet these objectives, Paradores constantly seeks the opinion of its customers, through satisfaction surveys and polls (p. 141).

The segmentation of its offer (p. 142), the creation of new products (p. 143) and the development of promotions (p. 144) bringing the Paradors closer to all the social segments are other lines of work undertaken.

## Sustainability Policies

Paradores is one of the hotel chains in the world flying the flag for the development of sustainable tourism, as shown by the fact that it is the leading chain in Europe in certifications of an environmental nature (p. 141). The Network also takes part in numerous forums, disseminating its experience and its policies of sustainability and social responsibility (p. 135).

Paradores, in its attempt to give a boost to tourism in the different regions in which it operates, is concerned with promoting not only its establishments, but their surroundings as a whole. This philosophy of interaction with the area of influence of the Paradors has taken the form of numerous agreements signed with local and regional institutions (p. 134), the participation of these institutions in all the events and forums organised by Paradores (p. 135), and the company's policy of external and internal communication (p. 129).

The same objective is pursued from the commercial point of view (p. 131), as the network constantly works to ensure that customers are absolutely certain that the tourist product they are buying not only respects international standards on environmental, economic and social sustainability, but is also linked to a certain environment with very specific cultural and heritage attractions.

The way Paradores manages its Purchases (p. 163) also plays an important role in fomenting sustainability policies, encouraging the purchase of handicraft products throughout the chain or in the specific establishments in each area, thus promoting its customers' knowledge of the local culture.

## Human Resources Policies

A balanced management of Human Resources is another of the actions developed by Paradores with regard to Corporate Social Responsibility. The more than 4,300 employees who work in the Paradores Network not only enjoy a situation of stability in the immense majority (p. 145), but also have wide-ranging plans for prevention of risks in the workplace (p. 146), training (p. 148), communication (p. 130) and internal promotion (p. 150), as well as activities designed exclusively for them or their families (p. 153), or which recognise the job they do, such as, for example, the 'Excellence in Management' awards (p. 141).

Amongst the initiatives developed on the training front, it is worth highlighting the considerable activity recorded by the Paradores School project (p. 152), which is also open to all professionals in the tourism sector who want to improve or further their training.



## 12. Objective: Efficiency

Efficient management of Paradores resources is one of the priorities considered by the Company's management team. Meeting this objective means the particular involvement of teams in the Company's Economic and Financial area, which is responsible for economic management and locating areas for savings, and the Purchasing Department.

### Inventories of Fixed Assets

In 2008, the Fixed Asset Area of the Accounting Department carried out inventories on the Paradors of Arcos de la Frontera, Limpias, Benavente, Málaga Golf and El Saler, the last two with their respective golf courses.

The inventories carried out meant checking and labelling 32,959 elements for a net value of €16.7 million. As a result, there were 1,900 registrations, 23,587 modifications and 2,622 cancellations for a net value of €248,200.

The average number of days devoted to the labelling field work increased by five days (16%), because of the volume and complexity of the inventories in those Paradors with a golf course. The average cost incurred was once again below the average from the outset of the project.

During the 2008 financial year, audits were carried out on five of the inventories performed in 2006. The problems detected had, once again, decreasing average percentages, with the majority falling within acceptable parameters.

Finally, it is worth pointing out that the Company's current total inventory is 455 million gross, formed of 416,767 assets amortised by 32.3%, with 36 establishments having been inventoried to date.

### Electronic Invoicing of Suppliers

Throughout 2008, the main offers on the market were analysed for implementation of electronic invoicing in the management of suppliers. This analysis was carried out jointly with the electronic invoicing of customers, with priority given to the implementation and development of the latter.

Last year, personnel from Accounting took part in AECOC meetings on the implementation of electronic invoicing in the hotel and catering sector, which allowed a better assessment of the different options available for the problem faced by Paradores.

The process of implementing electronic invoicing of suppliers will be carried out once the Warehouse programme has been acquired or developed, as indicated in the following section.



## Adaptation to the NPGC

Adaptation to the New General Accounting Plan (NPGC) began at the end of 2007, with external training of part of the affected key personnel in Central Services.

