

Mayo 1996

Documento de Trabajo

9602

**EL INSTITUTO NACIONAL DE INDUSTRIA
EN EL SECTOR TURISTICO: LA EMPRESA
NACIONAL DE TURISMO, 1963-1986**

Carmelo Pellejero Martínez (*)

(*) Universidad de Málaga
Departamento de Historia e Instituciones Económicas

Este trabajo ha sido financiado por la Fundación Empresa Pública

Programa de Historia Económica
FUNDACION EMPRESA PUBLICA. Pza. Marqués de Salamanca, 8. 28006 Madrid.
Tfo.: 577 70 09 - 578 22 50; Fax: 575 56 41

INDICE

INTRODUCCION	1
1. EL ESTADO Y LA INDUSTRIA HOTELERA: ANTECEDENTES	
HISTORICOS	7
1.1. Comisión Nacional	7
1.2. Comisaría Regia	9
1.3. Patronato Nacional de Turismo	11
1.4. Servicio Nacional de Turismo	15
1.5. Dirección General de Turismo	17
2. LA COMISION GESTORA DE LA EMPRESA NACIONAL DE TURISMO ..	26
3. LA EMPRESA NACIONAL DE TURISMO: CREACION Y DESARROLLO.	50
3.1. Creación	50
3.2. División Hotelera ..	52
3.2.1. Instalaciones ..	52
3.2.2. Producción y resultados	67
3.3. División <i>Catering</i> ..	89
3.4. Terrenos	100
3.5. Participación de ENTURSA en otras sociedades ..	102
4. FINANCIACION, RESULTADOS Y RENTABILIDAD.....	106
5. PRIVATIZACION	127
6. CONCLUSIONES.....	132
7. FUENTES Y BIBLIOGRAFIA.	134
7.1. Fuentes.....	134
7.2. Bibliografía	147

INTRODUCCION

La intervención del Estado en la economía surge de las insuficiencias del mercado. Se justifica, en primer lugar, porque existe una multitud de casos -bienes públicos, efectos externos, monopolios naturales, costes por unidad de producción decrecientes, entre otros- en los que el mercado libre pierde su propiedad fundamental: la eficacia. En segundo lugar, por motivos de equidad, cuando el mercado genera fuertes desigualdades en la distribución de la renta y de la riqueza entre los distintos grupos económicos. En tercer lugar, porque en un sistema basado exclusivamente en los mecanismos de mercado, el crecimiento económico se produce de forma cíclica y no lineal y equilibrada. Y, por último, cuando quieren alcanzarse rápidamente determinados objetivos de política económica que el mercado no garantiza, como el desarrollo económico, la corrección de desequilibrios regionales, la independencia económica, o la garantía en el suministro de productos básicos y estratégicos¹.

Son estas insuficiencias del sistema de mercado las que justifican el paulatino aumento, especialmente intenso en el mundo occidental tras la crisis económica de 1929, de la intervención pública en distintos planos de la actividad económica. Los mecanismos de los que dispone el Estado para tratar de corregir tales insuficiencias son: la actividad reguladora, la provisión o suministro de bienes o servicios públicos, y la intervención directa en la producción a través de la actividad empresarial².

¹ Sobre los distintos fundamentos de la intervención del Estado en la economía véase Segura (1988), (1989), y Martín Aceña y Comín (1991), p. 28.

² Martín Aceña y Comín (1991) y Comín (1995).

La empresa pública es, por tanto, una de las modalidades que puede adoptar la intervención del Estado. En la historia de la empresa pública española se pueden distinguir dos momentos especialmente importantes. El primero de ellos fue el siglo XVIII, con la decisión de la monarquía de administrar directamente las propiedades públicas y la expansión de las manufacturas reales. El segundo ha sido el siglo XX, y más concretamente el periodo comprendido entre la finalización de la Guerra Civil y la llegada al poder en 1982 del Partido Socialista Obrero Español. Desde 1941 se incrementó notablemente la participación de las empresas públicas en la producción total de la economía hasta llegar a un máximo tras el crecimiento industrial acaecido entre 1960 y 1974 y la crisis económica posterior. Este ciclo expansivo se cerró en la década de los años ochenta, merced a una mayor liberalización económica que ha propiciado un avance de las privatizaciones.

Los cometidos atribuidos a las empresas públicas han sido, en términos generales, los siguientes. En primer lugar, al sector público empresarial se le ha encargado suministrar bienes públicos y preferentes debido a que sus evidentes economías crecientes de escala y externalidades positivas hacen que su oferta por la empresa privada sea insuficiente, cara, inestable o, potencialmente, contraria a los intereses generales de la nación. Estas empresas públicas de servicios se desarrollaron en industrias relacionadas con la defensa, la educación y la sanidad, y en actividades como correos, telégrafos, teléfonos, caminos, canales y puertos, ferrocarriles, agua, gas, electricidad, montes y bosques. En segundo lugar, la empresa pública ha solido crearse para servir de instrumento de la política industrial, para combatir los oligopolios

y monopolios y para apoyar el crecimiento económico, con el fin de aliviar las depresiones económicas, fomentar el desarrollo económico, ayudar a determinados sectores y regiones con dificultades, sostener los precios agrarios y, en fin, combatir el monopolio privado, o bien socializar las rentas del monopolio³.

Por lo tanto, organismos administrativos o empresas que fuesen propiedad, total o parcialmente, de los poderes públicos, o que estuviesen controlados o regulados por ellos, y que se dedicasen a vender y suministrar bienes o servicios, han estado presentes en la práctica totalidad de los sectores de la economía⁴. Y, naturalmente, el turismo no ha sido una excepción.

El interés de la Administración Pública española por el sector turístico se remonta a los primeros años de la presente centuria. Fue en ese momento cuando, al vislumbrarse las enormes posibilidades que para la economía española podría reportar el ya por aquel entonces creciente deseo de los europeos de viajar y conocer otras naciones, empezaron a dejarse oír voces que, tanto desde la iniciativa privada como desde el sector público, reclamaron para la incipiente industria turística todo el apoyo y el fomento que fueran pertinentes para conseguir su completo desarrollo⁵. Las autoridades españolas, conscientes de que la escasa presencia de visitantes extranjeros nos estaba privando de unas potenciales divisas que eran vitales para la buena marcha

³ Comín (1995), p. 4.

⁴ Véase Comín y Martín Aceña (1991).

⁵ Sobre los primeros pasos del turismo en España véase Vega Inclán (1927 y 1928), y Arcos y Cuadra (1909 y 1918).

de nuestra economía, consideraron que había llegado el momento de prestar mayor atención a esta nueva y lucrativa actividad económica. Estimaron conveniente que la Administración, no sólo debería apoyar las iniciativas que en materia turística realizara el capital privado, sino que, además, estaba obligada a intervenir directamente en el sector⁶.

En un primer momento la actuación de la Administración se limitó a labores de policía y de fomento de las actividades turísticas. Pero con el paso del tiempo fue haciéndose cada vez más amplia. Entre los instrumentos específicos utilizados en el sector por los poderes públicos merece la pena destacar el control de los precios, la concesión de créditos, la actuación sobre las infraestructuras, las campañas de promoción, y la creación de una oferta hotelera de propiedad pública o mixta.

Desde los albores del presente siglo las autoridades tuvieron bastante claro que para convertirnos en un próspero centro receptor de turistas no bastaba con ensalzar el clima, la variedad geográfica o los monumentos artísticos de nuestro país. Era necesario, además, disponer de una industria hotelera que satisficiera las diferentes exigencias de los viajeros y que prestara un servicio de calidad. Por ello consideraron oportuno prestar apoyo a la iniciativa privada y, al mismo tiempo, crear una oferta hotelera pública. Fue así como en 1928 nació la Red de Alojamientos Turísticos Propiedad del Estado. Esta red estatal, que fue incrementándose notablemente a lo largo del siglo, estuvo bajo el control de la Junta de Paradores y Hosterías del Reino, del

⁶ Para una mayor información sobre las primeras actuaciones del Estado español en el sector turístico véase Pellejero (1994 a y 1994 b).

Servicio Nacional de Turismo, de la Dirección General de Turismo, y a partir de 1958 del organismo autónomo Administración Turística Española, que se encargó de su gestión y explotación.

Como dije anteriormente, la intervención directa en la producción a través de la actividad empresarial es uno de los instrumentos de los que disponen los Estados para tratar de resolver las insuficiencias del mercado. Pues bien, el Estado español, en su afán de desarrollar una oferta hotelera pública, no quiso renunciar a tal posibilidad. En este sentido creó en 1963, y de manera independiente a la Administración Turística Española, la Empresa Nacional de Turismo, S.A. (ENTURSA). Dicha empresa pública, integrada en el Instituto Nacional de Industria, nació con la finalidad de construir alojamientos turísticos y complejos deportivos a ellos anejos, crear y mejorar cotos de caza y pesca, y emprender cualquier otra obra y construcción turística que el Gobierno le encomendara.

El objetivo del presente trabajo es estudiar la vida de ENTURSA, desde sus orígenes hasta su enajenación en 1985. Comenzaré el mismo comentando brevemente los hitos más importantes de la actuación del Estado español en materia de creación, mejoramiento y explotación de nuestra infraestructura hotelera, acaecidos desde comienzos del siglo XX hasta la creación de ENTURSA. A continuación me referiré a su prolongado y dificultoso proceso de gestación, del que se encargó la denominada Comisión Gestora de la Empresa Nacional de Turismo. El núcleo central del trabajo se dedicará, lógicamente, a estudiar sus actividades empresariales, los métodos de

financiación utilizados, los resultados obtenidos, y los motivos que llevaron al Instituto Nacional de Industria a su privatización.

Para llevar a cabo este estudio he consultado, entre otros, los fondos del Archivo y de la Biblioteca del INI⁷. Poder leer las memorias de la empresa, sus balances, y gran cantidad de informes sobre sus actividades, fue vital en mi investigación. El único inconveniente ha sido una cierta escasez de información, fundamentalmente cuantitativa, para los últimos años de vida de la empresa. Esta es la causa por la que en buena parte de los cuadros publicados faltan datos para los primeros años de la década de los ochenta. No obstante, creo que es una deficiencia menor que no invalida, en modo alguno, las principales aportaciones de mi trabajo.

⁷ Quiero dar las gracias a todo el personal de dichos centros por atenderme con amabilidad y profesionalidad, y, de manera especial, a Ana Sisniega y Elena Laruelo. Hago extensivo este agradecimiento, y por el mismo motivo, a Merche Ortiz y Carmen Moyano, del Programa de Historia Económica.

1. EL ESTADO Y LA INDUSTRIA HOTELERA: ANTECEDENTES HISTORICOS.

1.1. Comisión Nacional.

La organización administrativa del turismo se inició con la creación, por Decreto de 6 de octubre de 1905, de una Comisión Nacional encargada de fomentar en nuestro país "*las excursiones artísticas y de recreo del público extranjero*"⁸. Entre sus cometidos se incluía el concertar con diputaciones, ayuntamientos u otras entidades que fuesen convenientes, la mejora de los alojamientos, de todos los servicios relacionados con los viajeros, y cuanto pudiera ser motivo de atracción para los súbditos de otras naciones.

Poco sabemos de la actividad desarrollada por la Comisión durante los casi seis años en los que estuvo encargada de promover el turismo extranjero en España. No obstante, podría suponerse que no tuvo que ser ajena ni a la creciente preocupación observada en diversas entidades, fundamentalmente privadas, por ampliar el conocimiento que de nuestra nación se tenía en el exterior⁹, ni, por supuesto, al intento de ordenación del sector hotelero llevado a cabo por la Administración en 1909.

⁸ Gaceta de Madrid (7-10-1905).

⁹ En este cometido desempeñaron un papel destacado los llamados Sindicatos de Iniciativa. Véase Pellejero (1994 b), pp. 129 y 130, y Arcos y Cuadra (1909), p. 17.

Es bastante probable que la influencia de la Comisión se dejara sentir en la elaboración y posterior promulgación por parte del Ministerio de la Gobernación de la Real Orden de 17 de marzo de 1909 en la que se recogieron las normas por las que, a partir de entonces, tendrían que regirse "*los hoteles, fondas, casas de viajeros, de huéspedes, de dormir y posadas*", que se dedicaran a la industria del hospedaje¹⁰. Hasta la publicación de la citada normativa, las diferentes disposiciones que habían regido el funcionamiento de los establecimientos públicos destinados al hospedaje de viajeros no habían establecido reglas fijas y uniformes que determinaran las obligaciones de los dueños y de los trabajadores para con el público y las autoridades, como tampoco las de las personas dedicadas a la industria del transporte de los viajeros y sus equipajes, observándose sólo las ordenanzas municipales o las órdenes especiales dictadas por algunas autoridades gubernativas. Esta manifiesta desorganización repercutía muy negativamente sobre todo el sector. Con la nueva disposición se quiso acabar con tal situación y prestar a los viajeros un servicio correcto y, en la medida de lo posible, uniforme¹¹.

En definitiva, la Comisión, aunque no se pronunció sobre la creación de establecimientos hoteleros propiedad del Estado, sí se preocupó por introducir un cierto orden en el anárquico funcionamiento de la hotelería española. En su afán de incrementar las visitas de los turistas y la entrada de divisas, la Administración trató con

¹⁰ Gaceta de Madrid (18-3-1909).

¹¹ Pellejero (1994 b), p. 129.

esta nueva normativa de regular o reglamentar la industria hotelera para intentar ofrecer a los clientes un servicio más homogéneo y, sobre todo, de mejor calidad.

1.2. Comisaría Regia.

El turismo español recibió un nuevo impulso oficial con la creación, por Real Decreto de 19 de junio de 1911, de una Comisaría Regia encargada de "*procurar el desarrollo del turismo y la divulgación de la cultura artística popular*"¹². Este nuevo organismo realizó una tarea digna de encomio en cuanto a la conservación e incremento de la riqueza artística española. También fue importante su labor a la hora de promocionar a España en el exterior¹³. Pero aparte de velar por la conservación y divulgación de nuestras bellezas naturales y artísticas, se preocupó por tratar de diversificar y mejorar la oferta hotelera.

Desde la Comisaría Regia se propuso, dada la insuficiencia y escasez de hoteles confortables fuera de las grandes ciudades, ampliar la oferta hotelera mediante la construcción, por parte del Estado, de pequeños hoteles o paradores en ciudades no muy pobladas pero con algún interés artístico; en las carreteras, donde ante el previsible incremento del tráfico automovilístico sería muy conveniente disponer de establecimientos en los que los turistas en ruta por nuestros caminos pudieran descansar; y, por último, en parajes montañosos donde se ofreciera al viajero la

¹² Gaceta de Madrid (20-6-1911).

¹³ Pellejero (1994 b), p. 131.

posibilidad de disfrutar del contacto con la naturaleza y de practicar deportes como la caza y la pesca¹⁴.

La Administración vio con buenos ojos la propuesta de la Comisaría y el día 1 de agosto de 1926 comenzaron las obras del que sería el primer alojamiento estatal: el Parador Nacional de Gredos. Se da la circunstancia de que en aquel momento no existía ningún organismo específico en el que se integrase dicho parador, ya que la Comisaría Regia no gozaba de personalidad jurídica por no haberse creado con tal carácter, sino como dependencia o unidad administrativa adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros.

La Comisaría no sólo se preocupó de incrementar la oferta de alojamientos, sino que veló también por mejorar la higiene en los mismos. Tras publicarse en algunas guías extranjeras de turismo que algunas poblaciones españolas no podían visitarse por la falta de higiene y el exceso de suciedad y de parásitos en gran número de hoteles y fondas, la Administración ordenó, a través de la Real Orden de 2 de enero de 1926, que los funcionarios de Sanidad realizaran visitas trimestrales de inspección a los establecimientos públicos y, especialmente, a los dedicados al hospedaje, debiendo dar parte a los alcaldes para que éstos impusieran las sanciones pertinentes. Se ordenó, igualmente, la práctica periódica de las desinfecciones y desinsectaciones que fueran precisas, la imposición de las condiciones higiénicas necesarias a dichos establecimientos y, en especial, "*la habilitación de retretes adecuados*"¹⁵. Asimismo,

¹⁴ Vega Inclán (1927).

¹⁵ Gaceta de Madrid (5-1-1926).

se facultó a los gobernadores para castigar las infracciones e, incluso, clausurar los establecimientos en caso de desobediencia a los mandatos de la autoridad. Toda esta campaña de inspección y adecentación de los locales aludidos se reforzaría con una Real Orden de 7 de noviembre del mismo año.

1.3. Patronato Nacional de Turismo.

Las autoridades primorriveristas, conscientes de que con el paso del tiempo el marco de actuación a la hora de fomentar el turismo se iba haciendo cada vez más amplio, consideraron que la Comisaría, un órgano escasamente dotado y excesivamente personalizado en la figura de su Comisario Regio -Benigno de la Vega Inclán y Flaquer, marqués de la Vega Inclán-, ofrecía pocas garantías de asumir con éxito los nuevos retos planteados. Querían un organismo que, al asegurar el enlace entre todos los elementos que cooperaban a la atracción turística, exteriorizara su acción en todas las variadísimas y complejas manifestaciones que integraban la finalidad perseguida. Para ello crearon, por Real Decreto de 25 de abril de 1928, el Patronato Nacional de Turismo¹⁶.

En sus ocho años de existencia, a la cual pondría fin el inicio de la Guerra Civil, el Patronato estuvo sometido a diversas reglamentaciones, todas ellas muy ligadas a los diferentes avatares políticos vividos durante dicho periodo. El Patronato fue creado (25-4-1928) por la Dictadura de Primo de Rivera, experimentó su primera reforma (5-7-

¹⁶ Gaceta de Madrid (26-4-1928).

1930) poco tiempo después de la muerte del dictador, y durante la República fue, en un primer momento, liquidado (23-4-1931), más adelante, restablecido (4-12-1931), y, finalmente, y por dos veces (12-1-1932 y 31-1-1934), reorganizado¹⁷.

Puede afirmarse que fue bajo el mandato del Patronato cuando se sentaron las bases del desarrollo turístico de España. Los logros más importantes de su destacada y decisiva actividad en pro del turismo fueron, por un lado, la apertura de numerosas oficinas de información turística, tanto en el extranjero como en el interior de la nación¹⁸, y, por otro, la ampliación y mejora de la infraestructura hotelera. En este sentido merece la pena destacar, fundamentalmente por su repercusión en el funcionamiento futuro de la hotelería española, la creación de la Cámara Oficial Hostelera de España, de la Guía Oficial de Hoteles y del Libro Oficial de Reclamaciones¹⁹, así como la intensificación en la construcción de establecimientos hoteleros propiedad del Estado.

El Patronato Nacional de Turismo continuó, por medio de la Junta de Paradores y Hosterías del Reino, creada a fines de 1928, la obra iniciada por la Comisaría Regia de construir establecimientos hoteleros. El Comité Directivo y Ejecutivo del Patronato estimó conveniente crear, fundamentalmente en aquellas zonas de especial interés

¹⁷ No sólo fueron los vaivenes de la política los que condicionaron la vida del Patronato. Su financiación desempeñó también un papel fundamental en su azarosa existencia. Véase Pellejero (1994 b), pp. 134-136.

¹⁸ Fueron siete las agencias puestas en funcionamiento en el extranjero (París, Londres, Roma, Munich, Gibraltar, Nueva York y Buenos Aires) y medio centenar en España.

¹⁹ Para una mayor información véase Pellejero (1994 b), pp. 136-138.

turístico pero donde la iniciativa privada no se aventuraba, una oferta hotelera pública caracterizada por precios ajustados, servicios de calidad e instalaciones confortables, que facilitara el incremento de viajes turísticos a nuestro país y que, asimismo, sirviera como modelo para la hotelería privada nacional. En definitiva, se quería ofertar, a precios razonables, un producto de calidad que contribuyera a estimular el sector en áreas turísticamente atractivas pero con una escasa o inexistente infraestructura hotelera. Desde el Patronato se promovió la construcción de cuatro tipos diferentes de establecimientos: Paradores, Albergues de Carretera, Hosterías y Refugios de Montaña²⁰.

Los paradores se ubicaron mayoritariamente en antiguos edificios monumentales, como castillos, conventos o palacios señoriales, sitios en lugares de interés turístico, bien por su riqueza paisajística o artística, o bien por la posibilidad de practicar los deportes de la caza y la pesca. Eran edificios de tamaño medio, entre 20 y 50 habitaciones, dotados de los mejores servicios y especializados en estancias de media y larga duración.

Los albergues de carretera surgieron con la finalidad de ofrecer a los automovilistas que atravesaban nuestra geografía, carente por aquel entonces de cómodos alojamientos entre los núcleos importantes de población, un lugar donde poder hacer un alto en el camino, descansar y reponer fuerzas. Se determinó que se construyese un único tipo de albergue para que fueran fácilmente reconocibles por los viajeros.

²⁰ Fernández Fúster (1959).

Por lo que respecta a las hosterías, eran establecimientos dedicados exclusivamente a la alimentación con los que se pretendía mejorar la mala imagen de buena parte de nuestras ventas y mesones. En cuanto a los refugios de montaña, fueron ideados originariamente para satisfacer la demanda de cazadores, pescadores, y practicantes de todo tipo de deportes relacionados con la montaña y el contacto con la naturaleza.

Entre 1929 y 1936 la red estatal de alojamientos hoteleros se incrementó notablemente, máxime si tenemos en cuenta la complicada situación política y social del momento. Al Parador Nacional de Gredos, inaugurado en 1928, se unieron los de Ubeda, Oropesa, Mérida y Ciudad Rodrigo; los albergues de carretera de Manzanares, Bailén, Quintanar de la Orden, Almazán, Aranda de Duero, Benicarló, Medinaceli y La Bañeza; el refugio de montaña de Aliva; el Hotel Atlántico de Cádiz; y las hosterías de Alcalá de Henares y La Rábida, esta última de corta existencia²¹.

Hasta 1930, aproximadamente, la mayor parte de estos establecimientos fueron cedidos en arrendamiento a personas acreditadas en la explotación de hoteles, limitándose en este caso el Patronato a inspeccionar las cuentas y servicios y el arrendatario a pagar un canon anual y a mantener el alojamiento en condiciones de eficiente hotelería. Sin embargo, a partir de 1931, y como consecuencia del descenso de la corriente turística experimentado a raíz de la crisis económica de 1929, los arrendatarios llegaron a considerar insostenible la explotación en los términos del contrato. Ante esta situación, la Administración optó por la gestión directa y, en

²¹ Pellejero (1994 a) y (1994 b).

adelante, el arrendatario pasó a ser un simple administrador. Se inició así el periodo de hotelería estatal, ya no sólo por la creación de hoteles, sino también por su explotación a cargo de los poderes públicos.

Pero la gestión directa de la Administración no se limitó a alojamientos hoteleros. También realizó actividades en el ámbito deportivo, destacando la construcción y explotación de un campo de golf en Málaga, en las proximidades de Torremolinos, y la administración y explotación de los Cotos Nacionales de Caza de Gredos y de los Picos de Europa, creados mediante Decreto de 9 de abril de 1932²².

1.4. Servicio Nacional de Turismo.

El inicio de la Guerra Civil trajo consigo la desaparición del Patronato Nacional de Turismo. Como consecuencia del conflicto armado la promoción del turismo no ocupó precisamente un lugar significativo entre las preocupaciones de los poderes públicos españoles. No obstante, el resurgimiento del turismo oficial se produciría antes de que terminara la contienda. Las autoridades franquistas, al reorganizar la Administración Central del Estado mediante la Ley de 30 de enero de 1938²³, crearon el Servicio Nacional de Turismo, órgano dependiente del Ministerio del Interior. Más adelante, por Ley de 29 de diciembre de 1938²⁴, quedó suprimido el Ministerio de

²² Fernández Alvarez (1974), p. 386.

²³ Boletín Oficial del Estado (31-1-1938).

²⁴ Boletín Oficial del Estado (31-12-1938).

Obras Públicas y sus servicios pasaron a depender del Ministerio del Interior, el cual pasó a denominarse Ministerio de la Gobernación. Este departamento ministerial quedó constituido por las Subsecretarías de Interior, de Orden Público, y de Prensa y Propaganda. A esta última subsecretaría fue a la que quedó adscrito hasta el final de la Guerra Civil el Servicio Nacional de Turismo. De la labor desarrollada por este nuevo organismo durante su corta existencia merece la pena destacar la organización de las llamadas Rutas de Guerra²⁵ y, sobre todo, la publicación de una interesante normativa sobre el funcionamiento de la industria hotelera.

Apenas una semana después de terminada la Guerra Civil, se dictó una Orden, con fecha de 8 de abril²⁶, con la que la Administración trató de intensificar su control sobre la industria hotelera y de mejorar el funcionamiento de la misma. Según la nueva disposición, sería competencia del Ministerio de la Gobernación y del Servicio Nacional de Turismo la autorización de apertura de establecimientos hoteleros, la fijación de las categorías de dichos locales y de los precios exigidos en los mismos, así como la inspección de todos los servicios hoteleros. A partir de este momento sería el Jefe del Servicio Nacional de Turismo quien, teniendo en cuenta la capacidad hotelera de la población y sus posibilidades turísticas, daría el visto bueno a la apertura de un establecimiento dedicado al hospedaje, fijaría la categoría del mismo y los precios máximo y mínimo que correspondieran a la categoría asignada.

²⁵ Pellejero (1994 b), p. 139.

²⁶ Boletín Oficial del Estado (14-4-1939).

Lo que, sin duda, tuvo una mayor repercusión posterior fue la pérdida de libertad de los propietarios hoteleros para continuar fijando los precios exigidos en sus establecimientos, algo que había venido ocurriendo desde la publicación de la Real Orden de 17 de marzo de 1909. A partir del mes de abril de 1939 ese privilegio recayó en la Administración, la cual haría un prolongado uso del mismo convirtiendo al sistema de precios autorizados en uno de los instrumentos más utilizados a la hora de regular el sector.

1.5. Dirección General de Turismo.

Poco después de terminada la Guerra Civil, la organización de la Administración Central del Estado fue parcialmente modificada por la Ley de 8 de agosto de 1939²⁷. Uno de los cambios introducidos en la nueva disposición fue que la denominación Servicio Nacional fuera sustituida por la de Dirección General. Por lo tanto, desde ese momento el Servicio Nacional de Turismo se convirtió en Dirección General de Turismo, un órgano que continuó dependiendo del Ministerio de la Gobernación hasta que, por Decreto-Ley de 19 de julio de 1951²⁸, pasó a formar parte del Ministerio de Información y Turismo. Según el artículo primero de dicha disposición, el nuevo Ministerio asumiría los servicios que en aquel momento dependían de la Subsecretaría de Educación Popular y los comprendidos en la Dirección General

²⁷ Boletín Oficial del Estado (9-8-1939).

²⁸ Boletín Oficial del Estado (20-7-1951).

de Turismo, la cual quedaría desde entonces segregada del Ministerio de la Gobernación.

Las funciones de la Dirección General de Turismo quedaron definidas por el Decreto de 15 de febrero de 1952, orgánico del Ministerio de Información y Turismo, que dispuso que aquélla era la competente para inspeccionar, gestionar, promover y fomentar las actividades relacionadas con la organización de viajes, la industria hospedera y la información, atracción y propaganda respecto de forasteros; fomentar el interés dentro y fuera de España por el conocimiento de la vida y territorio nacionales y ejecutar las órdenes que el ministro dispusiera para el mejor desarrollo de los servicios. Además, se declaraban dependientes de la Dirección General de Turismo, la Red de Establecimientos Turísticos Propiedad del Estado, la Administración de los Establecimientos Turísticos de Deportes y la Administración de la Póliza de Turismo.

En 1958, concretamente por Decreto de 8 de agosto, se reorganizó de nuevo la Dirección General de Turismo. En el preámbulo de dicha disposición se afirmaba que con la intención de *"separar, respecto a los órganos personales de la Administración, la potestad administrativa y la de gestión directa de los servicios públicos o particulares que asuman para el cumplimiento de los fines que les están encomendados"*²⁹, había parecido conveniente refundir dos organismos autónomos dependientes de la Dirección General, como eran la Red de Alojamientos Turísticos Propiedad del Estado y la Administración de los Establecimientos Turísticos de Deportes, e integrarlos, junto con el Departamento de Rutas Nacionales, y sin perjuicio de que internamente conservaran

²⁹ Boletín Oficial del Estado (9-8-1958).

la debida separación de cuentas, en un sólo organismo: la Administración Turística Española.

De la política turística practicada por la Dirección General de Turismo durante las décadas de los años cuarenta y cincuenta merece la pena resaltar³⁰ : la reorganización de las Juntas Provinciales y Locales³¹ ; la reglamentación de la publicidad con fines de propaganda turística³² ; la instauración con fines recaudatorios de la Póliza de Turismo³³ ; la regulación del ejercicio de las agencias de viajes³⁴ y del Sindicato de Hostelería³⁵ ; la continuidad en la fijación oficial de los precios hoteleros; una nueva reglamentación de la industria hotelera³⁶ y de los campamentos públicos de turismo³⁷ ; y, sobre todo, la puesta en marcha, de forma ya definitiva, del Crédito Hotelero, así como el interés por incrementar, y en cierto sentido proteger, la red de establecimientos turísticos estatales.

Aunque ya había existido una intentona durante la vigencia del Patronato Nacional de Turismo a través de la Cámara Oficial Hostelera, el Crédito Hotelero nació

³⁰ Pellejero (1994 b), pp. 140-144.

³¹ Decreto del Ministerio de la Gobernación de 21-2-1941.

³² Orden de 9-4-1941.

³³ Ley de 17-7-1946.

³⁴ Decreto de 19-2-1942. Una nueva regulación de las agencias de viajes tendría lugar por Decreto de 29-3-1962.

³⁵ Decreto de 14-3-1942.

³⁶ Orden de 14-6-1957.

³⁷ Decreto de 14-2-1956.

realmente en 1942³⁸. Por Orden del Ministerio de Hacienda de 27 de marzo de dicho año³⁹, fue autorizado el Banco de Crédito Industrial para establecer, de acuerdo con la Dirección General de Turismo, un servicio de crédito hotelero cuya finalidad sería la concesión de préstamos a la industria hotelera en las condiciones que determinase el oportuno reglamento, el cual fue aprobado por Orden de la Presidencia del Gobierno de 13 de mayo de 1942⁴⁰. Según dicho reglamento el Servicio de Crédito Hotelero tendría las siguientes finalidades: estimular y auxiliar la construcción e instalación de hoteles adecuados, o similares, en aquellas poblaciones y lugares que la Dirección General de Turismo juzgase de interés nacional o turístico, y facilitar la transformación y mejora de los hoteles o similares ya existentes. Los medios para obtener los citados fines serían *"préstamos en metálico a corto o largo plazo, con amortización y vencimiento fijo o periódico, a particulares o sociedades, con garantía hipotecaria o pignoratícia"*, y para la concesión de los mismos sería condición precisa la previa declaración de excepcional utilidad pública por parte de la Dirección General de Turismo.

Además de crear este servicio crediticio, la Administración se preocupó también por proteger los intereses de la hotelería pública. Lo hizo mediante la adopción de una serie de medidas que, por contra, probablemente repercutieron de forma negativa sobre la potencial oferta hotelera de carácter privado. Según una Orden de 5 de noviembre de

³⁸ Véase Bru (1964).

³⁹ Boletín Oficial del Estado (30-3-1942).

⁴⁰ Boletín Oficial del Estado (15-5-1942).

1940⁴¹, ninguna empresa dedicada a la industria del hospedaje o a servicios de comidas podría utilizar para la denominación de sus establecimientos, y sin la autorización de la Dirección General de Turismo, los términos "*Parador de Turismo*", "*Albergue de Turismo*", "*Hostería de Turismo*", o "*Refugio de Turismo*", u otros análogos en que se comprendiera dicho término genérico, siendo indiferente que los citados términos se empleasen como título o como subtítulo de los establecimientos en cuestión.

Esta prohibición se reforzaría durante la década de los años cincuenta. Según un Decreto de 4 de abril de 1952, con el nombre de Parador o Albergue sólo podrían ser abiertos al público los establecimientos que para hospedaje de viajeros organizara la Dirección General de Turismo. Además, no sería permitida la instalación, a menos de diez kilómetros de distancia de un Parador o Albergue de Turismo, de otros establecimientos análogos creados por la iniciativa privada, cuando unos y otros se hallasen en carretera. Dentro del casco de una población la distancia que debería existir sería de doscientos metros. Más adelante, y mediante un Decreto de 17 de febrero de 1956, se ordenó que cuando en el interior de una población existiera un Albergue o Parador de Turismo, no podría instalarse a menos de diez kilómetros del mismo, tanto en las carreteras como en los caminos que a ella afluyeran, ningún establecimiento hotelero de iniciativa privada. Estas limitaciones en cuanto a las distancias mínimas quedarían derogadas por Decreto de 22 de noviembre de 1962.

La Administración argumentó la adopción de todas estas medidas prohibitivas aduciendo que con ellas pretendía, por un lado, evitar el aprovechamiento ilícito por

⁴¹ Boletín Oficial del Estado (9-11-1940).

parte de la iniciativa particular de las corrientes de turismo que el prestigio de los establecimientos oficiales había creado, y, por otro, impedir que el esfuerzo y el capital privado se esterilizaran en una competencia en lugares ya servidos, mientras existían otros puntos de interés turístico carentes de servicios de hospedaje. Pero lo cierto es que como consecuencia de estas disposiciones hubo localidades y tramos de carretera absolutamente prohibidos para toda nueva edificación hotelera.

Pero la labor de la Dirección General de Turismo no se limitó a esta legislación prohibicionista. Durante los años cuarenta y cincuenta continuó encargándose de la construcción y explotación de la red estatal de establecimientos turísticos. Por lo que respecta a sus actuaciones en el ámbito de la Red de Alojamientos habría que destacar las siguientes:

1) Por Ley de 17 de octubre de 1941 se concedió un suplemento de crédito de un millón seiscientas mil pesetas para *"adquisiciones, instalaciones y obras de todas clases en los paradores, albergues, hosterías y edificios de la Dirección General de Turismo"*.

2) Por Ley de 19 de septiembre de 1942 se concedió un suplemento de crédito de un millón de pesetas *"para obras de reparación, terminación y conservación de los paradores, albergues y hosterías de la Dirección General de Turismo, para la adquisición de mobiliario y efectos de todas clases que sean necesarios para el funcionamiento de los mismos"*, y otro de 231.000 pesetas *"para sostenimiento de los albergues, paradores y hosterías cuyas cuentas de explotación resultaran con déficit"*.

3) Por Ley de 27 de diciembre de 1947 se dispuso la consignación en Presupuestos del Estado, desde el de 1948 al de 1957, inclusive, de una cantidad anual de cinco millones de pesetas *"para construcciones y adquisiciones extraordinarias de la Dirección General de Turismo, destinada a atender los gastos de construcción de doce paradores"* y para realizar las ampliaciones en los hospedajes de la misma clase entonces abiertos al servicio público, cuyas obras, en conjunto, se calculaban en la cantidad de 30 millones de pesetas.

4) Por Ley de 17 de julio de 1953 se aprobó el Plan de Albergues y Paradores de Turismo por un importe de 101.100.000 pesetas *"para las obras, construcciones e instalaciones de veinte nuevos albergues, paradores y hosterías"*. Se aprobó, igualmente, una consignación de 28.400.000 pesetas al objeto de realizar *"las obras necesarias para ampliar y mejorar los actuales establecimientos de la Red de Alojamientos Turísticos Propiedad del Estado"*.

El fruto de dichas consignaciones y trabajos fue la puesta en servicio -desde 1940 hasta 1962- de los siguientes establecimientos:

A) Paradores Nacionales: Virgen de la Cabeza, Andújar (Jaén); Arrecife, Lanzarote (Canarias); Cruz de Tejeda, Gran Canaria (Canarias); San Francisco, Granada; Riaño, León; Puerto Pajares, Asturias; Pontevedra; Teruel; Santa Cruz de la Palma, La Palma (Canarias); Gil Blas, Santillana del Mar (Santander); La Arruzafa, Córdoba; Las Cañadas del Teide, Tenerife (Canarias); y El Ferrol (La Coruña).

B) Albergues de Carretera: Antequera (Málaga); Puebla de Sanabria (Zamora); Puerto Lumbreras (Murcia), Ribadeo (Lugo); Tordesillas (Valladolid); Villacastín (Segovia); y Villafranca del Bierzo (León).

C) Hosterías: Gibralfaro (Málaga); Del Campo de Golf, Torremolinos (Málaga).

D) Refugios de Montaña: Ordesa, Huesca.

Por lo que respecta a los establecimientos turísticos de deporte, además de la explotación del Campo de Golf de Málaga y de los Cotos Nacionales de Caza de Gredos y de los Picos de Europa, las actuaciones de la Dirección General de Turismo consistieron en lo siguiente:

A) Caza: Se crearon el Coto Nacional de Caza de Reres, en la provincia de Oviedo, el Coto Nacional de la Serranía de Ronda, en Málaga, y se confirmó el carácter nacional respecto del de la Sierra de Gredos, todo ello mediante las leyes de 4 de septiembre de 1943, de 23 de diciembre de 1948 y de 13 de julio de 1950, respectivamente.

B) Pesca: Como consecuencia de disposiciones incluidas en la Ley de 20 de febrero de 1942 y del Reglamento de la misma, aprobado por Decreto de 6 de abril de 1943, la Dirección General de Turismo disfrutó desde entonces de Cotos Nacionales de Pesca en los ríos Eo, Narcea, Deva-Cares y Tormes.

A modo de conclusión, cabe simplemente señalar que a la altura de 1962 la red estatal de establecimientos dedicados al turismo estaba compuesta por 18 paradores nacionales, 14 albergues de carretera, 1 hotel, 3 hosterías, 2 refugios de montaña, 1 campo de golf, 4 cotos nacionales de caza y otros tantos de pesca, de cuya gestión y

explotación se encargaba el organismo autónomo Administración Turística Española, creado especialmente para tal fin. El proceso, iniciado a finales de la década de los años veinte, había sido, pues, fructífero. Lo sería aún más a lo largo de los años sesenta.

Pero había un instrumento con el que intervenir en el sector que la Administración española todavía no había utilizado: una empresa pública que se dedicara a la construcción de establecimientos turísticos. Y no es porque no se lo hubiera planteado. Lo había venido haciendo desde poco tiempo después de que se creara el INI. El visto bueno, sin embargo, no llegaría hasta 1963. Veamos a continuación la lenta gestación de la Empresa Nacional de Turismo.

2. LA COMISION GESTORA DE LA EMPRESA NACIONAL DE TURISMO

El Instituto Nacional de Industria se creó por Ley de 25 de septiembre de 1941 con la finalidad de contribuir a la industrialización del país y permitir la participación directa del Estado en la producción de bienes y servicios⁴². La estrategia de desarrollo que contenía la Ley fundacional del INI partía de la necesidad de la industrialización como base de una economía desarrollada e independiente; de un balance pesimista y negativo del pasado económico, que era preciso romper; y del fracaso del sector privado a la hora de industrializar el país.

Juan Antonio Suanzes fue el fundador y primer presidente del INI, cargo que desempeñaría hasta octubre de 1963. Era una persona convencida de que el país se encontraba atrasado como consecuencia de una gestión económica desafortunada, de que el sector privado era en parte culpable de lo anterior e incapaz de impulsar la industrialización de la nación, y de que el Estado era el único agente con posibilidad de romper el círculo vicioso de la pobreza e iniciar un proceso de crecimiento económico sostenido. Concibió el INI como el instrumento básico del Estado para conseguir la industrialización española e intentó llevar a cabo un desarrollo industrial totalitario, avanzando simultáneamente en un amplio frente.

El rápido desarrollo de un programa industrial de la envergadura del emprendido por el INI exigía grandes aportaciones de materiales de origen nacional, cuya producción era limitada, y la adquisición de costosas instalaciones en el extranjero

⁴² Para todo lo relacionado con el INI véase Martín Aceña y Comín (1991).

para las que eran necesarias fuertes inversiones en divisas. Pero, desgraciadamente, la escasez de divisas era uno de los problemas más graves de la economía española de los años cuarenta. La Segunda Guerra Mundial y la interrupción del comercio internacional, la errónea política de cambios y la reducida capacidad exportadora de la economía nacional después de la Guerra Civil provocaron que la falta de monedas extranjeras estrangulara gravemente a nuestra economía. Lógicamente, esta escasez también supuso un freno a las inversiones que quería y debía realizar el INI.

Ante esta situación, Suanzes decidió que una fuente generadora de divisas como era el turismo no podía quedar al margen del Instituto. El primer paso fue la creación, por Decreto de 13 de octubre de 1949, de la empresa Autotransportes Turísticos Españoles, S.A. (ATESA)⁴³. El fin social de esta nueva empresa era la explotación de los transportes por carretera con fines turísticos, mediante el establecimiento de circuitos nacionales y regionales, así como de rutas radiales, a base de autocares de lujo, y cualquiera otra operación relacionada directa o indirectamente con dicho objeto. En este sentido, hay que decir que, además de facilitar vehículos de transporte colectivo o individual, también actuó como agencia de viajes. Lo hizo fundamentalmente a través de Viajes Marsans, empresa a la que ATESA sería definitivamente transferida por el INI en el año 1980.

Poco después de la creación de ATESA, el Consejo Técnico de Turismo, organismo encargado de asesorar sobre los proyectos del INI en relación con el incremento del turismo, examinó en su primera reunión, celebrada el día 2 de

⁴³ INI, *Memoria anual*, Ejercicio 1949.

noviembre de 1949, la posibilidad de crear una empresa con el objetivo de desarrollar las diversas actividades de carácter industrial relacionadas con el fomento y explotación del turismo en nuestro país. Haciéndose eco de la iniciativa del Consejo Técnico, el Consejo de Administración del INI acordó, en su reunión de 25 de mayo de 1950, crear la Comisión Gestora de la Empresa Nacional de Turismo. A esta futura empresa se le señalaron en principio los siguientes objetivos⁴⁴ :

1) Resolver los problemas que planteaba el adecuado alojamiento de los turistas. Para ello debería preparar un plan de construcción de hoteles, especialmente en aquellas poblaciones o lugares que presentaban particular interés turístico.

2) Construir instalaciones adecuadas para la práctica de los deportes acuáticos, de nieve o montaña, así como mejorar las ya existentes, y edificar los albergues y alojamientos que fuesen necesarios.

3) Incrementar, con el doble objetivo de proteger la industria artesana y obtener divisas extranjeras, la venta de mercancías y artículos amparados por la artesanía española, realizando para ello una labor de propaganda mediante la celebración de exposiciones e instalando locales para la venta en los puntos de mayor afluencia turística.

De la labor realizada por la Comisión Gestora a lo largo de sus casi catorce años de existencia merece la pena destacar, por un lado, la restauración y acondicionamiento del antiguo Hospital Real de Santiago de Compostela, un viejo edificio que en sus orígenes había sido hospital de peregrinos y que en 1954 el INI abriría al turismo con la

⁴⁴ INI, Expediente 472 (Mayo de 1958 a).

denominación de Hostal de los Reyes Católicos, y por otro, y de manera muy especial, la elaboración de interesantes planes sobre las posibles actividades turísticas a desarrollar por el Instituto Nacional de Industria.

El primero de dichos planes se publicaría en 1951 con el título de **Estudio para la Constitución de una Empresa Nacional de Industrias de Turismo**⁴⁵. En él la Comisión Gestora se dirigía al gobierno exponiendo la importancia que las divisas adquiridas por medio del turismo tenían en la balanza de pagos de numerosos países y hacía hincapié en *"la que podrían tener en la economía española como ayuda para la industrialización que entonces se estaba iniciando, y para, en conjunto, obtener la elevación del nivel de vida"*. Se subrayaba también la importancia que para España representaba el hecho de que *"las divisas procedentes del turismo no fuese necesario devolverlas como ocurría con los préstamos efectuados por otras naciones"*, no estando sometidas aquéllas a *"pactos ni a condiciones políticas, militares, ni económicas de ningún género"*. Para la Comisión Gestora, España, un país que no había participado *"por razones de sobra conocidas de los planes norteamericanos de ayuda económica europea"*, no podía desaprovechar *"la corriente de dólares que a través del turismo estaba llegando al viejo continente"*.