All year, with the help of Ernst&Young, work was carried out to identify the main effects adaptation to the new regulations might have on Paradores financial states and systems. They are as follows:

- Modification of the company's Accounts Plan and analysis of its impact on the different information systems.
- Adjustments and reclassifications, already registered against reserves, coming into effect from 1st January 2008.
- Tax consideration of the accounting adjustments on the estimation, already carried out, of the corporate tax for the year.
- Conversion of all the accounting records for the 2008 financial year with the new accounts, once the year had been completely closed.
- Adaptation of the application which manages Fixed Assets, once the financial year had been completely closed.
- Change in the accounting treatment of the inventory for provisions of goods, pending the acquisition of a new Warehouse application to manage them.
- Training, still pending, for all the Network's administrative staff in the characteristics and requirements of the NPGC.

## Financial Management


The 2008 financial year showed an improvement in financial management, based principally on the placement of financial deposits, thus achieving an increase in their profitability. Thanks to this type of actions, the financial result was increased by €283,000.

Work on improving the management of commissions for bank card payments was also ongoing, meeting the efficiency objectives set down by the Company's senior management.

## Management of Purchases

The Purchases department has developed actions to improve efficiency and monitoring within its areas of competence, always designed to achieve the maximum quality of the products and services contracted, ensure efficient logistics and an optimisation of margins.

The purchases and level of awards procedure was reviewed and updated to enable it to adapt in a more flexible way to the operating dynamic of the Parador, always respecting the principles of advertising and competition which the Company is bound to do by the Law on State Contracts.



The policy of purchase centralisation continued, designed to facilitate the management of the Paradors, unify quality criteria between the different establishments and achieve a better quality/price ratio, with major savings for the company. In 2008 the Purchasing Department completed 412 awards and processed approximately 1250 files.

Finally, there was an improvement in coordination with the other departments of Central Services and communication with the establishments to achieve greater efficiency in managing purchases and services.

## Internal Audit

During the financial year, the Internal Auditing department performed a total of 18 audits on different Paradors, and a series of periodic controls on throughout the Network. One of the main conclusions it reached with these analyses is that the Chain has achieved a better degree of compliance with the regulations and the internal procedures, and that more efficient management has been recorded. The establishments audited during the year were Cambados, Ferrol, Sigüenza, Jarandilla de la Vera, Chinchón, Sos del Rey Católico, Calahorra, Nerja, Bielsa, Benicarló, Salamancaca, La Palma, Vella, Artes, Cervera, Teruel, Alcañiz and Segovia.

The detection and diagnosis of the possible defects and needs of the Company's current regulations also forms part of the work carried out by Internal Auditing.

In addition, this department held four meetings during the year with the Audit Commission, a body which depends on the Board of Directors. Amongst other matters, the following were addressed:

- Economic-financial, budgetary, etc. information which the Company must submit in order to comply with the obligations included in the current regulations because it belongs to the state public sector.
- Information on monitoring systems and internal procedures established to ensure due compliance with legal provisions and other applicable regulations.
- Review of annual accounts and management report submitted to the Board of Directors for formulation.
- Follow-up of the recommendations made by the external auditor.
- Annual Auditing Plan and results of the Plan from the previous financial year.
- Finally, Internal Auditing coordinates the Company's relations with the external auditors. In this section the following actions were carried out:
- Channelling and/or supply of the information requested by the external auditors through the department.
- Organisation of visits by the external auditors to four establishments in the Network.
- Supervision of compliance with the agreed dates for the work to be carried out, and in particular the delivery date for the audit report.
- Frequent meetings were held with the external auditors to obtain information on the state of the work and anticipate any significant matter which needed to be corrected or included in the Company's annual accounts.

## External Audit

Paradores submits its accounts to the control of an external audit, which in 2008 was carried out by the company Ernst & Young. The report issued by this auditor was "favourable"; in its opinion, "the annual accounts for the 2008 financial year express, in all significant aspects, a faithful image of the assets and financial situation of Paradores de Turismo de España at 31st December 2008 and of the results of its operations, of the changes in the net equity and of its cashflows corresponding to the financial year ending on that date; they contain the necessary and sufficient information to be interpreted and understood correctly, in accordance with the accounting principles and standards generally accepted in the relevant Spanish regulations, which maintain uniformity with those applied in preparing the figures and information for the previous financial year, which have been included in the annual accounts for 2008 for the purposes of comparison".