Los objetivos planteados por la Comisión Gestora fueron los siguientes:

- 1) La construcción con carácter urgente de hoteles de cierta categoría en ciudades que, poseyendo una considerable afluencia de viajeros, carecieran de

⁴⁵ INI, Expediente 472 (Mayo de 1958 a). Este proyecto tuvo un precedente en un estudio realizado en 1950 por el arquitecto Fernando Moreno Barberá sobre la posible creación de una empresa de industrias de turismo. Véase Archivo General de la Administración (30-5-1950).

suficientes alojamientos. Era el caso de Barcelona, Valencia, Córdoba, Lérida, Badajoz, Murcia, Tetuán, Algeciras y Santiago de Compostela. La inversión prevista ascendía a 333 millones de pesetas.

2) Una vez que se superaran los problemas nacidos de la falta de alojamientos, se iniciaría una segunda etapa en la que se acondicionarían zonas o localidades que fuesen suficientemente conocidas a nivel internacional y atractivas para los potenciales turistas. La cantidad estimada para cumplir este objetivo era de 325 millones de pesetas y las zonas a fomentar: Costa Brava, Costa del Sur, Islas Baleares, la zona española de Marruecos, los Pirineos, las comarcas de pesca fluvial de Asturias y Santander, la Costa de Levante y el litoral granadino.

3) Abordada en la primera fase la solución del problema de alojamientos urgentes, y en la segunda la articulación de algunas zonas para absorber un importante contingente de visitantes extranjeros, se pensó en una tercera etapa *"para acometer otros objetivos menores que sin la decisiva importancia de las ya expuestas era cuestión de prestigio resolverlos con dignidad"*. La Comisión Gestora se refería a las provincias de Toledo, Avila, Segovia y Oviedo, a la ciudad de Trujillo, a los circuitos denominados de los Castillos y de los Santuarios, y a algunas zonas donde practicar deportes de invierno. Para esta tercera etapa no se hizo ningún cálculo sobre el gasto que supondría su realización.

4) La Comisión, consciente de que una hotelería no podía funcionar correctamente sin el personal necesario, estimó conveniente que, previamente a la construcción de los hoteles, se creasen cuatro Escuelas Superiores de Hostelería. Su

coste sería de unos 35 millones de pesetas y los lugares elegidos para su ubicación fueron Madrid, Barcelona, Sevilla y Vigo.

5) El último de los objetivos planteados fue la modernización de los balnearios españoles. La inversión prevista rondaba en este caso los 60 millones de pesetas.

Este proyecto inicial del INI, encaminado a la creación de una Empresa Nacional de Turismo, quedó en suspenso con la constitución en julio de 1951 del Ministerio de Información y Turismo. Mientras el nuevo Ministerio fijaba su orientación y posición definitiva, la Comisión Gestora procedió a reunir materiales de estudio y de consulta con los que elaboró, en marzo de 1952, el **Plan Nacional de Industrias de Turismo**. En dicho Plan, en el que se preveía una inversión inmediata de 500 millones de pesetas, se hacía especial hincapié en la necesidad de resolver los problemas de alojamiento, de mejorar los hoteles anticuados y los balnearios, de crear las escuelas de hostelería, y, además, se estudiaba las posibilidades y la forma de constitución de una Empresa Nacional de Turismo⁴⁶.

En julio de 1952, el INI dirigió una comunicación al Presidente del Gobierno sobre el **Plan Nacional de Industrias de Turismo**. En dicho escrito, iniciado con un resumen sobre la importancia económica que tenía la propuesta presentada en orden a la adquisición de divisas, se solicitaba la constitución de una empresa similar a otras del Instituto que tuviera como objeto el montaje de una serie de instalaciones análogas y complementarias de la industria del turismo que, al alcanzar un funcionamiento eficaz y rentable, fuesen disgregándose paulatinamente de la organización o empresa que les dio

⁴⁶ INI, Expediente 472 (Mayo de 1958 a).

vida. Se proponía que en la Empresa Nacional el capital privado obtuviese la mayor participación posible y que las instalaciones e industrias creadas por aquélla pudieran ser cedidas a la iniciativa particular, lo que supondría que, en definitiva, el Instituto viniese a recuperar el capital invertido, que quedaría en disposición de nueva inversión en sucesivas instalaciones que fuesen realizándose⁴⁷.

En septiembre de ese mismo año la Comisión Gestora elevó al Ministro Subsecretario de la Presidencia un estudio minucioso, basado en análisis de los precedentes de otras empresas del INI, sobre la posible forma de constitución de una Empresa Nacional de Industrias de Turismo⁴⁸. En él se barajaban tres posibilidades:

1) Constituir sociedades independientes que construyesen y explotasen hoteles e instalaciones turísticas.

2) Constituir una Empresa Nacional tipo *holding* que fuese accionista mayoritaria en sociedades filiales propietarias y explotadoras de hoteles o grupos de hoteles.

3) Constituir una empresa única con capital totalmente propio que construyese las instalaciones y arrendase su explotación, o bien que parte de su capital procediera de eventuales aportaciones privadas y donde se diera preferencia a las personas o entidades que efectuasen las aportaciones para la explotación de las instalaciones.

Entre estas opciones la Comisión Gestora apoyaba *"la constitución de una empresa única, con 250 millones de pesetas de capital inicial, cuyo objetivo habría de*

⁴⁷ INI, Expediente 472 (Mayo de 1958 a).

⁴⁸ INI, Expediente 472 (Mayo de 1958 a) y Archivo General de la Administración (s.a.).

*ser la construcción de instalaciones ya concretadas, cuya explotación estaba en principio convenida con algunas importantes entidades turísticas y hoteleras de renombre internacional*⁴⁹.

La Secretaría General para la Ordenación Económica y Social, organismo adscrito a la Presidencia del Gobierno, también abogó por la creación de una empresa pública que interviniera en el sector turístico. En 1952 y 1953 elaboró dos estudios sobre un posible Plan Nacional de Turismo en los que hacía referencia, entre otras cosas, a la simplificación de los trámites para estimular el turismo, al mejoramiento de las vías de comunicación y de las redes de transporte, y a la necesidad de incrementar la capacidad de alojamiento. Era en este último punto donde aludía a la posibilidad de encomendar a una empresa del INI la solución de la escasez de oferta hotelera, siempre y cuando, eso sí, la iniciativa privada se inhibiera de hacerlo.

Tres años después de la constitución de la Comisión Gestora, las autoridades seguían sin dar el visto bueno a la creación de la Empresa Nacional de Turismo. Mientras unos apoyaban el proyecto, otros no tenían muy claro la necesidad del mismo. Se criticaba el hecho de que la actividad de la nueva empresa coincidiría, en cierta medida, con la que ya venía desarrollando la Dirección General de Turismo. Es más, este organismo afirmaba que con los 250 millones que la Comisión Gestora solicitaba para la construcción de cinco establecimientos, se podrían edificar alrededor de 50 en su modalidad típica de paradores, albergues, hosterías y refugios, con lo que se podría

⁴⁹ Las instalaciones concretadas eran 4 hoteles (Barcelona, Valencia, Córdoba y Badajoz) y una hospedería de peregrinos (Santiago de Compostela).

resolver la escasez de equipamiento turístico en aquellos lugares, interesantes turísticamente hablando, pero donde el capital privado no se aventuraba⁵⁰.

Las opiniones de los detractores del proyecto debieron pesar más que las de los partidarios, y prueba de ello es que no se volvió a hablar del mismo hasta 1957. Sería a raíz de un escrito que el Ministro de Información y Turismo, Gabriel Arias Salgado, dirigió el día 3 de octubre de 1957 al Ministro Subsecretario de la Presidencia del Gobierno, Luis Carrero Blanco⁵¹. En dicha comunicación, y tras insistir en la enorme importancia que para nuestra balanza de pagos tendrían las divisas obtenidas a través de las actividades turísticas, se destacaba la urgente necesidad de hacer competitivo el turismo español a nivel internacional. Se afirmaba, además, que *"la muy meritoria y bien concebida labor que el Estado había iniciado en 1925 en materia de Paradores y Albergues de carretera en lugares estratégicos"*, era ya insuficiente porque se desarrollaba a ritmo lento ya que las *"disponibilidades presupuestarias y otros medios puestos a su servicio no consentían más amplias ni más rápidas realizaciones"*. Lo mismo se decía del Crédito Hotelero debido a que, por su naturaleza, no podía hacer más que *"recibir y aceptar en su caso las propuestas que se hicieran por iniciativas particulares"*, las cuales, generalmente, respondían a *"motivos de visión localista o limitada"*.

En consideración a todo lo expuesto, el Ministro proponía que la Presidencia del Gobierno se dirigiera al IN *una organización de carácter público, pero con la*

⁵⁰ Archivo General de la Administración (s.a.).

⁵¹ INI, Expediente 472 (Mayo de 1958 a).

agilidad y dinamismo de una empresa privada, y que en virtud de su Ley fundacional de 25 de septiembre de 1941 tenía por específica misión estimular la iniciativa particular o suplirla donde aquélla no llegara", a fin de que se procediera por éste a la creación del instrumento adecuado para que llevara a cabo las siguientes finalidades:

1) Completar a ritmo rápido la labor que el Estado venía efectuando desde 1925, ampliando y mejorando la Red Nacional de Paradores y Albergues de Turismo.

2) En cooperación con la iniciativa privada o, en su caso, por sí mismo, desarrollar y ejecutar el Plan Nacional de Turismo y cualesquiera otros que situaran a nuestro país en el ámbito de la competencia internacional.

Haciéndose eco de la propuesta del Ministro de Información y Turismo, en mayo de 1958 la Comisión Gestora remitió al INI una **Memoria sobre la Constitución de una Empresa Nacional para completar la Red de Paradores del Estado y desarrollar el Plan Nacional de Turismo**⁵². En ella, un estudio detallado en el que se ponía de manifiesto el lamentable estado en el que se encontraba la organización oficial turística española, la Comisión hacía al INI la siguiente propuesta:

1) Constitución de una Empresa Nacional de Turismo de carácter mixto, cuyo capital inicial sería de 2.000 millones de pesetas, susceptible de sufrir posteriores ampliaciones, y cuyo objetivo habría de ser la terminación de la Red de Paradores y Albergues de Turismo existente, la realización del Plan Nacional de Turismo, y la de *"cualquier otro que tuviera por finalidad situar a España en la competencia turística internacional, aumentando sus ingresos por divisas, objetivos que coincidían con los*

⁵² INI, Expediente 472 (Mayo de 1958 a).

señalados por el Ministro de Información y Turismo en su escrito de 3 de octubre de 1957".

2) Concesión de un anticipo de 141 millones de pesetas al Ministerio de Información y Turismo para que lo destinara a la *"terminación de alojamientos que tenía en construcción, a la ampliación y mejora de otros establecimientos existentes, y a la construcción de otros nuevos"* cuya explotación se pensaba que produciría pérdidas. Dicho anticipo debería ser reintegrado por el expresado Ministerio en fracciones anuales de 20 millones de pesetas con cargo a sus consignaciones presupuestarias. Los fondos del anticipo tendrían que ser facilitados por la Empresa Nacional que se pensaba crear. Además, dicha empresa sería la encargada de administrar tales fondos y de ejecutar los propósitos del Ministerio a los que hemos hecho referencia anteriormente.

3) Mejora y ampliación de los establecimientos existentes propiedad de la Dirección General de Turismo y explotados por ella, así *"como la construcción por la Empresa Nacional de Turismo de otras instalaciones nuevas, que se preveía que no producirían pérdidas comerciales, cuya explotación sería arrendada a dicha Dirección General"*.

Sobre estas propuestas, y tal y como ya había ocurrido con las formuladas en 1951 y 1952, no se tomó ninguna resolución. Se volvería a insistir en el tema cuatro años más tarde. En esta ocasión fue Manuel Fraga Iribarne, Ministro de Información y Turismo, quien dirigió el día 13 de septiembre de 1962 un escrito-propuesta al Ministro Subsecretario de la Presidencia del Gobierno en el que, tras analizar diversos aspectos relacionados con la actividad turística en España, solicitaba la constitución de la

Empresa Nacional de Turismo⁵³. Los principales puntos de vista que Fraga exponía en su escrito eran los siguientes:

1) El turismo era *"un sector económico de crecimiento dinámico cuya continua expansión lo había convertido en una de las principales fuentes de divisas de nuestra balanza de pagos"*.

2) A pesar de la falta de una planificación eficaz para el fomento y desarrollo del turismo en España, se había producido un incremento importante en la entrada de turistas. Era previsible, por tanto, que si se adoptaba una política coherente de fomento del sector turístico a través del Estado, se lograría en los siguientes años un notable incremento de ingresos de divisas.

3) Además de la importancia cuantitativa del turismo como capítulo de nuestra balanza de pagos, había que destacar el *"interés que cuantitativamente ofrecía esa exportación invisible, tanto mayor cuanto más desfavorable fuera el signo de la balanza comercial y mayores las dificultades para superar la desnivelación de dicha balanza"*.

4) Avalaban también una política coherente de expansión del turismo consideraciones de economía puramente internas o nacionales, pues el turismo, con *"los múltiples servicios que implicaba, constituía una poderosa industria productora de beneficios y empleo y correctora en muchos casos del subdesarrollo económico de algunas provincias españolas"*.

5) Debía ser *"meta primordial de una política turística eficaz la mejora de los servicios turísticos que nos permitiera competir en el mercado turístico internacional"*

⁵³ INI, Expediente 704 (13-9-1962).

por la preferencia de nuestros servicios turísticos aún en el supuesto de que nuestros precios no fuesen competitivos en un momento determinado".

6) La magnitud de la inversión necesaria para hacer frente al incremento de la demanda turística que se preveía exigía *"una colaboración directa del Estado encaminada primordialmente a crear la estructura económica apropiada dentro de la cual la iniciativa privada pudiera actuar con la máxima eficacia"*. Esta actividad inversora debía caracterizarse, además de por su amplitud, por la flexibilidad y movilidad del capital que incorporara.

7) Aun siendo notable el capital privado dedicado a la construcción de hoteles, apartamentos, urbanizaciones y alojamientos turísticos de todo tipo, el Ministerio consideraba que tal inversión era a todas luces insuficiente para hacer frente a la creciente demanda turística. Correspondía, pues, a *"la iniciativa estatal suplir esa deficiencia inversora del sector privado"*. Se pensaba, además, que con *"la construcción de establecimientos y servicios turísticos piloto con capital público se podría atraer el capital privado hacia inversiones que, por su amplitud, pudieran corregir los dos graves defectos del mercado turístico nacional: la estacionalidad y la desigual distribución geográfica de las corrientes turísticas. Con ello se conseguiría un mayor porcentaje medio de uso de los servicios y ocupación de los alojamientos, con lo que los capitales invertidos en la industria turística se sustraerían a las fluctuaciones coyunturales"*.

8) La fórmula ideal para canalizar la necesaria inversión pública en el sector turístico sería *"la empresa de capital mixto que, además de complementar la labor de*

gestión directa que la Administración venía llevando a cabo con su Red de Paradores y Albergues de Turismo, desarrollase y ejecutara el Plan Nacional de Turismo y cualesquiera otros que la coyuntura de nuestro mercado turístico aconsejara en un momento dado para revalorizar y desarrollar a nivel competitivo los servicios de recepción y atracción de turistas". El órgano más adecuado para crear dicha entidad era, según el Ministerio, el INI, máxime si se tenía en cuenta que éste había creado la figura de la Empresa Nacional, en la que "la autonomía de la gestión unida a la doble participación del capital público y del privado garantizaba gran agilidad empresarial sin merma de la finalidad de interés nacional que su actuación perseguía".

9) Por todo ello proponía que para el mejor desarrollo de la política turística de España, y como complemento de la que directamente desarrollaba el Ministerio de Información y Turismo, *"muy limitada presupuestariamente y falta en toda caso de la necesaria agilidad y rapidez que sólo caben en una empresa mercantil"*, se ordenara al INI y a su Comisión Gestora de la Empresa Nacional de Turismo la inmediata constitución de la citada Empresa Nacional, *"encomendándola una vez constituida el estudio y realización de aquellos planes y proyectos turísticos a los que la Superioridad atribuyera carácter preferente"*.

Este escrito de Manuel Fraga fue remitido el 25 de septiembre de 1962 por la Presidencia del Gobierno al INI. Con fecha de 4 de octubre dicho Instituto recabó de la Comisión Gestora que actualizara los estudios anteriores y que le elevara alguna propuesta en tal sentido. La Comisión se puso a trabajar de nuevo y el 19 de enero de

1963 sometió a la consideración del INI la **Memoria y el Proyecto de Constitución de la Empresa Nacional de Turismo**⁵⁴.

La Comisión enjuició favorablemente la propuesta de Fraga ya que, por un lado, lo expuesto por el Ministro coincidía con los puntos de vista que desde 1950 había venido manteniendo el INI en materia turística, y, por otro, porque en los términos en que estaba concebida la Ley fundacional del INI no se advertían obstáculos legales a la creación del instrumento -Empresa Nacional- que se propugnaba en el escrito.

En la citada Memoria la Comisión Gestora se mostró partidaria de que la futura Empresa Nacional de Turismo se preocupara fundamentalmente de aquellas zonas cuyas necesidades o potencialidades turísticas no estaban debidamente atendidas. La idea era abrir al turismo nuevos centros, descongestionar los ya acreditados, y tratar de extender por la mayor parte del país los beneficios de la industria turística. En este sentido, se proyectaba la creación de instalaciones de tipo industrial y de gran capacidad que por sí mismas representarían ingresos importantes y que, además, sirvieran de alojamiento a los visitantes de zonas determinadas y de centro distribuidor hacia los establecimientos secundarios construidos por la iniciativa privada o por el Ministerio de Información y Turismo. La intención del INI era potenciar zonas enteras del territorio nacional con un criterio industrial y de aplicación masiva de fondos, construir instalaciones de gran capacidad en lugares y zonas estratégicas, atraer las corrientes internacionales de turismo hacia ellas y elevar el nivel de vida en las zonas afectadas.

⁵⁴ INI, Expediente 704 (Enero de 1963 a y b).

Bajo estos principios la Comisión Gestora elaboró un detallado Plan de Instalaciones a realizar por la Empresa Nacional de Turismo. Dicho plan quedó dividido en dos grupos:

1) Planes Generales: La Comisión estudiaba para diversas zonas de España - Litoral Catalán, Costa de Levante, Islas Baleares, Costa del Sol, Costa Atlántica, Ceuta, Islas Canarias, Galicia y Camino de Santiago- la tendencia del turismo, el clima, principales atractivos, sistemas de comunicaciones y cualquier otro factor que pudiera influir en las corrientes turísticas. A continuación cifraba las posibles necesidades de cada una de dichas zonas y detallaba las obras que se deberían acometer y el presupuesto estimado de las mismas.

2) Planes Especiales: La Comisión hacía referencia a una serie de realizaciones - cotos de caza y pesca, zonas de montaña, balnearios y circuitos turísticos menores- no urgentes, que estaban subordinadas al ritmo de inversiones y a la magnitud con que la iniciativa privada descargara las aportaciones del INI.

Este Plan de Instalaciones a desarrollar por la Empresa Nacional de Turismo suponía una inversión de 7.279 millones de pesetas, 6.230 de ellos en hoteles, 495 en instalaciones anejas (campos de golf, piscinas, etc.) y 554 en obras complementarias (accesos, traídas de agua, etc.). A juicio de la Comisión Gestora el planteamiento económico para la ejecución de este ambicioso proyecto debía de partir de un principio fundamental: la Empresa Nacional de Turismo tenía que ser rentable.

Por lo que atañe a la explotación de las instalaciones, se pretendía que la Empresa Nacional no experimentase pérdidas, sino que se compensasen las que fueran

deficitarias con aquellas que produjesen beneficios. Se consideraba un objetivo deseable alcanzar este equilibrio en el que la explotación no originase gastos. Sin perjuicio de lo anterior, cuando por razones de carácter público se impusiera a la Empresa Nacional una determinada instalación, se reclamaría de las entidades correspondientes que se hicieran cargo de las pérdidas que se produjeran eventualmente en la explotación.

En base al planteamiento anteriormente descrito, perdía importancia el hecho de que determinadas y concretas instalaciones a cargo de la Empresa Nacional no fueran rentables en su primera etapa. Todas quedarían incluidas en un conjunto que era el que habría de hacer sostenible. A este respecto, se advertía que se considerarían costes de explotación la reposición del mobiliario y equipo de operaciones y la conservación y amortización de las instalaciones y del inmueble, en los plazos normales conforme a su naturaleza.

En aquellos establecimientos no rentables cuyo emplazamiento fuera fijado por la superioridad o requerido por objetivos de tipo nacional, sería la Empresa Nacional la encargada de su explotación. Por contra, en el caso de instalaciones rentables serían los hoteleros privados los que tendrían que verificar su explotación.

En cuanto a la financiación de la construcción, la Comisión Gestora consideraba indispensable que el capital invertido en la creación de hoteles obtuviera una remuneración por medio de negocios periféricos relacionados con los mismos, que permitiera a la Empresa Nacional construir y amortizar estas instalaciones. Se estimaba que la única posibilidad viable que existía para conseguir la recuperación y rentabilidad del capital invertido en la construcción de hoteles e instalaciones de turismo, era

efectuar negocios de urbanización planeados de manera simultánea y conectados con aquélla. Como la construcción de un hotel solía comportar la inmediata subida de precios de todos los terrenos que le circundaban, no parecía lógico que la inversión en aquel fin de tan importante suma de dinero por parte de la Empresa Nacional produjera el enriquecimiento, sin aportar, por su parte, trabajo o capital, de los propietarios del suelo que, por pura casualidad, rodeaba el lugar del emplazamiento hotelero. La meta que perseguía la Comisión Gestora era tratar de reintegrar lo antes posible al INI la aportación inicial que éste hubiera efectuado y, además, lograr que la Empresa Nacional pudiera continuar trabajando a base de los fondos que obtuviera con sus propios beneficios.

El modo de actuación de la Empresa Nacional debería de contemplar los siguientes pasos:

1) Con la máxima discreción y antes de que trascendiera el propósito de construir instalaciones hoteleras en algún lugar concreto, la Empresa Nacional procedería a adquirir, bien directamente o por medio de personas interpuestas, grandes extensiones de terreno alrededor de los lugares de emplazamiento elegidos. La inversión inicial básica se efectuaría, por tanto, principalmente a base de la adquisición de terrenos.

2) Se dejaría para casos de extrema necesidad el recurrir a los beneficios de expropiación forzosa a que pudiera tener derecho la Empresa Nacional, aunque este procedimiento de actuación debería ser evitado en cuantos casos fuera posible.

3) Adquiridos los terrenos, se formularían de acuerdo con la Ley del Suelo planes parciales de urbanización que serían imperativos incluso para los propietarios de terrenos próximos no comprados por la Empresa.

4) Aprobado el plan parcial de urbanización, en el que debería figurar el emplazamiento de los hoteles e instalaciones de turismo, se procedería a la construcción de los mismos y a la urbanización simultánea de los terrenos colindantes.

5) Cuando existiera participación del capital privado se podrían crear sociedades filiales en las que la Empresa Nacional tendría una posición mayoritaria.

Como ya señalé anteriormente, la inversión total prevista por la Comisión Gestora en la construcción de instalaciones era de 7.279 millones de pesetas. De ellos, 6.621 se invertirían en los diez primeros años y los 658 restantes en un segundo periodo hasta veinte años. Se proyectaba, además, una inversión inicial de 1.000 millones de pesetas -800 millones en 1963 y 200 en 1964- para la adquisición de 5.000 hectáreas de terreno repartidas en las distintas zonas de actuación. Se calculaba un precio medio de compra de 20 pesetas por metro cuadrado de terreno. El siguiente paso sería urbanizar el terreno comprado. Para las primeras 500 hectáreas se destinarían 750 millones de pesetas, es decir, 150 pesetas por cada metro cuadrado urbanizado. A partir de 1965, y hasta 1973, la idea era, por un lado, seguir urbanizando 250 hectáreas cada año, y, por otro, proceder a la venta anual de una extensión de terreno similar con la intención de obtener beneficios que hicieran posible el total desarrollo del plan elaborado. A juicio de la Comisión el beneficio era factible ya que valoraba la urbanización de un metro cuadrado en 150 pesetas y la venta, realizada al amparo del programa de construcción

de hoteles, instalaciones satélites, mejora de comunicaciones, etc., en 340 pesetas el metro cuadrado. Desde 1964 hasta 1973 se pensaban urbanizar 2.750 hectáreas y vender 2.250, lo que arrojaría un beneficio de más de cuatro mil millones de pesetas. A partir de 1974, y hasta 1981, se procedería a urbanizar las 2.250 hectáreas que quedaban, a razón de 300 hectáreas los siete primeros años y 150 el último, y a vender anualmente 350 hectáreas de terreno urbanizado hasta 1980 y 300 en 1981.

De todo lo anterior se colige que la Empresa Nacional de Turismo debería ser autorizada a efectuar inversiones hasta un límite de 9.029 millones de pesetas, de los que 7.279 se destinarían a instalaciones, 1.000 a la adquisición de terrenos y 750 para urbanización. La acumulación máxima de fondos mas intereses tendría lugar en 1973 y ascendería a 6.063 millones de pesetas. La cifra máxima que requeriría la Empresa sería del orden de 4.000 millones de pesetas en el año 1970.

Con la aportación de esos 4.000 millones de pesetas, la Comisión Gestora opinaba que la Empresa Nacional sería al cabo de los diez primeros años propietaria de un patrimonio cuyo valor de coste sería de 6.921 millones de pesetas -6.621 millones por instalaciones realizadas, 850 por 500 hectáreas urbanizadas, y 450 por 2.250 hectáreas sin urbanizar-, que representaría un beneficio de 2.921 millones de pesetas, equivalente al 73 por ciento sobre la cifra aportada de 4.000 millones, es decir, un interés medio del 7,3 por ciento anual.

Pasados veinte años, y una vez finalizado totalmente el plan, se recuperarían los 4.000 millones de pesetas que se aportaron y se obtendría un beneficio de 8.500 millones de pesetas -7.279 millones en instalaciones realizadas y 1.221 en excedente

metálico-. El saldo de los intereses intercalarios, al 6 por ciento anual de la totalidad de las cantidades aportadas en cada momento, ascendería a 2.851 millones de pesetas. Esta cantidad quedaría disminuida e, incluso, eliminada al compensarse por el sobrante de 1.221 millones al final del plan, por los intereses que correspondieran a la cifra de capital de la Empresa Nacional y por las aportaciones que se obtuvieran de la iniciativa privada.

La Comisión Gestora concluía su **Memoria** proponiendo al INI que, de acuerdo con su Ley fundacional, su Reglamento provisional aprobado por Decreto de 22 de enero de 1942, y la Ley sobre Régimen Jurídico de las Sociedades Anónimas de 17 de julio de 1951, solicitara del Gobierno la pertinente autorización para constituir una Empresa Nacional de tipo mixto con oportunidad de participación en ella de capital privado y con la posibilidad, asimismo, de que esta Empresa única se interesase en otras sociedades subsidiarias de tipo mixto que tuvieran por objeto satisfacer necesidades turísticas de tipo regional o local. Tal tipo de empresa era la de constitución más sencilla y la que, como instrumento, se prestaba más adecuadamente para acometer de manera directa, con libertad de movimiento y con brevedad, la acción enérgica planificada que era necesaria para situar a España en la competencia internacional. Por su carácter y envergadura nacional, la Empresa Nacional de Turismo estaría especialmente cualificada para hacer frente con visión de conjunto nacional y supranacional a los fines que se le indicaran. Además, la posibilidad de que creara o participara en algunas sociedades de ámbito local o regional, también de carácter mixto,

estimularía y ayudaría a la iniciativa privada cuando ésta no alcanzase, por sí sola, el volumen necesario para las inversiones que persiguiese.

Apenas dos meses después de que la Comisión Gestora presentara su **Memoria**, el Director Técnico del INI remitió un informe a la Gerencia del citado organismo en el que, tras exponer que la creación de la Empresa Nacional podría reportar grandes beneficios a nuestro país, mostraba su malestar porque en la citada **Memoria** faltaban estudios estadísticos sobre el turismo que justificaran el plan de instalaciones propuesto en lo referente a la ubicación de los hoteles y, sobre todo, en la capacidad en habitaciones asignada a cada uno de los alojamientos ⁵⁵.

Trece días después, concretamente el 20 de marzo de 1963, era la Sección de Inspección y Asesoría Contable la que dirigía un informe a la Dirección de los Servicios Económicos y Financieros del INI. En esta ocasión se criticaba la base económica del proyecto ya que estaba sustentada casi exclusivamente en la urbanización y posterior venta de los terrenos. El éxito del proyecto presentado por la Comisión Gestora dependía, en gran medida, de que los beneficios obtenidos con la venta de los terrenos urbanizados permitieran compensar los quebrantos de explotación de las instalaciones generales, dar una rentabilidad al capital invertido y, a más largo plazo, la financiación de las futuras inversiones. Para la Sección, el proyecto se podría desarrollar por unos cauces de normalidad siempre que las previsiones de ventas de los terrenos se alcanzaran en la realidad. Ahora bien, si por causas coyunturales tal previsión se viera normalmente mermada, su repercusión, tanto económica como financiera, afectaría en

⁵⁵ INI, Expediente 704 (7-3-1963).

grado sumo al desarrollo del proyecto. Por todo ello, y tras considerar muy interesante el plan presentado por la Comisión Gestora, solicitaba que se estudiara otra posible forma de financiación⁵⁶.

Las posibilidades que tenía el INI para poder financiar el plan elaborado por la Comisión Gestora fueron puestas en duda por el Director de los Servicios Económicos y Financieros. En un informe fechado el 20 de marzo de 1963 exponía que la posibilidad de llevar a efecto los planes propuestos estaba subordinada a que se concediera la aprobación del Presupuesto de Inversiones Financieras en una cuantía de 10.500 millones de pesetas y que, por parte del Ministerio de Hacienda, se facilitara la concesión de créditos de prefinanciación inmediatos, a amortizar en el plazo de 18 meses. Sería necesario, además, que en el futuro se facilitaran recursos por emisiones de obligaciones puras, o que se autorizara al INI para concertar créditos con el exterior, con firmas extranjeras⁵⁷.

Ante estas críticas, Presidencia de Gobierno dirigió un escrito el 28 de septiembre a la Sección de Inspección y Asesoría Contable del INI para que elaborara un nuevo y sucinto proyecto en el que, tras reconsiderar la propuesta inicial en cuanto a cifras de inversión y objetivos, se redujese la financiación precisa de los 4.000 millones inicialmente previstos a 1.000 millones de pesetas. Para cumplimentar lo dispuesto en la

⁵⁶ INI, Expediente 704 (20-3-1963 a).

⁵⁷ INI, Expediente 704 (20-3-1963 b).

Orden de Presidencia de Gobierno citada, el 25 de octubre el INI elevó al Gobierno una nueva propuesta en la que se limitaba la inversión a mil millones de pesetas ⁵⁸.

Dicha propuesta recibió, por fin, el apoyo del Gobierno y en la reunión del Consejo de Ministros celebrada el día 22 de noviembre de 1963 se acordó, a petición del Ministro Subsecretario de la Presidencia, la creación de la Empresa Nacional de Turismo. Después de una prolongada y azarosa gestación, se materializaba definitivamente el deseo que había surgido a mediados de los años cuarenta en el seno del INI, y que conforme fue avanzando la década de los cincuenta fue cada vez más compartido por el Ministerio de Información y Turismo, de que el Estado interviniera como empresario en un sector que, a juicio de los dirigentes de ambos organismos, era preciso expansionar para que se convirtiera en esa ansiada fuente de divisas que tanto necesitaba España para poder financiar su desarrollo económico.

⁵⁸ INI, Expediente 704 (8-1-1965).

3. LA EMPRESA NACIONAL DE TURISMO: CREACION Y DESARROLLO.

3.1. Creación

En el Boletín Oficial del Estado del día 3 de diciembre de 1963 se publicó el Decreto 3221/1963 de 28 de noviembre por el que se disponía la creación de una Empresa Nacional de Turismo. En dicho decreto fundacional se le encomendó al Instituto Nacional de Industria la constitución de una empresa mixta cuya finalidad sería la construcción de alojamientos turísticos y complejos deportivos a ellos anejos, la creación y mejora de cotos de caza y pesca, y aquellas otras obras y construcciones turísticas que el Gobierno le encomendase, todo ello sin perjuicio de que se incorporasen a la Empresa las instalaciones hoteleras que en aquel momento dependiesen, directa o indirectamente, del INI.

Se dispuso, igualmente, que en la nueva empresa el accionista mayoritario fuera el INI, teniendo éste, por tanto, el control pleno de su Consejo de Administración, y que, sin perjuicio de lo anterior, se procurara la participación del capital privado y que se estableciesen fórmulas que permitiesen, en su caso, ceder realizaciones efectuadas a la iniciativa privada. Además, a tenor de lo dispuesto con carácter de toda generalidad en la Ley de 25 de septiembre de 1941, fundacional del INI, la empresa cuya creación se autorizaba tendría la consideración de interés nacional, concediéndosele, por tanto, y durante un periodo de quince años, determinados beneficios fiscales⁵⁹.

⁵⁹ Véase Boletín Oficial del Estado (3-12-1963).

Dando cumplimiento al encargo del Gobierno, el INI constituyó por escritura pública de 14 de febrero de 1964 la Empresa Nacional de Turismo (ENTURSA), con un capital totalmente liberado de 300 millones de pesetas y contando con una financiación futura escalonada de hasta 1.000 millones de pesetas. El espíritu con el que fue concebida ENTURSA fue el de asumir, desde una concepción empresarial, la política pública de alojamientos turísticos. Se quería que la nueva empresa preparara las instalaciones clave que permitieran articular las zonas que interesaba desarrollar, y que montara aquellas otras que, aunque no fueran directamente rentables, sirvieran para potenciar determinadas comarcas, con la finalidad de que ello constituyera una base para la iniciativa privada⁶⁰.

Uno de los objetivos inicialmente abordados por el Consejo de Administración de ENTURSA fue la realización de estudios que permitieran formular el plan de inversiones más conveniente, teniendo en cuenta la financiación fijada de mil millones de pesetas. Siguiendo, en líneas generales, el plan contenido en la Memoria que había en su momento redactado la Comisión Gestora, el Consejo de Administración consideró oportuno limitar sus actividades a la adquisición de terrenos para urbanizaciones, a la realización de las instalaciones precisas que sirviesen para promocionar algunos de los planes turísticos en un principio propuestos, y, en menor cuantía, al logro de los demás fines sociales, es decir, montaje de complejos deportivos en zonas de montaña, y creación y mejora de cotos de caza y pesca⁶¹.

⁶⁰ INI, Memoria anual, Ejercicio 1963.

⁶¹ INI, Expediente 798 (3-11-1965).

Se había creado, pues, una empresa mixta que tenía que cumplir unos determinados objetivos. Sin embargo, a lo largo del presente trabajo veremos que algunas de estas premisas no se cumplieron. ENTURSA nunca fue una empresa mixta, sino de las denominadas de Participación Directa Totalitaria, ya que tuvo como único accionista al INI. Por lo que respecta a sus actividades, éstas se centraron, casi exclusivamente, en la construcción y explotación de instalaciones hoteleras y en el negocio de *catering*. Por contra, la adquisición de terrenos, uno de los objetivos inicialmente previstos, fue una actividad de escasa relevancia y muy limitada en el tiempo.

3.2. División Hotelera

3.2.1. Instalaciones

Las realizaciones de ENTURSA en este ámbito pueden dividirse en tres grupos.

1) Durante los primeros años se optó por la transformación de valiosos edificios de carácter histórico-artístico en hoteles monumentales, imprimiéndose a su explotación una dinámica empresarial, con lo que ENTURSA se separaba claramente de la que a sus establecimientos daba la Red de Paradores y Albergues del Estado. En este caso habría que encuadrar a los hoteles Reyes Católicos, San Marcos, La Muralla y El Paular.

Fue en octubre de 1950 cuando la Comisión Gestora de la futura ENTURSA inició una serie de trabajos destinados a la construcción de una Hospedería de

Peregrinos en Santiago de Compostela. La finalidad era resolver con anticipación el problema de hospedaje que, con toda seguridad, habría de presentarse durante el Año Santo a celebrar en 1954 y, además, incrementar la capacidad hotelera de dicha ciudad gallega, habida cuenta de que se estaba convirtiendo en un destacado centro receptor de turistas. Después de largas deliberaciones con personalidades de la localidad y con la Dirección General de Bellas Artes, se llegó a la conclusión de que el lugar más indicado eran los terrenos llamados de "La Estila". En agosto de 1952 el Ayuntamiento aprobó el plan de construcción de la Hospedería y, acto seguido, se dirigió al INI para solicitarle la rápida ejecución de las obras⁶².

Unos meses más tarde, concretamente en el Consejo de Ministros del día 12 de diciembre, se acordó modificar el proyecto original y, en su lugar, restituir el antiguo Hospital Real de Santiago de Compostela, edificado en tiempos de los Reyes Católicos, a la primitiva condición de albergue de peregrinos. Este acuerdo fue comunicado al Presidente del INI el día 11 de abril de 1953 por el Ministro Subsecretario de la Presidencia de Gobierno, indicándole éste, además, que la ejecución de las obras precisas tendría que ser llevada a cabo por la Comisión Gestora de la Empresa Nacional de Turismo.

Una vez superadas todas las etapas del desarrollo del proyecto, el Hostal de los Reyes Católicos fue inaugurado el día 25 de julio de 1954, a los diez meses de comenzados los trabajos. Como en un principio no entraba dentro de los cálculos de la Comisión Gestora el dedicarse a la explotación de ningún establecimiento hotelero que

⁶² INI, Expediente 704 (Enero de 1963 a).

construyese o montase, fueron invitadas para tal función diversas firmas nacionales y, además, la Hilton Hotels Corporation, que, en definitiva, fue la elegida por el Consejo del INI. Dicha firma explotó el Hostal hasta el día 20 de junio de 1955, momento en que cesó en sus funciones como consecuencia de diversas dificultades económicas. A partir de ese momento la explotación fue verificada por la propia Comisión Gestora, en régimen de gestión directa, hasta que en julio de 1960, y por razones de la propia administración del INI, pasó a depender de AUXINI.

Una vez creada ENTURSA, el Comité de Gerencia del INI acordó el día 21 de enero de 1964 traspasar a dicha empresa pública, de conformidad con lo previsto en el escrito de Presidencia de Gobierno de 28 de septiembre de 1963⁶³, el Hostal de los Reyes Católicos. Con sus 157 habitaciones y 308 plazas se convirtió en el primer establecimiento hotelero de la Empresa Nacional de Turismo.

También fue la Comisión Gestora la que acometió la construcción del Hotel San Marcos. Fue el día 6 de abril de 1962 cuando el Consejo de Ministros acordó que el INI verificara el correspondiente estudio e informe sobre la construcción de un hotel en León utilizando al efecto el llamado Convento de San Marcos y edificaciones anexas⁶⁴. En el mismo sentido, y por Orden de 17 de julio de 1963, Presidencia de Gobierno autorizó al INI una financiación de 186 millones de pesetas⁶⁵.

⁶³ INI, Expediente 704 (8-1-1965).

⁶⁴ INI, Expediente 704 (Enero de 1963 a).

⁶⁵ INI, Expediente 704 (8-1-1965).

Las obras, adjudicadas a la empresa AGROMAN, se iniciaron en julio de 1963 y aunque durante el año 1964 se trabajó a buen ritmo, la realidad fue que al comenzar 1965, y a consecuencia de una difícil cimentación, de la antigüedad del inmueble y de algún retraso en la entrega de ciertos locales, sólo la parte del edificio antiguo y patio gótico se hallaban en fase adelantada, encontrándose, por el contrario, la del edificio nuevo en periodo de cimentación y de montaje de estructuras metálicas⁶⁶.

La inauguración oficial del Hostal de San Marcos tendría lugar el día 23 de julio de 1965. El coste total del mismo, una vez terminado e inaugurado, ascendió a 525 millones de pesetas. De ellos, 120 millones se invirtieron antes del 31 de diciembre de 1964 y los 405 millones restantes a lo largo de 1965. De todos los establecimientos hoteleros que llegaría a controlar ENTURSA, fue el que siempre tuvo un menor porcentaje de ocupación.

El Hotel La Muralla también se gestó antes de que se creara ENTURSA. Ya en 1953, concretamente el día 18 de abril, la Empresa Nacional Elcano manifestó su interés en que se construyesen hoteles y paradores en la ruta de Marruecos a Francia, principalmente en Ceuta, toda vez que la falta de alojamientos producía desagradables trastornos a los viajeros que llegaban a la ciudad para embarcar en los transbordadores⁶⁷. Pero no sería hasta casi diez años más tarde, concretamente por

⁶⁶ INI, *Memoria anual*, Ejercicio 1965.

⁶⁷ INI, Expediente 704 (Enero de 1963 a).

Orden de la Presidencia de Gobierno de 22 de septiembre de 1962, cuando se le encomendara al INI la construcción de un hotel en Ceuta⁶⁸.

Una vez realizados los estudios pertinentes, el día 22 de junio de 1963 se sometió a la consideración del Gobierno, entre otras cuestiones, el presupuesto de realización, que ascendía a 70 millones de pesetas. Este proyecto sería aprobado por el Consejo de Ministros el día 9 de agosto de dicho año y el día 31 del mismo mes se le comunicó al INI dicho acuerdo mediante una Orden de Presidencia de Gobierno.

Emplazado en el lugar que ocupaba la Maestranza de Artillería y aprovechando, en parte, las murallas de la dominación portuguesa, que databan del siglo XV, el proyecto preveía un cuerpo central de 48 habitaciones, complementado por otras 25 que se ubicarían en los espacios abovedados del interior de la muralla. Contaría, además, con servicios de restaurante, bar y piscinas. Una vez terminadas las obras, y tras una inversión de 130 millones de pesetas, el Hotel La Muralla fue inaugurado el 29 de mayo de 1967, con 81 habitaciones y 166 plazas⁶⁹. En contraposición al San Marcos, el Hotel La Muralla se convertiría en el establecimiento de ENTURSA con un mayor porcentaje de ocupación.

El último hotel que proyectaría ENTURSA en edificios monumentales fue El Paular. En un escrito de 20 de diciembre de 1969, ENTURSA solicitó al INI autorización para construir un "aparthotel" de 80 habitaciones en el Valle del Noruego de la Sierra de Guadarrama, término municipal de Rascafría, en la provincia de

⁶⁸ INI, Expediente 704 (8-1-1965).

⁶⁹ INI, Memoria anual, Ejercicio 1967.

Madrid⁷⁰. Dicho proyecto tenía un claro sentido promocional en el aspecto turístico y deportivo, al dotar a ese sector de la sierra madrileña de una instalaciones que, además de servir al numeroso grupo de población que se desplazaba habitualmente al lugar aludido, el cual carecía de servicios de albergue y restaurante, estimularan a la iniciativa privada a la construcción de otras edificaciones e instalaciones deportivas que sirvieran de descongestión de las ya existentes.

La inversión total proyectada ascendía a 103,7 millones de pesetas, de los que el Crédito Hotelero aportaría 22,7 millones, las cajas de ahorro 10 millones, y ENTURSA los 71 millones restantes. Esta última cantidad sería con cargo a los 105 millones de pesetas que ENTURSA tenía pendientes de recibir de los 200 millones que estaban autorizados en el Plan de Actuación e Inversiones de las Empresas Nacionales para el cuatrienio 1968-1971.

Una vez estudiado el proyecto, el INI consideró que la citada inversión no parecía rentable en un futuro próximo. No obstante, reconocía que se estaba ante un caso típico de actividad promotora, adecuado al objeto social de ENTURSA, que podía servir de estímulo a la iniciativa privada. Por todo ello, su Consejo de Administración acordó el día 4 de septiembre de 1970 someter dicho proyecto a la consideración del Ministro de Industria.