Parador de Ciudad Rodrigo



## Balance Sheets

At 31 <sup>st</sup> December 2008 and 2007* (in €)			
ASSETS	NOTES	2008	2007 (*)
<b>NON-CURRENT ASSETS</b>		<b>369,451,145</b>	<b>335,673,734</b>
INTANGIBLE FIXED ASSETS	5	1,299,757	1,419,435
IT APPLICATIONS		1,244,391	954,808
OTHER INTANGIBLE FIXED ASSETS		55,366	464,627
TANGIBLE FIXED ASSETS	6	366,505,119	333,029,650
LAND AND CONSTRUCTIONS		178,317,059	152,876,269
TECHNICAL INSTALLATIONS AND OTHER TANGIBLE FIXED ASSETS		128,473,613	119,168,603
FIXED ASSETS IN PROGRESS AND ADVANCES		59,714,447	60,984,778
LONG-TERM FINANCIAL INVESTMENTS	7	494,091	317,221
LOANS TO THIRD PARTIES		205,739	173,607
OTHER FINANCIAL ASSETS		288,352	143,614
DEFERRED TAX ASSETS	14	1,152,178	907,428
<b>CURRENT ASSETS</b>		<b>56,690,547</b>	<b>117,454,508</b>
INVENTORIES	8	5,289,372	5,381,259
RAW MATERIALS AND OTHER PROVISIONS		5,194,782	5,266,533
ADVANCES TO SUPPLIERS		94,590	114,726
COMMERCIAL DEBTORS AND OTHER ACCOUNTS RECEIVABLE	7	27,711,928	25,909,846
CUSTOMERS OF SALES AND PROVISION OF SERVICES		10,459,020	12,692,634
SUNDRY DEBTORS		1,727,387	2,793,025
STAFF		1,277,439	1,146,166
ASSETS FOR CURRENT TAX	14	1,949,471	338,427
OTHER CREDITS WITH THE PUBLIC ADMINISTRATIONS	14	12,298,611	8,939,594
SHORT-TERM FINANCIAL INVESTMENTS	7	30,971	27,121
SECURITIES REPRESENTING DEBT		0	0
OTHER FINANCIAL ASSETS		30,971	27,121
<b>SHORT-TERM ACCRUALS</b>		<b>975,909</b>	<b>908,068</b>
CASH AND OTHER EQUIVALENT LIQUID ASSETS	9	22,682,367	85,228,214
CASH		22,682,367	45,161,936
OTHER EQUIVALENT LIQUID ASSETS		-	40,066,278
<b>TOTAL ASSETS</b>		<b>426,141,692</b>	<b>453,128,242</b>