Como el visto bueno del Gobierno no llegó, se acometió un nuevo proyecto, en el mismo término municipal de Rascafría, consistente en restablecer una antigua hospedería mediante la construcción de un hotel totalmente nuevo y dotado de las más

⁷⁰ INI, Carpeta 3743 (10-9-1970).

modernas instalaciones. Las obras del edificio, perteneciente al Patrimonio del Estado, fueron realizadas por la Dirección General de Arquitectura. ENTURSA, además de asumir la explotación hotelera, aportó el mobiliario, la decoración y el equipo⁷¹, lo que supuso una inversión de 6,7 millones de pesetas. Sería en julio de 1971 cuando se inaugurara, junto al monasterio benedictino del mismo nombre, el Hotel Santa María de El Paular, el establecimiento hotelero más pequeño de los que formaron la cadena de ENTURSA: 41 habitaciones y 71 plazas.

2) En busca de una rentabilidad cada vez más exigida a su concepción empresarial, ENTURSA fue abandonando la idea inicial de hoteles de carácter monumental para extender la red hotelera en base a otras instalaciones más convencionales y que, sin tener la carga derivada de aquéllas, facilitarían una rentabilidad normal al conjunto. Fruto de esta nueva política fueron los hoteles Jerez, Iberia y Sarriá.

El INI recibió la primera propuesta para construir un hotel en Jerez en 1952. Fue el alcalde de esta ciudad quien el día 23 de junio de dicho año se dirigió al Instituto sugiriendo la edificación de un establecimiento hotelero en el recinto del Alcázar e indicando que tal proyecto contaría con el apoyo del Ayuntamiento y de las firmas más importantes del sector vinatero local. La idea no volvería a plantearse hasta nueve años más tarde, cuando la Sociedad Anónima "Real Alcázar de Jerez" solicitara el 22 de septiembre de 1961 la colaboración del INI para la construcción de un hotel de 300

⁷¹ INI, Resumen de actividades, Ejercicio 1970.

habitaciones⁷². Durante los siguientes años hubo negociaciones entre ENTURSA y la citada sociedad, pero no fructificaron.

Ante el fracaso de las negociaciones, ENTURSA compró el día 13 de noviembre de 1967 una parcela de 10.000 metros cuadrados, por la que entregó a cuenta cien mil pesetas, con la intención de construir en la ciudad jerezana un hotel de nueva planta con 64 habitaciones⁷³. Esta propuesta, formulada por ENTURSA y aceptada por el INI, fue aprobada por el Consejo de Ministros el día 28 de junio de 1968⁷⁴. Para la construcción de dicho hotel se preveía una inversión total de 76 millones de pesetas, distribuyéndose su financiación entre ENTURSA -51,3 millones-, un crédito oficial hotelero proveniente del Banco Hipotecario de España -14,7 millones- y un crédito de la Caja de Ahorros de Jerez -10 millones-. El desembolso a realizar por ENTURSA lo efectuaría el INI con cargo a los 200 millones de pesetas que figuraban para dicha empresa en el Programa de Inversiones y Actuaciones de las Empresas y Actividades para el cuatrienio 1968-1971, aprobado por el Consejo de Ministros el día 1 de diciembre de 1967. La construcción del hotel fue adjudicada a la Sociedad Anónima Entrecanales y Távara en la cantidad de 57,8 millones de pesetas, con un plazo de realización que expiraba el día 31 de diciembre de 1969⁷⁵. Las obras comenzaron el día 6 de agosto de 1968 y el Hotel Jerez fue inaugurado el 20 de

⁷² INI, Expediente 704 (Enero de 1963 a).

⁷³ INI, **Memoria anual**, Ejercicio 1967.

⁷⁴ INI, Expediente 798 (15-7-1968).

⁷⁵ INI, **Memoria anual**, Ejercicio 1968.

diciembre del año siguiente. En 1973 se adquirió una parcela contigua al recinto del hotel con la intención de ampliarlo. Las pertinentes obras de ampliación permitieron que en 1977 el número de habitaciones pasara de 62 a 120 y el de plazas de 120 a 228.

La evolución del mercado de los viajes aéreos, como consecuencia de la entrada en servicio de unos aeronaves cada vez más modernas y del auge constante del turismo, unido a la gran importancia que en el mercado del transporte aéreo de pasajeros estaban adquiriendo los denominados *Inclusive Tours*, pusieron de manifiesto la conveniencia de proceder a una estrecha e inmediata colaboración entre IBERIA y ENTURSA. Así, en 1970 comenzaron a estudiar la posibilidad de construir un hotel en las Islas Canarias. Como la compañía aérea era propietaria de un solar en Las Palmas de Gran Canaria en el que pensaba construir su terminal y establecer otros servicios generales, y como el volumen edificable del citado solar permitía, además de cubrir las necesidades específicas de IBERIA, instalar un hotel, se consideró muy conveniente la edificación de un establecimiento hotelero de gran capacidad⁷⁶.

Después de un par de años de estudios sobre la viabilidad y conveniencia del proyecto en cuestión, a mediados de 1972 ENTURSA solicitó del Ministerio de Industria la oportuna autorización para construir un hotel en Las Palmas de Gran Canaria. Dicha autorización se concedió en la reunión del Consejo de Ministros celebrada el día 27 de octubre de dicho año. Además, en la citada reunión se decidió que la inversión estimada de 325 millones de pesetas fuera financiada con cargo a las previsiones consignadas para ENTURSA en el III Plan de Desarrollo y en los

⁷⁶ INI, Memoria anual, Ejercicio 1970.

Programas de Actuación e Inversiones de las Empresas y Actividades para los años 1972 y 1973⁷⁷.

Las obras del Hotel Iberia se iniciaron el día 7 de mayo de 1973 y su inauguración tuvo lugar en diciembre de 1974. El nuevo establecimiento, cuya explotación comenzó en enero de 1975, se convirtió, con una capacidad de 581 plazas, en el más grande de todos los que en aquel momento formaban parte de ENTURSA. La incorporación de este hotel, el último que construiría ENTURSA, significó un desembolso definitivo de 425 millones de pesetas. Durante los dos años que duraron las obras se invirtieron 265,5 millones de pesetas, y los 159,5 restantes a lo largo de su primer año de actividad.

El día 21 de junio de 1974, el Comité de Dirección del INI acordó conceder a ENTURSA la oportuna autorización para su participación en la explotación del Hotel Sarriá de Barcelona. El día 11 de julio de dicho año, el Sector de Servicios y Aeronáutica del INI ordenó a ENTURSA la verificación de ciertos extremos en relación con la operación, previos a su formalización. Tras llevarla a efecto, el día 24 de julio de 1974 la Empresa Nacional de Turismo suscribió un contrato con la firma VALORA, propietaria del Hotel Sarriá, por el que la primera se comprometió a la explotación de dicho establecimiento durante un periodo de 25 años⁷⁸.

Al ser imprescindible la realización de una serie de inversiones en el hotel, el INI, a través de ENTURSA, le concedió a VALORA una financiación de 400 millones

⁷⁷ INI, Carpeta 3743 (30-10-1972).

⁷⁸ INI, Carpeta 3743 (11-7-1975).

de pesetas. Como se inició la explotación en junio de 1975, antes de que hubieran terminado totalmente las obras, la capacidad del hotel fue variando a medida que fueron finalizando aquéllas. De las 378 plazas existentes en 1975, se pasó a 502 en 1976 y a 606 en 1977.

Estamos ante el primer y único hotel privado explotado por ENTURSA. Pero esta situación duró poco tiempo. Durante 1980 se ultimaron los acuerdos conducentes a la compra del Hotel Sarriá a la firma VALORA, los cuales se materializaron en escritura pública de fecha 12 de diciembre de 1980, por un precio de 1.650 millones de pesetas⁷⁹.

3) Las últimas incorporaciones a la división hotelera van a ser establecimientos propiedad de organismos y entes de carácter público, de cuya explotación se hará cargo ENTURSA en régimen de arrendamiento. Es el caso de los hoteles Mencey, Alfonso XIII y Chamartín.

El Hotel Mencey de Santa Cruz de Tenerife, propiedad del Cabildo Insular, era un inmueble formado por dos partes claramente definidas. Una estaba en el cuerpo antiguo del edificio, inaugurado en 1950, y la otra correspondía a una ampliación efectuada en 1964. La posibilidad de arrendar dicho establecimiento había sido considerada por ENTURSA en cumplimiento de las directrices de la Administración de activar las actuaciones de las empresas del INI en el Archipiélago Canario. Incluso se le había expuesto al Cabildo su intención de llevarla a cabo sobre la base de que quedara desierto el concurso público a convocar al vencimiento del contrato con la anterior

⁷⁹ INI, Carpeta 3743 (5-11-1980)

arrendataria. Se pretendía con ello evitar cualquier posible competencia con la iniciativa privada⁸⁰.

Una vez que el concurso público convocado al efecto hubo quedado desierto, el Cabildo dirigió un escrito a ENTURSA, con fecha de 4 de abril de 1977, ofreciéndole la contratación directa del arrendamiento del Hotel Mencey⁸¹. Esta propuesta interesó a ENTURSA porque, entre otras razones, encajaba perfectamente en el tipo de tradicionales explotaciones hoteleras realizadas por ella. Además, como ya estaba actuando, mediante el Hotel Iberia, en las Islas Canarias, pensó que podría conseguir un apoyo entre ambas instalaciones que podría redundar en una mejora de la explotación conjunta.

El día 10 de mayo de 1977 ENTURSA remitió al Sector de Servicios y Aeronáutica del INI un estudio de viabilidad de la explotación y de las obras necesarias para modernizar el hotel, solicitando las oportunas autorizaciones para proceder en consecuencia. Se estipuló que la duración del contrato de arrendamiento fuera de veinte años, con una prórroga tácita por otros cinco años, que las obras de reforma y mejora del hotel fueran ejecutadas por el Cabildo y financiadas mediante un anticipo por la arrendataria, y que durante las mismas el establecimiento permaneciera abierto⁸².

⁸⁰ INI, Carpeta 3743 (17-5-1977 c).

⁸¹ INI, Carpeta 3743 (18-4-1977).

⁸² INI, Carpeta 3743 (17-5-1977 c).

Una semana más tarde, tanto la Dirección del Sector de Servicios y Aeronáutica⁸³ como la de los Servicios Económicos y Financieros⁸⁴, e incluso la Asesoría Jurídica del INI⁸⁵, emitieron informes favorables sobre la propuesta. Una vez autorizado el proyecto se iniciaron las obras de acondicionamiento y modernización, y a partir del día 1 de enero de 1978 se produjo la incorporación del Hotel Mencey a la cadena ENTURSA. Desde el primer momento el hotel experimentó un progresivo deterioro en el nivel de ocupación, algo a lo que no fue ajeno el incumplimiento del Cabildo a la hora de realizar las obras necesarias para una explotación acorde con la categoría del hotel⁸⁶.

Con fecha de 25 de enero de 1975, el Ministerio de Información y Turismo comunicó al INI que, ante la grave situación creada por el cese de la explotación por la compañía adjudicataria del Hotel Alfonso XIII de Sevilla, propiedad del Ayuntamiento hispalense, era completamente necesario que ENTURSA concurreniera al concurso que convocase al efecto la aludida entidad municipal a fin de que la mencionada empresa pudiera hacerse cargo, en su caso, de dicha explotación, previas las obras de mejora y remodelación precisas, con lo que se conseguiría, aparte de solucionar el problema que en aquellos momentos tenía el ayuntamiento sevillano, una mejora de calidad en la oferta. Añadía el Ministerio que en el caso de que ENTURSA resultase adjudicataria, el

⁸³ INI, Carpeta 3743 (17-5-1977 c).

⁸⁴ INI, Carpeta 3743 (17-5-1977 a).

⁸⁵ INI, Carpeta 3743 (17-5-1977 b).

⁸⁶ INI, Carpeta 3743 (1-4-1981).

antipio para financiar dichas obras podría hacerse con cargo a las previsiones globales de financiación incluidas para dicha empresa en el III Plan de Desarrollo⁸⁷

Después de unos meses en los que se discutió sobre la conveniencia o no de tal operación, el Consejo de Administración del INI acordó, en su reunión del día 29 de julio de 1975, autorizar a ENTURSA para negociar con el Ayuntamiento de Sevilla el arrendamiento del Hotel Alfonso XIII⁸⁸. El contrato se firmó en noviembre de dicho año y en él ENTURSA se comprometió a explotar las instalaciones por un periodo de veinte años, contados desde la fecha de entrega por el Ayuntamiento del hotel debidamente acondicionado. Las obras de remodelación, que comenzaron en octubre de 1977, se prolongaron hasta mayo de 1979, momento a partir del cual ENTURSA comenzó la explotación. Conseguir que el Hotel Alfonso XIII abriera sus puertas al público con sus instalaciones completamente remozadas requirió una fuerte inversión. Basta con señalar que en 1980, el primer ejercicio económico completo en el que el hotel prestó servicio, la inversión acumulada en el mismo rondaba los 800 millones de pesetas.

Uno de los objetivos más perseguidos por ENTURSA durante varios años fue la instalación de un hotel en la capital de España, pero la alta inversión en relación a su rentabilidad que un hotel propio requeriría había frenado los proyectos⁸⁹. A pesar de ello no cejó en su empeño y a lo largo de 1978 mantuvo conversaciones con RENFE

⁸⁷ INI, Carpeta 3743 (7-3-1975 a y b).

⁸⁸ INI, Carpeta 3743 (31-7-1975).

⁸⁹ INI, Carpeta 3743 (20-4-1979).

con vistas a la explotación del hotel que la compañía ferroviaria estaba construyendo en la Estación de Chamartín de Madrid.

Estas negociaciones fructificaron en los primeros meses de 1979 y se llegó a un principio de acuerdo por el que ENTURSA, además de hacerse cargo de la explotación, debería realizar una inversión de 300 millones de pesetas, destinada a completar las realizaciones y equipo operativo del edificio y para su utilización dentro de las normas de calidad y servicio de la cadena. El contrato de arrendamiento tendría una duración de veinte años desde la fecha de apertura, estipulándose un canon a satisfacer por ENTURSA sobre la cifra anual de ventas y según el grado de ocupación⁹⁰.

La inauguración del Hotel Chamartín no se produciría hasta el mes de abril de 1982 debido a que las obras a realizar en el mismo, que comenzaron en los últimos meses de 1979, estuvieron paralizadas durante un buen tiempo en base a la presunción de incumplimiento del contrato por parte de RENFE⁹¹.

Parece ser que durante los dos últimos años de vida de ENTURSA dos nuevos hoteles se incorporaron a la cadena. En un escrito del Presidente del INI, Luis Carlos Croissier, fechado el día 4 de noviembre de 1985, se dice que la cadena hotelera de la Empresa Nacional de Turismo "*está compuesta por seis hoteles de lujo y seis hoteles de primera clase, con un total de 2.305 habitaciones y 4.234 plazas*"⁹². Como sabemos que en 1983 ENTURSA explotaba diez establecimientos hoteleros, la incorporación de

⁹⁰ INI, Carpeta 3743 (11-5-1979).

⁹¹ INI, Carpeta 3743 (1-4-1981).

⁹² INI, Carpeta 3743 (4-11-1985).

los dos últimos debió producirse entre 1984 y 1985. Creemos que se trata de los hoteles Victoria Palace, de El Escorial, y el Reina Victoria, de Valencia⁹³. Es lo que único que sabemos. En ninguna de las memorias e informes utilizados para elaborar este trabajo se hace mención alguna a estas últimas incorporaciones. La falta de datos y la poca relevancia que en la vida de la empresa desempeñaron ambos hoteles, más que nada por su corta vinculación a la misma, obliga a que prácticamente se les ignore a lo largo de este estudio.

3.2.2. Producción y resultados

En el Cuadro 1 puede observarse el crecimiento que, por lo que respecta al número de establecimientos hoteleros y al de plazas ofertadas, experimentó la cadena a lo largo de su existencia. Si en 1964 sólo disponía de un hotel que contaba con 308 plazas, en 1985 ya eran doce los establecimientos y 4.234 el número de plazas. Los cuadros 2 y 3 ponen de manifiesto que, desde un punto de vista cuantitativo, la cadena hotelera de ENTURSA tuvo una influencia bastante pequeña en el conjunto de la oferta hotelera española. En el primero de ellos, puede comprobarse que, a nivel de plazas ofertadas, lo más que llegó a representar fue el 0,5 por ciento del total nacional. Su potencial respecto a otras cadenas hoteleras tampoco fue excesivamente importante (Cuadro 3). En 1982 ocupaba el noveno lugar en cuanto al número de hoteles y el octavo por lo que se refiere al de plazas.

⁹³ Se hace referencia a estos dos hoteles en la *Revista Actualidad Económica*, nº 1.432, de noviembre de 1985.

CUADRO 1					
ENTURSA. DIVISION HOTELERA					
AÑOS	HOTELES	PLAZAS	ESTANCIAS	CAPACIDAD	% OCUPACION
1964	1	308	27.825	112.728	24,7
1965	2	838	73.263	207.820	35,2
1966	2	838	50.337	305.870	16,4
1967	3	1.004	64.888	341.394	19,0
1968	3	1.000	81.219	366.000	22,2
1969	3	1.000	91.133	365.000	24,9
1970	4	1.112	144.873	405.880	35,7
1971	5	1.183	169.170	416.530	40,6
1972	5	1.183	163.409	432.978	37,7
1973	5	1.183	185.274	431.795	42,9
1974	5	1.183	160.839	359.632	44,7
1975	7	2.142	217.251	666.275	32,6
1976	7	2.338	336.465	855.846	39,3
1977	7	2.481	358.430	905.565	39,6
1978	8	2.989	446.585	1.055.757	42,3
1979	9	3.055	445.675	1.059.945	42,0
1980	9	3.055	449.895	1.118.130	40,2
1981	9	3.055	448.326	1.115.075	40,2
1982	10	3.604	561.808	1.315.460	42,7
1983	10	3.848	590.700	1.404.520	42,0
1984	11	3.937			
1985	12	4.234			

Fuente: INI, Memorias.

CUADRO 2	
PLAZAS ENTURSA/PLAZAS INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA	
AÑOS	PORCENTAJE
1964	0,10
1965	0,25
1966	0,24
1967	0,26
1968	0,23
1969	0,21
1970	0,20
1971	0,19
1972	0,18
1973	0,17
1974	0,16
1975	0,27
1976	0,29
1977	0,31
1978	0,37
1979	0,38
1980	0,37
1981	0,37
1982	0,44
1983	0,46
1984	0,48
1985	0,50

Fuente: Secretaría General de Turismo (1989) e INI, Memorias.

CUADRO 3		
CADENAS HOTELERAS. AÑO 1982.		
CADENAS	HOTELES	PLAZAS
HUSA	72	10.080
SOL	51	24.250
HOTUSA	47	7.520
HOTASA	32	20.000
MAPOTEL	29	16.980
MELIA	17	9.632
HESPERIA	16	2.760
HOCASA	11	3.870
ENTURSA	10	3.604

Fuente: INI, Carpeta 3743 (6-5-1982).

Tampoco sale bien parado el tamaño de ENTURSA si se le compara con el organismo Administración Turística Española (ATE), es decir, con el resto de la oferta hotelera pública. Frente a un máximo de doce hoteles que llegó a explotar ENTURSA en 1985, la red de la ATE alcanzó los 89 establecimientos en 1982. Estamos, pues, ante una cadena hotelera que creció a lo largo de su existencia pero que, cuantitativamente hablando, tuvo una presencia totalmente testimonial dentro de la industria hotelera española.

Ello no fue óbice para que, por contra, si destacara ENTURSA por la calidad de sus instalaciones y de los servicios prestados en las mismas. Estamos hablando de hoteles de cinco y de cuatro estrellas, algunos edificados en antiguos monumentos de carácter histórico-artístico, y todos ellos caracterizados, no sólo por sus excelentes

instalaciones, sino, además, por disponer de un personal especializado capaz de ofrecer en cada momento un servicio de calidad. El principal activo de la cadena hotelera de ENTURSA fue, sin duda alguna, el de la calidad, lo que redundó en un merecido prestigio a nivel nacional.

Si en el Cuadro 2 se comparaba ENTURSA con la industria hotelera española y mostraba que, según las plazas ofertadas, aquella tuvo siempre una escasa importancia a nivel nacional, el Cuadro 4 se refiere exclusivamente a los establecimientos de cinco y de cuatro estrellas. En esta ocasión se observa que el peso de ENTURSA es bastante mayor, sobre todo en los hoteles de máxima categoría, y, además, creciente en el tiempo, especialmente desde mediados de la década de los años setenta.

Otra característica importante de ENTURSA es el considerable tamaño de buena parte de sus establecimientos. Si observamos el Cuadro 5 vemos que tras la puesta en marcha de los dos primeros hoteles, establecimientos de gran capacidad, se optó por la construcción de locales más reducidos, tendencia que se truncaría definitivamente a partir de 1975 cuando se apostó de nuevo, y de una manera decidida, por la construcción o explotación de hoteles de gran tamaño. Se observa, asimismo, que las instalaciones hoteleras de la cadena no experimentaron con el paso del tiempo alteraciones de importancia que afectaran a su capacidad. Sólo merece la pena destacar las modificaciones habidas en el Hotel San Marcos y en el Hotel Jerez. En el primero de ellos se redujo de manera notable su capacidad a partir de 1978, pasando el número de plazas de 514 a 234 en dos años. Con esta modificación de su estructura se pretendió solucionar uno de los problemas más agudos que tuvo ENTURSA: el bajo grado de

ocupación del citado hotel. Lo ocurrido en el Hotel Jerez fue todo lo contrario. El hotel andaluz experimentó desde 1975 una ampliación de sus instalaciones que, prácticamente, permitieron doblar su capacidad.

CUADRO 4				
OFERTA ENTURSA / OFERTA HOTELERA NACIONAL				
Porcentajes				
AÑOS	HOTELES		PLAZAS	
	5 *	4 *	5 *	4 *
1970	3,3	0,9	4,3	0,6
1971	3,2	1,2	3,9	0,6
1972	3,1	1,1	3,6	0,6
1973	3,0	1,0	3,5	0,5
1974	2,9	0,9	3,4	0,5
1975	3,8	1,2	3,9	1,0
1976	5,6	0,8	5,4	0,8
1977	5,7	0,8	6,1	0,8
1978	7,3	0,8	8,2	0,8
1979	8,8	0,9	8,6	0,7
1980	9,2	0,9	9,0	0,7
1981	9,4	0,9	9,0	0,7
1982	9,5	1,1	8,7	1,2
1983	9,4	1,1	8,9	1,5

Fuente: Secretaría General de Turismo (1989) e INI, Memorias.

CUADRO 5									
ENTURSA. DIVISION HOTELERA. PLAZAS									
1. REYES CATOLICOS					6. IBERIA				
2. SAN MARCOS					7. SARRIA				
3. LA MURALLA					8. MENCEY				
4. JEREZ					9. ALFONSO XIII				
5. EL PAULAR									
AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1964	308								
1965	308	530							
1966	308	530							
1967	308	530	166						
1968	308	530	162						
1969	308	530	162						
1970	320	514	158	120					
1971	320	514	158	120	71				
1972	320	514	158	120	71				
1973	320	514	158	120	71				
1974	320	514	158	120	71				
1975	320	514	158	120	71	581	378		
1976	320	514	158	192	71	581	502		
1977	320	514	158	228	74	581	606		
1978	320	442	158	228	74	581	606	580	
1979	328	234	161	228	72	567	599	568	298
1980	328	234	161	228	72	567	599	568	298
1981	328	234	161	228	72	567	599	568	298

Fuente: INI, Memorias.

Del Cuadro 6 puede desprenderse la idea de que el número de plazas por establecimiento hotelero fue en ENTURSA muy superior al registrado, tanto en el conjunto de la industria hotelera española como en la red de la ATE. Sin embargo, si tenemos en cuenta solamente los hoteles de cinco y de cuatro estrellas (Cuadro 7) la diferencia ya no resulta tan llamativa. Los hoteles de máxima categoría de ENTURSA tuvieron una capacidad en plazas ligeramente superior a la media nacional, mientras que los de cuatro estuvieron, como consecuencia del reducido tamaño de los hoteles La Muralla y El Paular, algo por debajo. Parece claro, por tanto, que considerando exclusivamente la categoría de los hoteles, los pertenecientes a ENTURSA presentaron unos niveles medios de capacidad no muy distintos de los existentes en el resto de la hotelería española.

Uno de los temas más discutidos por los dirigentes de ENTURSA, y que más repercusión tuvo sobre la marcha de la empresa, fue el de la ubicación de los hoteles. En un primer momento, y con la intención de no convertirse en una competidora de la iniciativa privada, ENTURSA se dedicó a la construcción de lujosos establecimientos en lugares donde aquélla no se hubiera aventurado. Se trataba de Santiago de Compostela, León, Ceuta, Jerez y Rascafría, en la provincia de Madrid, enclaves con una importantísima ventaja, la escasa o nula competencia, pero, al mismo tiempo, con un grave inconveniente, el ser ciudades no vacacionales.

CUADRO 6			
NUMERO DE PLAZAS POR ESTABLECIMIENTO			
AÑOS	ENTURSA	ADMINISTRACION TURISTICA ESPAÑOLA	OFERTA HOTELERA NACIONAL
1964	308	49	52
1965	419	52	52
1966	419	55	54
1967	335	56	56
1968	333	51	59
1969	333	51	62
1970	278	50	66
1971	237	78	71
1972	237	46	73
1973	237	47	76
1974	237	48	78
1975	306	55	82
1976	334	107	84
1977	354	70	84
1978	374	73	84
1979	340	76	84
1980	340	76	85
1981	340	79	85
1982	360	83	86
1983	385	86	86
1984	358	87	86
1985	353	92	87

Fuente: Secretaría General de Turismo (1989) e INI, *Memorias*.

CUADRO 7				
NUMERO DE PLAZAS POR ESTABLECIMIENTO DE 5 Y 4 ESTRELLAS				
AÑOS	ENTURSA		OFERTA HOTELERA NACIONAL	
	5 *	4 *	5 *	4 *
1970	417	139	318	198
1971	417	116	336	215
1972	417	116	355	219
1973	417	116	355	237
1974	417	116	356	241
1975	404	232	390	261
1976	382	270	395	270
1977	417	271	391	278
1978	435	271	391	285
1979	376	267	384	299
1980	376	267	385	303
1981	376	267	391	306

Fuente: Secretaría General de Turismo (1989) e INI, *Memorias*.

Los malos resultados registrados año tras año provocaron que, desde el seno de la propia empresa, se alzarán voces reclamando un cambio de política. En un informe redactado en 1969 se afirmaba que si a ENTURSA se le quería *"exigir una rentabilidad estrictamente económica y comercial"*, era necesaria *"la construcción y explotación de pequeños y medianos hoteles de nueva planta"* y en localidades donde hubiera *"un mínimo de garantías de ocupación en relación a su capacidad"*. La justificación era la siguiente: *"Si hemos de construir y explotar hoteles de una capacidad desmesurada, maniatados por las especialísimas características que condicionan la adaptación de un*

*monumento con 4 ó 5 siglos de antigüedad para convertirlo en hotel moderno, y en lugares inhóspitos turísticamente hablando, creemos que se nos puede exigir cualquier rentabilidad de contenido social, cultural, político y, hasta si se quiere, espiritual, pero nunca una rentabilidad comercial o económica*⁹⁴.

El dilema al que se enfrentaban los dirigentes de ENTURSA era el siguiente: Si las nuevas realizaciones se situaban en zonas de alta demanda turística, condición precisa para poder obtener una cierta rentabilidad, se corría el riesgo de que la empresa fuera tachada de competidora de la iniciativa privada allí instalada y si, por contra, por razones políticas se ubicaban en lugares no promocionados, era muy posible que se agravase su situación empresarial.

Parece ser que se decidió apostar por la primera opción y con la inauguración del Hotel Iberia se produjo un cambio de rumbo en la estrategia llevada hasta entonces. A partir de ese momento se van a explotar hoteles en lugares donde, aunque la competencia era mayor, también lo era la demanda. Me refiero a zonas claramente vacacionales, como Las Palmas o Tenerife, y a grandes capitales, como Barcelona, Sevilla o Madrid. Se perseguía conseguir un mayor número de clientes y, además, complementar la fuerte estacionalidad registrada en los primeros enclaves elegidos por la empresa.

⁹⁴ INI, Balance de situación, Ejercicio 1969.

CUADRO 8									
ENTURSA. PORCENTAJES DE OCUPACION									
	1. REYES CATOLICOS 2. SAN MARCOS 3. LA MURALLA 4. JEREZ 5. EL PAULAR					6. IBERIA 7. SARRIA 8. MENCEY 9. ALFONSO XIII			
AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1964	24,7								
1965	46,2	22,3							
1966	23,5	12,4							
1967	26,1	13,3	27,3						
1968	31,6	13,3	33,4						
1969	34,5	14,9	39,7						
1970	45,5	21,5	54,0	46,2					
1971	57,6	22,2	60,8	52,7	20,1				
1972	45,0	19,7	69,1	54,3	37,6				
1973	54,8	22,5	68,1	62,1	48,7				
1974	56,8	24,9	64,6	66,6	52,3				
1975	53,3	23,9	57,1	60,4	47,5	14,8	21,1		
1976	57,5	25,5	66,5	48,7	54,3	36,5	30,8		
1977	54,9	19,4	68,8	40,7	54,1	48,1	30,6		
1978	55,6	23,3	67,1	47,8	52,4	51,9	35,9	35,0	
1979	49,9	34,1	70,0	44,8	52,5	52,4	34,9	33,4	19,5
1980	50,8	34,9	72,0	46,6	53,8	47,3	37,2	24,5	30,2
1981	52,1	36,6	66,6	47,2	49,3	52,9	36,4	19,8	30,3

Fuente: INI, Memorias.

No obstante, esta nueva política no supuso un gran cambio en cuanto al grado de ocupación de los hoteles de la cadena. Como puede comprobarse en el Cuadro 1, el

nivel medio de ocupación de la cadena no experimentó ninguna modificación de mención con las nuevas incorporaciones. Es más, a excepción del Hotel San Marcos, un establecimiento con un índice de ocupación permanentemente muy bajo debido a su exagerada dimensión y a estar ubicado en un emplazamiento turísticamente inadecuado, los hoteles con una mayor ocupación fueron precisamente los construidos durante la primera etapa (Cuadro 8). Hay que tener en cuenta que éstos disfrutaron en sus localidades de una situación prácticamente de monopolio por lo que respecta a establecimientos hoteleros de igual categoría. Sirva de ejemplo el hecho de que en el año 1980 los hoteles Reyes Católicos y San Marcos eran los únicos de cinco estrellas en las provincias de La Coruña y León. En el caso de los hoteles Jerez y La Muralla, la competencia se limitaba a un sólo establecimiento.

En el polo opuesto estaban los hoteles abiertos en centros de alta demanda. Allí la oferta era mayor, incluso en locales de elevada categoría, y la competencia más difícil. El nivel de ocupación fue, a excepción del Hotel Iberia, algo menor. Los hoteles Mencey, Sarriá y Alfonso XIII, es decir, la nueva vía abierta en ENTURSA consistente en explotar establecimientos que no eran de su propiedad y que estaban ubicados en lugares turísticamente atractivos, no dieron el resultado perseguido.

En definitiva, la oferta hotelera de ENTURSA fue bastante desequilibrada. Al contrario de otras grandes cadenas, careció de una red de establecimientos propiamente turísticos en las zonas de gran atractivo y expansión durante las décadas de los años setenta y ochenta. Dispuso de hoteles, tanto en lugares donde no había competencia pero donde la demanda era muy débil, como en localidades donde, a pesar de existir

una demanda bastante importante, el mercado se encontraba prácticamente saturado. Esto fue consecuencia más que nada de la falta de libertad de ENTURSA para elegir con criterios netamente empresariales la situación de sus establecimientos hoteleros. Primaron, en la mayoría de los casos, los motivos políticos -propiedad pública del hotel, por ejemplo-, sociales o artísticos -recuperación de edificios monumentales-, sobre los estrictamente económicos⁹⁵.

Todo esto influyó, lógicamente, en los resultados de la división hotelera. En primer lugar se analizará el apartado de ingresos y costes de explotación estrictamente hoteleros⁹⁶. Por lo que respecta a los primeros, la mayor parte de ellos tenían su origen en la ocupación de habitaciones y en las actividades de restauración. En el Cuadro 9 se observa la gran importancia de ambas partidas y cómo a lo largo del tiempo la participación porcentual de la primera fue creciendo en detrimento de lo ingresado por restaurantes, bares y cafeterías.

Del nivel de ocupación de los hoteles ya se ha hablado anteriormente. No así de la restauración. Esta actividad fue muy importante hasta los primeros años de la segunda mitad de la década de los años setenta. Prueba de ello es que el número de cubiertos servidos en los establecimientos de la cadena fue, entre 1964 y 1975, superior al de estancias hoteleras (Cuadros 1 y 10). Con el desencadenamiento de la crisis económica y su incidencia en la hotelería y, especialmente, en los restaurantes de lujo,

⁹⁵ INI, Carpeta 3743 (6-7-1980).

⁹⁶ Para el periodo 1964-1973 el ejercicio económico coincide con el año natural. En 1974 comenzó el 1 de enero pero terminó el 31 de octubre. A partir de ese momento, cada ejercicio se inició el 1 de noviembre y terminó el 31 de octubre.

se invirtió la tendencia. Desde ese momento, y aunque el servicio de restauración siguió creciendo a medida que fueron añadiéndose nuevos hoteles, el número de cubiertos empezó a ser superado por el de estancias y la cantidad medida de cubiertos servidos por hotel mostró, con altibajos, una tendencia decreciente (Cuadro 10). Los ingresos

CUADRO 9						
ENTURSA. INGRESOS DE EXPLOTACION.						
Millones de Ptas.						
1. Ingresos por el concepto de habitaciones. 2. Idem. Participación porcentual. 3. Ingresos por los conceptos de Restaurante, Desayunos y Bar. 4. Idem. Participación Porcentual. 5. Ingresos por Otros conceptos. 6. Idem. Participación porcentual.						
AÑOS	1	2	3	4	5	6
1968	28,5	37,5	42,0	55,1	5,6	7,4
1969	30,2	37,3	44,6	55,1	6,2	7,6
1970	49,0	37,8	73,5	56,7	7,1	5,5
1971	65,8	39,7	93,9	56,6	6,2	3,7
1972	69,2	37,9	104,9	57,5	8,4	4,6
1973	87,1	40,1	122,2	56,3	7,9	3,6
1974	88,5	41,1	120,7	56,0	6,3	2,9
1975	149,3	44,0	177,6	52,3	12,4	3,7
1976	283,3	49,3	271,8	47,3	20,0	3,4
1977	367,0	52,4	301,6	43,0	32,0	4,6
1978	577,8	54,2	442,9	41,6	44,6	4,2
1979	795,2	57,3	548,1	39,5	44,8	3,2
1980	951,7	55,9	691,7	40,6	60,3	3,5

Fuente: INI, Balances de Situación.

por esta actividad crecieron a menor ritmo que el alcanzado por el apartado de habitaciones y, de ahí, su pérdida de peso en el conjunto de los ingresos de explotación.

CUADRO 10		
ENTURSA. SERVICIO DE RESTAURACION.		
1. Número de cubiertos servidos		
2. Número de cubiertos servidos/Número de hoteles.		
AÑOS	1	2
1966	75.632	37.816
1967	90.290	30.096
1968	106.955	35.652
1969	114.970	38.323
1970	182.197	45.549
1971	211.960	42.392
1972	225.464	45.093
1973	232.296	46.459
1974	189.459	37.892
1975	220.094	31.442
1976	267.694	38.242
1977	260.182	37.169
1978	314.323	39.290
1979	319.223	35.469
1980	335.700	37.300
1981	340.642	37.849
1982	435.291	43.529

Fuente: INI, Memorias.

En cuanto a los costes de explotación, eran los de personal y consumos los más elevados (Cuadro 11). Ambos crecieron durante el periodo estudiado, pero mientras los primeros fueron ganando importancia hasta representar en 1980 el 63 por ciento de los

costes, los segundos la fueron perdiendo merced, fundamentalmente, al descenso experimentado en las actividades de restauración a consecuencia de la crisis económica de 1973.

CUADRO 11						
ENTURSA. COSTES DE EXPLOTACION.						
Millones de Ptas.						
1. Costes por el concepto de Consumos.						
2. Idem. Participación Porcentual.						
3. Costes por el concepto de Personal.						
4. Idem. Participación Porcentual.						
5. Costes por Otros conceptos.						
6. Idem. Participación porcentual.						
AÑOS	1	2	3	4	5	6
1968	13,9	17,9	38,0	49,0	25,7	33,1
1969	15,7	19,1	40,1	48,8	26,4	32,1
1970	26,4	22,8	59,2	51,1	30,3	26,1
1971	34,9	24,3	72,6	50,6	36,1	25,1
1972	39,1	24,5	93,3	58,5	27,1	17,0
1973	48,0	25,2	101,3	53,3	40,9	21,5
1974	45,1	24,1	100,4	53,7	41,4	22,2
1975	69,9	20,9	191,7	57,4	72,6	21,7
1976	102,4	18,9	301,9	56,0	135,5	25,1
1977	112,2	16,3	409,9	59,7	164,8	24,0
1978	165,7	17,0	593,0	61,0	213,0	22,0
1979	203,1	15,6	810,8	62,1	290,8	22,3
1980	246,2	13,8	1.127,0	63,2	409,3	23,0

Fuente: INI, **Balances de Situación.**

Tras hacer referencia, de manera breve, a los principales componentes de los ingresos y de los costes de explotación, veamos ahora cómo evolucionaron durante el

periodo 1964-1980, tanto en pesetas corrientes como en pesetas constantes de 1970. Para una mayor aproximación a la realidad, será interesante, además, no sólo conocer las cantidades totales correspondientes a cada año, sino relacionarlas con las plazas ofertadas anualmente, es decir, con la capacidad hotelera que, en cada momento, tuvo realmente la empresa (Cuadros 12 y 13).

CUADRO 12				
ENTURSA. INGRESOS DE EXPLOTACION.				
1. Ingresos de explotación. Millones de pesetas corrientes. 2. Ingresos de explotación. Millones de pesetas constantes. (1970) 3. Ingresos de explotación/Capacidad hotelera. Pesetas corrientes. 4. Ingresos de explotación/Capacidad hotelera. Pesetas constantes.				
AÑOS	1	2	3	4
1964	16,4	23,8	145	210
1965	48,4	62,0	233	298
1966	38,0	45,9	124	150
1967	62,5	70,8	183	207
1968	76,1	82,2	208	225
1969	81,0	85,6	222	235
1970	129,6	129,6	319	319
1971	165,9	153,3	398	368
1972	182,5	155,7	421	359
1973	217,2	166,2	503	385
1974	215,5	142,7	599	396
1975	339,3	192,0	509	288
1976	575,1	276,6	672	323
1977	700,6	271,1	773	299
1978	1.065,3	344,1	1.009	326
1979	1.388,1	387,3	1.309	365
1980	1.703,7	410,6	1.524	367

Fuente: INI, Balances de Situación.

CUADRO 13				
ENTURSA. COSTES DE EXPLOTACION.				
1. Costes de explotación. Millones de pesetas corrientes. 2. Costes de explotación. Millones de pesetas constantes. (1970) 3. Costes de explotación/Capacidad hotelera. Pesetas corrientes. 4. Costes de explotación/Capacidad hotelera. Pesetas constantes.				
AÑOS	1	2	3	4
1964	18,6	26,9	165	239
1965	47,3	60,6	227	291
1966	47,5	57,3	155	187
1967	65,1	73,8	191	216
1968	77,6	83,8	212	229
1969	82,2	86,9	225	238
1970	115,9	115,9	285	285
1971	143,6	132,7	345	319
1972	159,5	136,0	368	314
1973	190,2	145,5	440	336
1974	186,9	123,7	520	344
1975	334,2	189,2	501	283
1976	539,8	259,6	631	303
1977	686,9	265,8	758	293
1978	971,7	313,9	920	297
1979	1.304,7	364,0	1.231	343
1980	1.782,5	429,6	1.594	384

Fuente: INI, Balances de Situación.

Se pueden distinguir dos etapas. La primera abarcaría hasta 1975. Fueron unos años caracterizados por un muy importante incremento de la demanda hotelera y en los que la actividad de ENTURSA se centró en la construcción y explotación de hoteles en lugares no típicamente vacacionales. Durante este periodo los ingresos de explotación

crecieron a un ritmo superior al que lo hicieron los costes, lográndose a partir de 1970 unos resultados de explotación estrictamente hotelera, por fin, positivos (Cuadro 14).

CUADRO 14		
ENTURSA. VARIACION PORCENTUAL DE INGRESOS Y GASTOS DE EXPLOTACION.		
	1964-1973	1975-1980
INGRESOS DE EXPLOTACION		
Pesetas Corrientes	1.224 %	402 %
Pesetas Constantes de 1970	598 %	114 %
COSTES DE EXPLOTACION		
Pesetas Corrientes	922 %	433 %
Pesetas Constantes de 1970	441 %	127 %
INGRESOS DE EXPLOTACION/CAPACIDAD HOTELERA		
Pesetas Corrientes	247 %	199 %
Pesetas Constantes de 1970	83 %	27 %
COSTES DE EXPLOTACION/CAPACIDAD HOTELERA		
Pesetas Corrientes	166 %	218 %
Pesetas Constantes de 1970	40 %	35 %

Fuente: Cuadros 12 y 13

La situación fue distinta a partir de 1975. Desde ese momento ENTURSA fue incorporando a su cadena grandes hoteles ubicados en zonas de alta demanda pero, también, bastante saturadas en cuanto a la oferta. Este cambio de rumbo coincidió, a nivel internacional, con una crisis económica de importantes secuelas sobre el sector turístico, y a nivel interno, con una fuerte inflación, con un incremento de la conflictividad laboral⁹⁷, y con el proceso político de la transición a la democracia. Los

⁹⁷ Por ejemplo, durante 1977 el Hotel Reyes Católicos sufrió una paralización de sus actividades de cerca de cuatro semanas de duración, el Jerez de una semana y el Sarriá de otra, todas ellas precisamente en meses cruciales para el negocio hotelero. INI, Memoria anual, Ejercicio 1977.

resultados de esta nueva política de ENTURSA, emprendida en un marco socioeconómico complejo, fueron unos niveles de ocupación bajos, especialmente en los últimos hoteles incorporados, y unos ingresos de explotación que crecieron ligeramente por debajo de los costes (Cuadro 14).

En el Cuadro 15 se recogen los resultados de la división hotelera. Por lo que respecta a los resultados de explotación estrictamente hotelera, éstos fueron negativos durante la década de los sesenta y positivos a lo largo de la de los setenta. Si a estos datos les sumamos las cantidades obtenidas por el concepto de locales comerciales obtenemos los resultados brutos de explotación. Estos fueron positivos durante 12 de los 17 años estudiados. La cosa cambia si tenemos en cuenta los resultados netos de explotación. Estos se obtienen restando de los resultados brutos las amortizaciones, las cuales comenzaron a aplicarse de manera continua desde 1970, y las cantidades que de los gastos ocasionados por la Oficina Central de ENTURSA se repercutían anualmente sobre los establecimientos hoteleros. Este fuerte lastre provocó que sólo en seis de los años para los que disponemos de datos la división hotelera de ENTURSA presentara unos resultados netos de explotación positivos.