## Balance Sheets

At 31 <sup>st</sup> December 2008 and 2007* (in €)			
NET WORTH AND LIABILITIES	NOTES	2008	2007 (*)
<b>NET WORTH</b>		<b>303,029,775</b>	<b>310,943,135</b>
SHAREHOLDERS' EQUITY		299,791,583	307,512,895
CAPITAL	10.1	119,969,508	119,969,508
SHARE CAPITAL		119,969,508	119,969,508
RESERVES	10.2	178,355,221	169,303,810
LEGAL AND STATUTORY		22,005,357	20,167,724
OTHER RESERVES		156,349,864	149,136,086
FINANCIAL YEAR RESULT		1,466,854	18,239,577
SUBSIDIES, DONATIONS AND LEGACIES RECEIVED	11	3,238,192	3,430,240
<b>NON-CURRENT LIABILITIES</b>		<b>32,783,144</b>	<b>39,857,634</b>
LONG-TERM PROVISIONS	12.1	3,376,182	2,490,812
OBLIGATIONS FOR LONG-TERM PAYMENTS TO STAFF		2,112,629	1,227,259
OTHER PROVISIONS		1,263,553	1,263,553
LONG-TERM DEBT	13	28,019,165	36,020,607
DEBTS WITH BANKS		28,000,000	36,000,000
OTHER FINANCIAL LIABILITIES		19,165	20,607
LIABILITIES FROM DEFERRED TAX	14	1,387,797	1,346,215
<b>CURRENT LIABILITIES</b>		<b>90,328,773</b>	<b>102,327,473</b>
SHORT-TERM DEBT	13	23,578,782	19,540,301
DEBTS WITH BANKS		8,058,973	2,090,584
OTHER FINANCIAL LIABILITIES		15,519,809	17,449,717
COMMERCIAL CREDITORS AND OTHER ACCOUNTS PAYABLE	13	65,130,104	79,909,639
SUPPLIERS		10,059,433	10,778,422
SUNDY CREDITORS		40,247,228	43,387,471
STAFF (PENDING PAYMENTS)		7,239,563	14,003,070
LIABILITIES FROM CURRENT TAX		0	1,865,950
OTHER DEBTS WITH THE PUBLIC ADMINISTRATIONS	14	4,582,493	5,729,688
CUSTOMER ADVANCES		3,001,387	4,145,038
SHORT-TERM ACCRUALS		1,619,887	2,877,533
<b>TOTAL NET WORTH AND LIABILITIES</b>		<b>426,141,692</b>	<b>453,128,242</b>

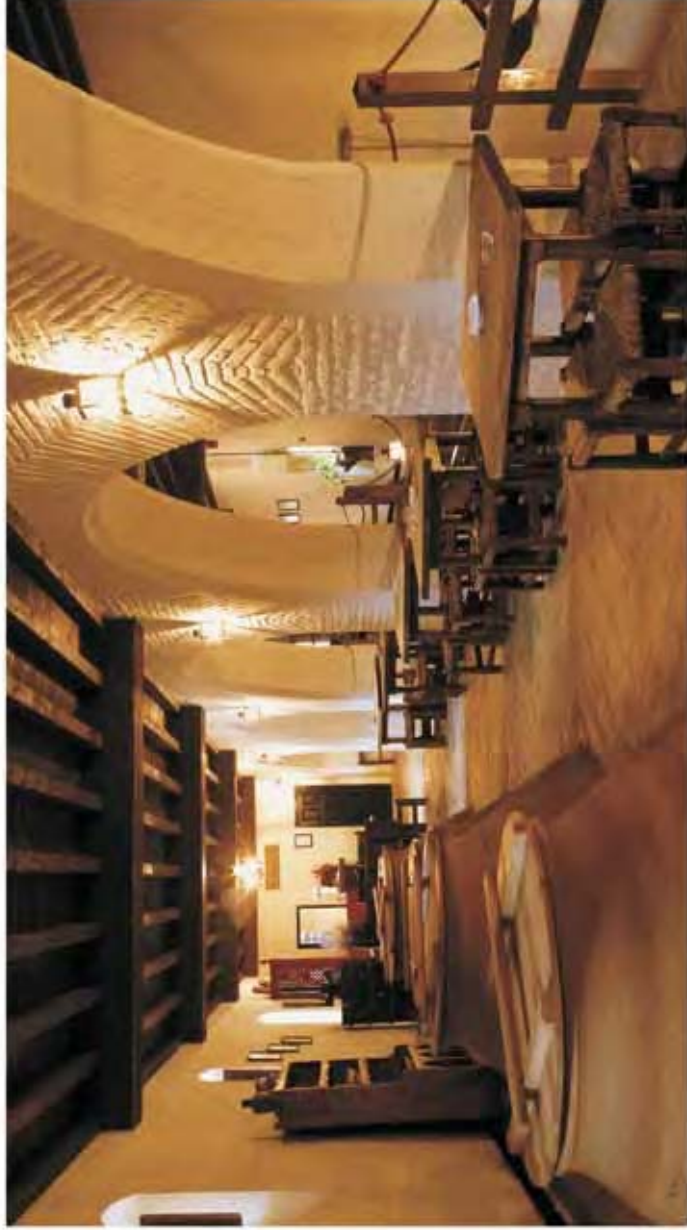
(\*) For the purposes of presenting a uniform comparison, the figures for 2007 were adapted in these accounts to the criteria set down by the New General Accounting Plan.