De todo lo expuesto hasta ahora se deduce que la cadena hotelera de la Empresa Nacional de Turismo estuvo compuesta por un reducido número de establecimientos, todos ellos de primera calidad y con un tamaño medio bastante similar al del resto de hoteles españoles de igual categoría, pero con el inconveniente de estar ubicados en ciudades en las que, o bien la demanda era escasa, o bien la oferta era abundante. La no

CUADRO 15						
ENTURSA. RESULTADOS DIVISION HOTELERA (Millones de ptas.)						
1. Resultados de Explotación estrictamente hotelera.			4. Gastos Oficina Central.			
2. Ingresos por Locales Comerciales.			5. Amortizaciones y Previsión.			
3. Resultados Brutos de Explotación (3=1+2)			6. Resultados Netos de Explotación (6=3-4-5)			
AÑOS	1	2	3	4	5	6
1964	-2,2		-2,2	0,5		-2,7
1965	1,1		1,1	1,5	2,4	-2,8
1966	-9,5		-9,5	3,6		-13,1
1967	-2,6		-2,6	4,4		-7,0
1968	-1,5	1,1	-0,4	4,8		-5,2
1969	-1,2	1,2	0,0	4,8		-4,8
1970	13,7	1,4	15,1	6,4	12,8	-4,1
1971	22,3	1,4	23,7	8,2	13,3	2,2
1972	23,0	1,3	24,3	8,9	14,4	1,0
1973	27,0	1,8	28,8	10,6	14,0	4,2
1974	28,5	1,7	30,2	10,6	11,7	7,9
1975	5,1	1,9	7,0	16,9	14,6	-24,5
1976	35,3	2,4	37,7	29,0	20,2	-11,6
1977	13,7	3,2	16,9	34,8	31,4	-49,3
1978	93,6	4,5	98,1	32,8	37,3	28,0
1979	83,4	5,6	89,0	39,7	39,9	9,4
1980	-78,8	12,7	-66,1	50,8	73,0	-189,9

Fuente: INI. Memorias.

localización de los hoteles según criterios netamente empresariales influyó, sin duda alguna, en que los niveles de ocupación no fueran los deseados por todos. Si, además, tenemos en cuenta que los ingresos accesorios a la explotación fueron siempre reducidos, que el carácter monumental de ciertos hoteles implicaba elevados costes de

mantenimiento, conservación y energía, y que la repercusión de los costes de personal fue generalmente alta⁹⁸, entenderemos mejor por qué los resultados brutos de explotación de la división hotelera, mayoritariamente positivos, pudieron en muy pocas ocasiones superar los costes ocasionados por las amortizaciones y, sobre todo, por la Oficina Central.

3.3. División *Catering*

A comienzos de los años setenta el negocio de restauración colectiva se encontraba en plena expansión por todo el mundo. En este sentido, las actividades de *catering* orientadas a dar servicio a las compañías aéreas ofrecían claras perspectivas de rentabilidad. Conscientes de la necesidad de ampliar su marco de actuación a una nueva actividad rentable que pudiera servir de complemento a su división hotelera, los dirigentes de ENTURSA decidieron, tras elaborar y estudiar una serie de informes sobre el tema, dar el visto bueno a la entrada de la compañía en el negocio de *catering*. La División *Catering*, que vería por fin la luz en 1975, llegó a estar compuesta por cuatro unidades de producción: *Catering-Barajas* (Madrid), *Catering-Gando* (Las Palmas), *Catering-Málaga*, y el Departamento de Colectividades.

Por lo que respecta al *catering* de aviación, era esta una actividad en la que se prestaban, fundamentalmente, tres tipos de servicios: Suministros de alimentos para comidas a bordo de las aeronaves, lavado de todo el menaje y preparación del material

⁹⁸ INI, Carpeta 3743 (12-6-1981).

a bordo, y, por último, lavado y planchado de ropa. En España existían un gran número de empresas que se dedicaban a este negocio, la mayoría de ellas de pequeña capacidad. En muy poco tiempo ENTURSA logró convertirse en la más importante de todas. En 1980 representaba el 37 por ciento de todo el negocio, siendo la multinacional Marriott, con el 29 por ciento, su principal competidora⁹⁹.

La actividad llevada a cabo en el departamento de Colectividades consistía en la preparación y servicio de comidas, generalmente a centros docentes y de trabajo. Existían, básicamente, dos modalidades. O bien se elaboraba la comida en el propio lugar donde se iba a consumir, o bien en una cocina central desde la que, posteriormente, se servía a los comedores respectivos. Como no requería grandes inversiones, era un negocio con una oferta bastante atomizada. En este caso, la posición ocupada por ENTURSA fue siempre minoritaria. Su marco de actuación fue, casi exclusivamente, Madrid, sirviendo comidas mediante la utilización de las cocinas centrales del *Catering* del Aeropuerto de Barajas o en centros que tenían cocina propia.

1) *Catering-Barajas*

El día 25 de abril de 1974, ENTURSA e IBERIA firmaron un contrato por el que, a cambio de un canon de arrendamiento anual, que sería revalorizable cada año en un 10 por ciento, la primera se haría cargo del servicio de *catering* de dicha compañía aérea en el Aeropuerto de Barajas¹⁰⁰. Poco tiempo después de este acuerdo, concretamente en el mes de septiembre, ENTURSA inició las obras de esta instalación

⁹⁹ INI, Carpeta 3743 (6-7-1980).

¹⁰⁰ INI, Memoria anual, Ejercicio 1979.

en la zona conocida como La Muñoza, un solar propiedad de IBERIA de 15.750 metros cuadrados¹⁰¹. Las obras se prolongaron durante un año y fue el día 11 de octubre de 1975 cuando la Empresa Nacional de Turismo inició su nueva actividad¹⁰².

Aunque durante los primeros meses sólo se trabajó con IBERIA, con el paso del tiempo se fueron suscribiendo contratos con distintas compañías aéreas, como SABENA, IRAQUI AIRWAYS, JAT, SOBELAIR, SOUTH AFRICAN AIRWAYS, AUSTRIAN AIR LINES, AEROFLOT, FINNAIR, AEROMEXICO, entre otras. Con todo, el principal cliente fue siempre IBERIA, absorbiendo, generalmente, más del 70 por ciento del producto del *catering* de Madrid¹⁰³.

Como puede comprobarse en los cuadros 16 y 17, el *catering* de Barajas fue el más importante de los que componían la división. Con una elevada capacidad productiva y un aceptable nivel de calidad en los servicios prestados fue, sin duda alguna, la joya de la corona. Por lo que respecta a su rentabilidad, ésta no guardó en ningún momento relación con la facturación. De conformidad con lo estipulado en el contrato firmado el 25 de abril de 1974 por ENTURSA e IBERIA, la primera recibió de la compañía aérea un canon anual de arrendamiento por los servicios prestados, el cual fue revalorizándose cada año en, aproximadamente, un diez por ciento (Cuadro 18).

¹⁰¹ INI, *Memoria anual*, Ejercicio 1975.

¹⁰² INI, Carpeta 3743 (21-5-1976).

¹⁰³ INI, Carpeta 3743 (6-7-1980).

CUADRO 16							
ENTURSA. DIVISION CATERING.							
1. Número de bandejas (miles de unidades)							
2. Número de <i>handling</i> (miles de unidades)							
3. Lavandería kgrs. ropa (miles de unidades)							
	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982
Cat. Barajas							
1	1.366	1.718	1.935	1.990	2.235	2.460	2.533
2	36	38	40	41	43	38	37
3	502	536	564	613	641	687	619
Cat. Las Palmas							
1				640	695	754	748
2					10	8	9
3					18	21	20
Cat. Málaga							
1				19	129	280	322
2					2	9	7
3							12
Colectividades							
1				337	477	928	
Total							
1	1.366	1.718	1.935	2.986	3.536	4.422	3.603
2	36	38	40	41	55	55	53
3	502	536	564	613	659	708	651

Fuente: INI, Memorias.

CUADRO 17					
DIVISION CATERING. INGRESOS DE EXPLOTACION. Millones de Ptas.					
AÑOS	BARAJAS	LAS PALMAS	MALAGA	COLECTIVIDADES	TOTAL
1976	343,7				343,7
1977	446,9				446,9
1978	614,8			1,8	616,6
1979	786,7	122,5	6,9	41,4	957,5
1980	914,4	144,6	39,9	58,8	1.157,7
1981	1.038,7	165,0	97,8	81,6	1.383,1
1982	1.305,5	266,0	122,0		1.693,5

Fuente: INI, Memorias.

CUADRO 18					
DIVISION CATERING. RESULTADOS DE EXPLOTACION. Millones de Ptas.					
AÑOS	BARAJAS*	LAS PALMAS	MALAGA	COLECTIVIDADES	TOTAL
1976	13,1				13,1
1977	14,4				14,4
1978	16,5			0,2	16,7
1979	17,7	-18,9	-2,8	-4,4	-8,4
1980	19,5	-45,3	-11,2	-5,6	-42,6

* Canon de explotación

Fuente: INI, Memorias.

2) Colectividades

ENTURSA puso en marcha este departamento en 1978. En el primer año trabajó con cinco explotaciones, cuatro de ellas en Madrid y una en Las Palmas, a las que sirvió, por término medio, 3.500 prestaciones diarias¹⁰⁴. En 1979 las colectividades atendidas fueron ya doce, ocho de ellas colegios¹⁰⁵. Durante los dos siguientes ejercicios continuó la expansión, tanto en cuanto al número de servicios prestados como al de centros docentes y laborales atendidos. No obstante, no se consiguió que fuera una actividad rentable, al menos hasta el año 1980 (Cuadro 18). El hecho de que fuera el *catering* de Barajas el que atendiera mayoritariamente esta actividad de restauración pudo, muy probablemente, influir de manera negativa en los resultados de esta actividad. La lejanía de sus instalaciones respecto a un buen número de clientes pudo incidir negativamente sobre los costes de transporte.

Los malos resultados pesaron en la decisión de segregar la actividad de restauración industrial. En septiembre de 1982 se hizo cargo de ella, con carácter autónomo, la sociedad ENTARA, empresa filial participada al 50 por ciento por ENTURSA y por ARA SERVICES, líder en el sector. Cuando inició sus actividades, se hizo cargo del servicio a once colegios, tres empresas e instituciones, y un contrato de máquinas expendedoras¹⁰⁶.

¹⁰⁴ INI, Memoria anual, Ejercicio 1979.

¹⁰⁵ INI, Memoria anual, Ejercicio 1980.

¹⁰⁶ INI, Carpeta 3743 (21-6-1983).

3) *Catering-Gando*

Desde el mismo momento en que inició sus actividades de *catering*, ENTURSA llevó a cabo una política de expansión, no sólo por lo que respecta a la incorporación de nuevas compañías aéreas a su clientela, sino, además, en cuanto a poner en explotación nuevos establecimientos. Frutos de una serie de estudios previos y de negociaciones fueron los *catering* de Gando y de Málaga.

Durante 1978 ENTURSA mantuvo conversaciones con la empresa CANHALSA, vinculada al Grupo Banco Occidental y propietaria de uno de los dos *catering* existentes en Las Palmas de Gran Canaria -el otro pertenecía a EUREST, del Grupo Nestlé-Wagons Lits.-, que desembocaron en los siguientes acuerdos¹⁰⁷ :

- CANHALSA se comprometió a crear la sociedad filiar SALCAN (Sociedad Anónima de Servicios Alimentarios de Canarias) con un capital de 75 millones de pesetas, en acciones de mil pesetas cada una, que suscribiría y pagaría en su totalidad mediante la entrega de parte de las instalaciones del *catering* y del inmueble y terrenos sobre los que se asentaba.

- SALCAN, por su parte, compraría a CANHALSA el resto de las instalaciones pagando 45 millones de pesetas, con lo que se completaría el importe de 120 millones de pesetas en que se valoraban.

- ENTURSA arrendaría a SALCAN el *catering* por un periodo de diez años, prorrogable por otros cinco, pagando un canon que sería destinado por ésta al pago de los 45 millones mencionados. Dicho canon se fijaría sobre la cifra de ventas menos

¹⁰⁷ INI, Carpeta 3743 (11-12-1978 a).

impuestos y tasas y se establecería en los siguientes porcentajes: cinco por ciento hasta 100 millones de pesetas, seis por ciento desde 100 a 200 millones de pesetas, y siete por ciento a partir de 200 millones de pesetas.

- Complementariamente, ENTURSA adquiriría de CANHALSA acciones de SALCAN por un nominal de 30 millones de pesetas a la par, distribuyéndose las acciones de esta última sociedad en un 60 por ciento para CANHALSA y un 40 por ciento para ENTURSA.

- Igualmente, ENTURSA se comprometió a invertir otros 30 millones de pesetas para modernizar y ampliar las instalaciones del *catering*. Los bienes que con este motivo se adquirieran, así como las reposiciones que fueran necesarias a lo largo del periodo de vida del contrato, se abonarían por SALCAN a ENTURSA por su valor residual al final del mismo. Las instalaciones nuevas que durante el tiempo de vigencia se precisaran, serían de cuenta de la sociedad propietaria.

Por escrito de 30 de noviembre de 1978 ENTURSA solicitó del INI la pertinente autorización para el desarrollo de la actividad de *catering* en Las Palmas de Gran Canaria, mediante el arrendamiento de unas instalaciones ya existentes y la toma de participación en la sociedad propietaria de las mismas. Una vez analizada la propuesta, la Dirección del Sector de Servicios y Aeronáutica la consideró muy interesante porque supondría:

- Consolidación de la actividad de *catering* emprendida por ENTURSA, dentro de un marco de actuación de claro carácter expansionista a nivel mundial.

- Mantenimiento y creación de nuevos puestos de trabajo.

- Aumento de los ingresos por divisas a través de la captación de compañías charter extranjeras.

- Mayor consumo de productos nacionales e internos del Grupo INI.

- Ampliación de una industria de base regional.

- Ampliación de las experiencias de tecnología propia en el negocio de *catering* y restauración colectiva.

Por todo ello, el Sector de Servicios y Aeronáutica emitió un informe el día 11 de diciembre de 1978 en el que afirmaba que la propuesta presentada por ENTURSA era totalmente aceptable a los fines previstos de su actuación en la actividad de *catering* en Las Palmas, por lo que solicitaba del INI su autorización a la mayor brevedad posible¹⁰⁸. Este requerimiento fue muy bien acogido y el día 1 de enero de 1979 ENTURSA empezó a prestar servicios de *catering* en el Aeropuerto de Gando.

No fue un negocio rentable (Cuadro 18). A pesar de su adecuada ubicación y de tener que hacer frente a un solo competidor de categoría, EUREST, sus resultados fueron siempre negativos¹⁰⁹. Su situación deficitaria derivaba, básicamente, de la falta de acuerdo con IBERIA, su principal cliente, respecto a las tarifas a aplicar a sus servicios. Hay que tener en cuenta que estoy hablando de unos años en los que, en cierta medida, se estaba restringiendo el tráfico aéreo en los aeropuertos españoles, especialmente en los vuelos charter. Esto originó una fuerte presión a la baja de los precios de los servicios de *catering* por parte de las principales compañías aéreas, las

¹⁰⁸ INI, Carpeta 3743 (11-12-1978 a).

¹⁰⁹ Las instalaciones de Las Palmas y de Málaga obtuvieron sus primeros resultados positivos en 1984. INI, Memoria anual, Ejercicio 1984.

cuales gozaban de una situación de fuerza por la competencia existente desde el lado de la oferta. La posición de monopolio o cuasi monopolio de demanda que ostentaban algunas compañías de aviación, hizo que las empresas dedicadas al negocio de *catering* tuvieran que someterse a las condiciones impuestas por aquéllas. IBERIA no fue una excepción y excepto en Barajas, donde ENTURSA trabajó en régimen de administración, en el resto de los aeropuertos contrató sus servicios en el mercado según las leyes de la oferta y la demanda¹¹⁰. La política de tarifas a la baja que puso en marcha la compañía aérea española condicionó negativamente el negocio de *catering* en Las Palmas y, como veremos más adelante, también en Málaga. El carácter deficitario de las tarifas fue, según los dirigentes de ENTURSA, un elemento decisivo en la nula rentabilidad de ambas instalaciones¹¹¹. La continua sucesión de resultados negativos y las pesimistas previsiones a corto plazo hicieron que en 1981, apenas tres años después de su puesta en funcionamiento, ENTURSA se planteara ya el abandono del *catering* canario¹¹².

4) *Catering-Málaga*

El importante movimiento turístico registrado en la provincia de Málaga hizo que ENTURSA fijara sus ojos en ella como un lugar ideal para ampliar su campo de actuación. Así, el día 8 de marzo de 1979 firmó un contrato de arrendamiento con la empresa DRIMPE, propietaria del *catering* del Aeropuerto de Málaga. En él se estipuló

¹¹⁰ INI, Carpeta 3743 (6-7-1980).

¹¹¹ INI, Carpeta 3743 (6-5-1982).

¹¹² INI, Carpeta 3743 (12-6-1981).

que su duración sería de cinco años, que al concluir el tercero ENTURSA tendría una opción de compra fijada en 35 millones de pesetas, y que el canon de arrendamiento sería de 1.800.000 pesetas el primer año y que a partir de ese momento se incrementaría anualmente en 600.000 pesetas¹¹³.

Su buena localización geográfica y la falta de empresas competidoras de gran categoría, a excepción de la multinacional Marriott, no impidieron que, tal y como ocurrió con el *catering* de Las Palmas, fuera un negocio poco rentable. La causa fundamental de su situación deficitaria fue la misma que las autoridades de ENTURSA esgrimieron para justificar los resultados negativos del *catering* de Gando, es decir, la tensión tarifaria con la compañía IBERIA.

A modo de conclusión, cabe simplemente señalar que el negocio de *catering* parece ser que no satisfizo las esperanzas que ENTURSA había depositado en él en 1975. Quizá lo más positivo, el activo más importante con el que llegó a contar la división, fue el alto nivel de capacidad productiva alcanzado en el *catering* de Barajas. Por contra, las debilidades con mayor repercusión fueron la mala ubicación del *catering* madrileño -con sus consecuencias negativas por elevados costes de transporte en determinados servicios, especialmente en el Departamento de Colectividades-, la presencia limitada en el conjunto de los aeropuertos españoles -solamente en tres-, y posiblemente la excesiva concentración del volumen de negocio con IBERIA, lo que debilitó, en cuestión de tarifas, la posición negociadora de ENTURSA frente a la compañía aérea.

¹¹³ INI, Carpeta 3743 (7-5-1979).

3.4. Terrenos

Además de invertir en los negocios de hotelería y de catering, ENTURSA realizó también algunas inversiones en activos inmobiliarios. Estas se realizaron en los primeros años de vida de la empresa con la finalidad de emprender actuaciones de promoción turística y se localizaron, fundamentalmente, en Gerona, Santiago de Compostela y Almería.

Entre 1964 y 1965 ENTURSA compró 60 hectáreas de terreno situadas en la provincia de Gerona, junto a la desembocadura del Ter y la frontera francesa, con el propósito de montar un complejo que permitiera fijar clientela turística de tipo medio y contrarrestara en parte el impacto que habría de ejercer en la Costa Brava la puesta en marcha del aprovechamiento turístico de la costa francesa del Languedoc. Con esta adquisición, que importó 85 millones de pesetas, se pretendía, además, dotar a la comarca elegida de una realización modelo que pudiera servir de pauta y orientación a otras instalaciones de la iniciativa privada¹¹⁴. Sin embargo, las circunstancias financieras de ENTURSA imposibilitaron desde muy pronto que pudiera acometer con éxito la totalidad del complejo turístico proyectado. Tras fracasar la búsqueda de posibles colaboradores financieros interesados en el desarrollo de dicho complejo, la Empresa Nacional de Turismo procedió en 1972 a la venta de los terrenos. Los adquirió la Inmobiliaria Roca Maura tras el pago de 100 millones de pesetas¹¹⁵.

¹¹⁴ INI, Memoria anual, Ejercicio 1965.

¹¹⁵ INI, Carpeta 3743 (6-3-1973 a).

Con la intención de proporcionar un aliciente a los clientes del Hotel Reyes Católicos, ENTURSA compró durante los años 1964 y 1965, y por un precio de 15 millones de pesetas, una treintena de hectáreas en Santiago de Compostela para construir en ellas un campo de golf¹¹⁶. Pero, tal y como ocurrió con el proyecto de Gerona, razones de tipo financiero hicieron que en 1966 la Empresa Nacional de Turismo desistiera de acometer la ejecución de la citada instalación deportiva¹¹⁷.

Algo muy parecido ocurrió con la tercera inversión inmobiliaria de ENTURSA. Al finalizar el ejercicio económico de 1965, la Empresa Nacional de Turismo disponía de 1.118 hectáreas de terreno en la provincia de Almería. La inversión había supuesto un desembolso de 125 millones de pesetas y el motivo de la misma había sido potenciar la zona desde un punto de vista turístico, habida cuenta de su carencia de recursos agrícolas e industriales¹¹⁸. Como el proyecto turístico, al igual que los anteriormente comentados, fue frenado por razones financieras, desde la empresa se decidió, paradójicamente, aprovechar y explotar las posibilidades agrícolas de la zona¹¹⁹.

Los terrenos de Santiago y Almería, comprados con vistas a unos proyectos que posteriormente no se materializaron, se fueron convirtiendo con el paso del tiempo en un lastre para ENTURSA al inmovilizar un capital que resultaba improductivo. Su esterilidad provocó que en 1980 la empresa propusiera ya su venta¹²⁰. Esta petición,

¹¹⁶ INI, *Memoria anual*, Ejercicio 1965.

¹¹⁷ INI, *Memoria anual*, Ejercicio 1966.

¹¹⁸ INI, *Memoria anual*, Ejercicio 1965.

¹¹⁹ INI, *Memoria anual*, Ejercicio 1966.

¹²⁰ INI, Carpeta 3743 (6-7-1980).

que se repetiría en años sucesivos, sería por fin atendida poco antes de la privatización de ENTURSA en 1985.

3.5. Participación de ENTURSA en otras sociedades.

A lo largo de su existencia, la Empresa Nacional de Turismo fue accionista de tres sociedades: IBERINTUR, SALCAN Y ENTARA.

1) En 1965 ENTURSA adquirió la mitad del capital de la sociedad anónima PANIBER, entidad de promoción hotelera y de negocios turísticos en la que participaba el Grupo Fierro y la Intercontinental Hotels Corporation¹²¹. El capital social de PANIBER ascendía a dos millones de pesetas, representado por 2.000 acciones de 1.000 pesetas cada una, de las que ENTURSA adquirió mil.

Al año siguiente la estructura de PANIBER fue objeto de reajuste en la composición y distribución de su capital, entrando a formar parte de él la compañía aérea IBERIA. Dicha compañía compró a ENTURSA 200 acciones de 1.000 pesetas cada una. La participación de ésta en la sociedad PANIBER se redujo, como consecuencia de tal operación, al 40 por ciento del capital¹²².