## Profit and Loss Account

At 31 <sup>st</sup> December 2008 and 2007* (in €)			
	NOTES	2008	2007 (*)
<b>ONGOING OPERATIONS</b>			
<b>NET TURNOVER</b>	15.1	<b>254,778,350</b>	<b>274,190,400</b>
SALES		254,778,350	274,190,400
<b>PROVISIONS</b>	15.2	<b>(44,078,223)</b>	<b>(44,750,198)</b>
CONSUMPTION OF RAW MATERIALS AND OTHER CONSUMABLES		(44,078,223)	(44,750,198)
<b>OTHER OPERATING INCOME</b>		<b>5,131,675</b>	<b>4,231,649</b>
ACCESSORY INCOME AND OTHER CURRENT MANAGEMENT INCOME		5,124,719	4,212,493
OPERATING GRANTS INCORPORATED INTO THE FINANCIAL YEAR RESULT		6,956	19,156
<b>STAFF COSTS</b>		<b>(127,810,755)</b>	<b>(125,148,217)</b>
WAGES, SALARIES AND SIMILAR ITEMS		(95,829,386)	(94,154,187)
SOCIAL CHARGES	15.3	(31,981,369)	(30,994,030)
<b>OTHER OPERATING EXPENSES</b>		<b>(66,583,091)</b>	<b>(64,792,978)</b>
EXTERNAL SERVICES	15.4	(63,958,129)	(61,749,683)
TAXES		(1,870,185)	(1,768,092)
LOSSES, DETERIORATION AND VARIATION IN PROVISIONS FOR COMMERCIAL OPERATIONS		(72,049)	(714,729)
OTHER EXPENSES		(682,728)	(560,474)
<b>AMORTISATION OF FIXED ASSETS</b>		<b>(19,722,887)</b>	<b>(18,181,602)</b>
<b>ALLOCATION OF NON-FINANCIAL FIXED ASSETS GRANTS AND OTHERS</b>		<b>280,853</b>	<b>319,809</b>
<b>DETERIORATION AND RESULT FROM DISPOSAL OF FIXED ASSETS</b>		<b>(643,921)</b>	<b>(1,002,951)</b>
DETERIORATION AND LOSSES		0	(181,037)
RESULTS FROM DISPOSAL AND OTHER		(643,921)	(821,914)
<b>OPERATING RESULT</b>		<b>1,352,001</b>	<b>24,865,912</b>
<b>FINANCIAL INCOME</b>	15.5	<b>2,319,000</b>	<b>4,445,941</b>
FROM NEGOTIABLE SECURITIES AND OTHER FINANCIAL INSTRUMENTS		2,319,000	4,445,941
FROM THIRD PARTIES		2,319,000	4,445,941
<b>FINANCIAL EXPENSES</b>	15.6	<b>(2,043,795)</b>	<b>(3,046,312)</b>
FOR DEBTS WITH THIRD PARTIES		(2,043,795)	(3,046,312)
<b>EXCHANGE DIFFERENCES</b>		<b>8,137</b>	<b>14,022</b>
<b>FINANCIAL RESULT</b>		<b>283,342</b>	<b>1,413,651</b>
<b>PRE-TAX RESULT</b>		<b>1,635,343</b>	<b>26,279,563</b>
<b>TAXES ON PROFITS</b>		<b>(168,489)</b>	<b>(8,039,986)</b>
<b>FINANCIAL YEAR RESULT FROM ONGOING OPERATIONS</b>		<b>1,466,854</b>	<b>18,239,577</b>
<b>UNINTERRUPTED OPERATIONS</b>			
<b>FINANCIAL YEAR RESULT FROM UNINTERRUPTED OPERATIONS, NET OF TAXES</b>		<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FINANCIAL YEAR RESULT</b>		<b>1,466,854</b>	<b>18,239,577</b>

(\*) For the purposes of presenting a uniform comparison, the figures for 2007 were adapted in these accounts to the criteria set down by the New General Accounting Plan.

Parador de Jaén



Parador de Almagro