En 1968 volvió a reestructurarse la distribución del capital de PANIBER. En la Junta General Extraordinaria de accionistas, celebrada el día 19 de septiembre, se establecieron las participaciones siguientes: un 48 por ciento para la Intercontinental Hotels Corporation, un 42 por ciento para ENTURSA y un 10 por ciento para IBERIA.

¹²¹ INI, Memoria anual, Ejercicio 1965.

¹²² INI, Memoria anual, Ejercicio 1966.

Asimismo, acordó la Junta variar la denominación de la sociedad, que en lo sucesivo habría de ser Ibérica e Intercontinental de Turismo, S.A. (IBERINTUR)¹²³.

En 1970 el capital social de IBERINTUR pasó de dos a diez millones de pesetas. Con fecha 31 de enero de dicho año fue autorizada ENTURSA a suscribir en la ampliación de capital de IBERINTUR la parte proporcional a su participación en el capital de dicha sociedad, que ascendía al 42 por ciento. Como consecuencia de esta operación tuvo que desembolsar 3.360.000 pesetas, incrementándose el número de sus acciones de 840 a 4.200¹²⁴.

Cuatro años más tarde, la sociedad Intercontinental Hotels Corporation decidió vender su participación en IBERINTUR. De sus 4.800 acciones, ENTURSA adquirió 3.800 e IBERIA las 1.000 restantes. Como consecuencia de ello, estas sociedades se convirtieron en únicas propietarias de IBERINTUR, siendo sus participaciones del 80 y del 20 por ciento, respectivamente¹²⁵.

La última variación producida en la composición del accionariado de IBERINTUR tuvo lugar en 1978. Desde hacía tiempo ENTURSA venía estudiando la posibilidad de explotar por cuenta ajena todo tipo de instalaciones turísticas, especialmente hoteleras, ubicadas en el extranjero. En este sentido mantuvo conversaciones con la firma privada española Hotel Grupo HUSA y las mismas cristalizaron el 9 de junio de 1978 cuando el INI autorizó su entrada como accionista en IBERINTUR. Esta operación supuso la cesión por la Empresa Nacional de Turismo del

¹²³ INI, **Memoria anual**, Ejercicio 1968.

¹²⁴ INI, **Memoria anual**, Ejercicio 1970.

¹²⁵ INI, **Memoria anual**, Ejercicio 1974.

49 por ciento de su participación a HUSA y la conversión de IBERINTUR en una sociedad mixta española, en la que el Grupo INI siguió conservando, gracias a la participación de ENTURSA -31 por ciento- e IBERIA -20 por ciento-, la mayoría¹²⁶.

A partir de ese momento IBERINTUR emprendió determinadas acciones de promoción hotelera y asistencia técnica a propietarios de hoteles en el extranjero. Sin embargo, ninguna de estas promociones fructificó y llegado el año 1982 la sociedad IBERINTUR carecía de actividad. Habida cuenta de la nulidad de las gestiones para conseguir operaciones en el extranjero, finalidad para la que se había acordado en 1978 el relanzamiento de IBERINTUR, y de las escasas perspectivas de obtenerlo en el futuro, dado el proceso de reorganización de ENTURSA y la falta de interés de IBERIA si la Empresa Nacional de Turismo no participaba en la sociedad, ambas empresas solicitaron en julio de 1982 autorización para disolver la sociedad IBERINTUR. Aunque tanto la División de Empresas Diversas como la de Transporte consideraron procedente la liquidación¹²⁷, al INI no le debió parecer muy conveniente ya que en 1985, cuando se produjo la enajenación de ENTURSA, ésta seguía manteniendo su participación del 31 por ciento en la sociedad IBERINTUR¹²⁸.

2) Como ya vimos en su momento, la Sociedad Anónima de Servicios Alimentarios de Canarias (SALCAN) era la propietaria del *catering* del Aeropuerto de Gando. En 1978, y después de casi un año de conversaciones, firmó con ENTURSA un acuerdo por el que ésta le arrendaría sus instalaciones y, además, desembolsaría 30

¹²⁶ INI, Carpeta 3743 (23-5-1978), (29-5-1978) y (5-7-1982).

¹²⁷ INI, Carpeta 3743 (7-7-1982) y (15-7-1982).

¹²⁸ INI, *Resumen de actividades*, Ejercicio 1985.

millones de pesetas con los que adquiriría el 40 por ciento de su capital. A partir del 1 de enero de 1979 entró en vigor dicho acuerdo y desde ese momento, y hasta su privatización, ENTURSA fue propietaria de 30.000 acciones de la sociedad SALCAN¹²⁹.

3) En el ejercicio de 1982 se constituyó la sociedad de restauración industrial ENTARA, con un capital de 50 millones de pesetas y participada al 50 por ciento por ENTURSA y por ARA SERVICES. La nueva empresa absorbió la actividad que el Departamento de Colectividades venía realizando hasta entonces y que se centraba, tal y como dije anteriormente, en atender las necesidades de restauración de diversos centros docentes y laborales. Un año después, concretamente el día 25 de octubre de 1983, el INI aprobó para la filial ENTARA una ampliación de capital de 130 millones de pesetas, de los que 65 fueron suscritos por ENTURSA. De esta manera, durante 1983, 1984 y parte de 1985, la Empresa Nacional de Turismo continuó siendo la propietaria de la mitad del capital de ENTARA¹³⁰.

Fue en abril de 1985, es decir, pocos meses antes de la venta de ENTURSA, cuando su presidente solicitó al INI autorización para vender las acciones con las que la Empresa Nacional de Turismo participaba en ENTARA. La venta se realizó a ARA SERVICES, el socio que detentaba el otro 50 por ciento de la sociedad, por un precio de 67 millones de pesetas¹³¹.

¹²⁹ INI, Carpeta 3743 (11-12-1978 a, b y c).

¹³⁰ INI, Memoria anual, Ejercicio 1983.

¹³¹ INI, Carpeta 3743 (22-4-1985).

4. FINANCIACION, RESULTADOS Y RENTABILIDAD.

En este capítulo se examinan tres cuestiones fundamentales: la financiación, los resultados y la rentabilidad de ENTURSA durante sus veintidós años de existencia. Gracias a la información contable recogida en el documento denominado **Balance Agregado del INI y las empresas en que participa**, he podido elaborar una serie de estadísticas en las que se recoge la evolución temporal del activo y del pasivo de la empresa (Cuadros 19 y 20), de sus fuentes de financiación (Cuadro 21) y de los resultados obtenidos (Cuadro 23). Además, he completado esta información con algunos ratios significativos en el análisis financiero o de rentabilidad de una empresa (Cuadros 22 y 24)¹³².

Como vimos anteriormente, la Empresa Nacional de Turismo se creó en el seno del Instituto Nacional de Industria a finales de 1963, es decir, en un momento en el que, por un lado, se estaban dando los primeros pasos de la liberalización de nuestra economía, y, por otro, el turismo se estaba convirtiendo en un fenómeno de masas. Nació justamente en un año en que, además, se produjo un cambio de rumbo en la estrategia que el INI había venido llevando a cabo desde su fundación. Desde 1963 y hasta 1969, la actuación de éste se sometió al planteamiento económico diseñado en los Planes de Desarrollo y sus inversiones se incorporaron al Programa de Inversiones Públicas de cada Plan. El Instituto, además de abandonar su orientación autárquica, redujo su protagonismo industrializador y pasó a desempeñar un oscuro papel

¹³² Ballesteros (1974) y Fernández Eléjaga y Navarro Viota (1989).

subsidiario, limitado al apoyo de la iniciativa privada. El organismo renunció a sus orígenes y tuvo que adaptarse paulatinamente a las nuevas circunstancias. Su nuevo y secundario papel se reflejó en una ralentización de sus inversiones y actividades y en la desaparición de su funcionalidad industrializadora característica del periodo anterior. En los años sesenta predominó su función como *holding* financiero, acentuada porque sus canales de financiación se alteraron profundamente, reduciéndose las aportaciones del Estado y teniendo que buscar los recursos en los mercados de capitales¹³³.

Como consecuencia de ello, tanto el INI como sus empresas registraron un preocupante deterioro de su situación patrimonial. El porcentaje que representaban los fondos propios en la estructura financiera del INI pasó del 33,6 por ciento en 1964 al 18,2 por ciento en 1970. En las empresas del Grupo INI la evolución fue similar: del 31,7 al 22,5 por ciento. El coeficiente de endeudamiento, que refleja la proporción entre los recursos propios y los ajenos, pasó, en el caso del INI, del 50 al 20 por ciento, y en cuanto al grupo de empresas, del 46,3 al 28,9 por ciento, revelando, en ambos casos, el grave deterioro producido en sus estructuras de financiación.

¹³³ Martín Aceña y Comín (1991), p.32.

CUADRO 19					
ENTURSA. PASIVO TOTAL. Millones de ptas.					
	1. Financiación Propia 2. Financiación a medio y largo plazo 3. Financiación a Corto			4. Financiación Ajena (2+3) 5. Pasivo Total (1+4)	
AÑOS	1	2	3	4	5
1964	297,2	150,9	12,6	163,5	460,7
1965	581,1	329,9	78,0	407,9	989,0
1966	560,0	507,9	4,2	512,1	1.072,1
1967	547,3	577,9	24,3	602,2	1.149,5
1968	536,4	627,9	13,2	641,1	1.177,5
1969	525,6	690,7	35,6	726,3	1.251,9
1970	1.084,8	134,9	56,5	191,4	1.276,2
1971	1.069,8	163,7	56,7	220,4	1.290,2
1972	1.200,5	23,0	32,7	55,7	1.256,2
1973	1.207,3	124,8	57,5	182,3	1.389,6
1974	1.210,0	413,6	108,0	521,6	1.731,6
1975	1.208,7	1.098,4	304,9	1.403,3	2.612,0
1976	1.144,0	1.352,5	647,7	2.000,2	3.144,2
1977	994,8	2.108,5	432,6	2.541,1	3.535,9
1978	843,8	2.313,2	738,6	3.051,8	3.895,6
1979	1.642,3	2.496,2	1.395,0	3.891,2	5.533,5
1980	1.253,5	2.723,8	1.791,8	4.515,6	5.769,1
1981	2.039,4	2.948,5	2.233,7	5.182,2	7.221,6
1982	2.180,0	3.566,3	1.746,6	5.312,9	7.492,9
1983	3.695,0	2.342,8	1.720,8	4.063,6	7.758,6
1984	6.188,6	450,9	2.026,6	2.477,5	8.666,1
1985	6.210,0	509,0	1.912,0	2.421,0	8.631,0

Fuente: INI, Balance agregado.

CUADRO 20				
ENTURSA. ACTIVO NETO TOTAL. Millones de ptas.				
	1. Inmovilizado neto 2. Circulante	3. Otro activo 4. Activo neto total		
AÑOS	1	2	3	4
1964	442,5	15,1	3,1	460,7
1965	958,9	27,6	2,5	989,0
1966	1.050,0	15,2	6,9	1.072,1
1967	1.128,0	16,1	5,4	1.149,5
1968	1.147,7	25,2	4,6	1.177,5
1969	1.215,6	30,3	6,0	1.251,9
1970	1.234,7	40,0	1,5	1.276,2
1971	1.243,0	44,8	2,4	1.290,2
1972	1.113,6	140,6	2,0	1.256,2
1973	1.187,0	198,9	3,7	1.389,6
1974	1.438,0	286,2	7,4	1.731,6
1975	2.383,5	228,5	--	2.612,0
1976	2.838,4	305,8	--	3.144,2
1977	3.045,4	490,5	--	3.535,9
1978	3.313,9	581,7	--	3.895,6
1979	4.695,9	837,6	--	5.533,5
1980	4.855,9	913,2	--	5.769,1
1981	6.150,3	1.071,3	--	7.221,6
1982	6.442,2	1.050,7	--	7.492,9
1983	6.493,1	1.265,5	--	7.758,6
1984	6.729,0	1.937,1	--	8.666,1
1985	6.508,0	2.123,0	--	8.631,0

Fuente: INI, Balance agregado.

CUADRO 21									
ENTURSA. FINANCIACION. Millones de Ptas.									
1. Capital 2. Reservas Constituidas 3. Resultado del ejercicio			4. Créditos de financiación INI 5. Créditos nacionales 6. Créditos extrajeros			7. Acreedores por operaciones 8. Cuentas financieras 9. Ajustes por periodificación			
	PROPIA			A MEDIO Y LARGO PLAZO			A CORTO PLAZO		
AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1964	300	--	-2,8	150,9	--	--	12,6	--	--
1965	600	-2,8	-16,1	329,9	--	--	78,0	--	--
1966	600	-18,9	-21,1	507,9	--	--	4,2	--	--
1967	600	-40,0	-12,7	577,9	--	--	24,3	--	--
1968	600	-52,7	-10,9	627,9	--	--	13,2	--	--
1969	600	-63,6	-10,8	672,9	17,8	--	35,6	--	--
1970	1.200	-74,4	-40,8	108,9	26,0	--	56,5	--	--
1971	1.200	-115,2	-15,0	137,9	25,8	--	56,7	--	--
1972	1.200	--	0,5	--	21,4	1,6	32,7	--	--
1973	1.200	0,5	6,8	105,4	19,4	--	57,5	--	--
1974	1.200	7,4	2,6	396,0	17,6	--	108,0	--	--
1975	1.200	36,2	-29,9	1.082,9	15,5	--	304,9	--	--
1976	1.200	6,2	-64,7	1.339,1	13,4	--	647,7	--	--
1977	1.200	-58,4	-146,8	1.836,1	272,4	--	432,6	--	--
1978	1.200	-206,3	-152,4	2.138,4	174,8	--	649,6	89,0	--
1979	1.600	99,6	-57,3	2.172,8	323,4	--	1.045,7	349,3	--
1980	2.000	42,3	-788,8	2.277,0	446,8	--	1.483,0	308,8	--
1981	3.000	-279,2	-682,8	1.857,2	1.091,3	--	1.993,9	239,8	--
1982	4.000	-1.128,7	-694,1	2.102,3	1.464,0	--	1.409,2	164,1	173,3
1983	4.000	64,5	-387,2	822,2	1.520,6	--	1.004,1	553,6	163,1
1984	6.500	-322,6	18,0	139,0	311,9	--	1.253,7	595,7	177,2
1985	6.500	-305,0	15,0	128,0	381,0	--	1.081,0	588,0	243,0

Fuente: INI, Balance agregado.

CUADRO 22					
ENTURSA. ANALISIS FINANCIERO.					
1. Grado de autonomía financiera (Financiación propia/Activo Total) %					
2. Grado de dependencia financiera (Financiación ajena/Activo Total) %					
3. Coeficiente de financiación permanente (Financiación permanente/Activo Total) %					
4. Coeficiente de solvencia neta (Financiación propia/Financiación ajena) %					
5. Coeficiente de cobertura del inmovilizado (Financiación propia/Inmovilizado total neto) %					
AÑOS	1	2	3	4	5
1964	64,5	35,5	97,2	181,7	67,1
1965	58,8	41,2	92,1	142,5	60,6
1966	52,2	47,8	99,6	109,3	53,3
1967	47,6	52,4	97,9	90,9	48,5
1968	45,6	54,4	98,9	83,6	46,7
1969	42,0	58,0	97,2	72,3	43,2
1970	85,0	15,0	95,6	566,8	87,8
1971	82,9	17,1	95,6	485,4	86,1
1972	95,6	4,4	97,4	2.155,3	107,8
1973	86,9	13,1	95,8	662,3	101,7
1974	69,9	30,1	93,8	231,9	84,1
1975	46,3	53,7	88,3	86,1	50,7
1976	36,4	63,6	79,4	57,2	40,3
1977	28,1	71,9	87,7	39,1	32,6
1978	21,7	78,3	81,0	27,6	25,5
1979	29,7	70,3	74,8	42,2	34,9
1980	21,7	78,3	68,9	27,7	25,8
1981	28,2	71,8	69,0	39,3	33,1
1982	29,1	70,9	76,7	41,0	33,8
1983	47,6	52,4	77,8	90,9	56,9
1984	71,4	28,6	76,6	249,8	91,9
1985	71,9	28,0	77,8	256,5	95,4

Fuente: INI, Balance agregado.

CUADRO 23									
ENTURSA. CUENTA AGREGADA DE RESULTADOS. Millones de ptas.									
	1. Ingresos 2. Costes y Gastos 3. Resultados netos de explotación 4. Cargas financieras 5. Variación de existencias					6. Trabajos realizados para su inmovilizado 7. Resultados de explotación normal 8. Otros resultados extraordinarios 9. Resultados netos totales			
AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1964	16,7	19,5	-2,8	--	--	--	-2,8	--	-2,8
1965	65,1	81,2	-16,1	--	--	--	-16,1	--	-16,1
1966	38,7	59,8	-21,1	--	--	--	-21,1	--	-21,1
1967	64,9	77,6	-12,7	--	--	--	-12,7	--	-12,7
1968	113,5	124,4	-10,9	--	--	--	-10,9	--	-10,9
1969	88,6	99,4	-10,8	--	--	--	-10,8	--	-10,8
1970	132,8	145,4	-12,6	28,2	--	--	-40,8	--	-40,8
1971	169,2	172,4	-3,2	11,8	--	--	-15,0	--	-15,0
1972	188,0	187,5	0,5	--	--	--	0,5	--	0,5
1973	219,1	219,1	0,0	0,1	--	--	-0,1	6,9	6,8
1974	215,0	214,8	0,2	1,1	--	--	-0,9	3,5	2,6
1975	338,4	371,8	-33,4	2,5	--	--	-35,9	6,0	-29,9
1976	573,4	590,3	-16,9	131,2	--	--	-148,1	83,4	-64,7
1977	697,8	761,6	-63,8	200,2	--	--	-264,0	117,2	-146,8
1978	1.062,5	1.071,4	-8,9	267,9	--	--	-276,8	124,4	-152,4
1979	2.311,8	2.413,2	-101,4	343,7	--	--	-445,1	387,8	-57,3
1980	2.986,7	3.189,8	-203,1	480,9	-5,6	--	-678,4	-110,4	-788,8
1981	3.582,6	3.773,7	-191,1	566,5	-20,7	--	-736,9	54,1	-682,8
1982	4.699,4	4.814,4	-115,0	634,8	-5,3	-1,2	-743,3	49,2	-694,1
1983	5.359,3	5.177,7	181,6	647,2	-21,2	-1,3	-443,1	55,9	-387,2
1984	6.518,7	6.216,9	391,8	389,6	-53,8	--	-34,0	52,0	18,0
1985	7.192,0	6.813,0	379,0	248,0	--	--	131,0	-116,0	15,0

Fuente: INI, Balance Agregado.

CUADRO 24			
ENTURSA. ANALISIS RENTABILIDAD.			
	1. Beneficios/Activo Total %		
	2. Beneficios/Financiación propia %		
	3. Beneficios/Ventas %		
AÑOS	1	2	3
1964	-0,6	-0,9	-16,7
1965	-1,6	-2,8	-24,7
1966	-1,9	-3,7	-54,5
1967	-1,1	-2,3	-19,6
1968	-0,9	-2,0	-9,6
1969	-0,8	-2,0	-12,2
1970	-3,2	-3,7	-30,7
1971	-1,1	-1,4	-8,8
1972	0,1	0,1	0,3
1973	0,5	0,5	3,1
1974	0,1	0,2	1,2
1975	-1,1	-2,5	-8,8
1976	-2,0	-5,6	-11,3
1977	-4,1	-14,7	-21,0
1978	-3,9	-18,1	-14,3
1979	-1,0	-3,5	-2,5
1980	-13,6	-62,9	-26,4
1981	-9,4	-33,5	-19,0
1982	-9,2	-31,8	-14,7
1983	-5,0	-10,5	-7,2
1984	0,2	0,3	0,3
1985	0,2	0,2	0,2

Fuente: INI, Balance agregado.

Asimismo, también descendió apreciablemente la cobertura del inmovilizado con recursos propios. El hecho de que en 1970 la financiación propia cubriera apenas el 33,6 por ciento de la inversión real de las empresas del Grupo, significaba un acusado desajuste entre la composición de los activos de las sociedades públicas y sus fuentes de financiación¹³⁴.

La Empresa Nacional de Turismo no fue, lógicamente, una excepción. Como el resto de las empresas del Grupo INI, ENTURSA podía financiarse por los mismos cauces que las compañías privadas. Además, disponía de la financiación directa del *holding* al que pertenecía. Sus recursos eran, en principio, las aportaciones de capital de los socios privados, la autofinanciación, la emisión de obligaciones en los mercados interior y exterior, los créditos interiores y exteriores del sistema financiero, y la financiación que el INI concedía a sus empresas mediante el suministro de capital como accionista y la concesión de créditos y préstamos¹³⁵. Como puede comprobarse en el Cuadro 21, el INI desempeñó un destacado papel en la financiación de ENTURSA, bien mediante sucesivas ampliaciones de su capital social, bien a través de la concesión de créditos.

Como se vio anteriormente, la segunda mitad de la década de los años sesenta se caracterizó por la escasa utilización de la ampliación del capital como forma de financiación. En el caso de la Empresa Nacional de Turismo sólo se utilizó este recurso una vez. Fue en 1965, un año después de su creación, cuando sus dirigentes elevaron al

¹³⁴ Martín Aceña y Comín (1991), pp. 418-430.

¹³⁵ Martín Aceña y Comín (1991), pp. 277-278.

INI un estudio-propuesta en el que dejaban patente la urgente necesidad de mejorar la estructura financiera de la empresa y solicitaban una ampliación del capital social. Esta proposición tuvo una buena acogida en el seno del INI y en la Junta General Extraordinaria, celebrada el día 10 de diciembre de dicho año, se acordó que el capital social, hasta entonces cifrado en 300 millones de pesetas, representado por 60.000 acciones de 5.000 pesetas cada una, se incrementara en otros 300 millones de pesetas. La emisión de las nuevas 60.000 acciones fue adquirida en su totalidad por el INI con cargo a sus entregas por anticipos de financiamiento¹³⁶. De esta manera, el capital autorizado pasó a ser de 600 millones de pesetas, cantidad que permanecería invariable durante los cinco años siguientes.

Esta escasa aportación de capital, y los continuos resultados negativos de la empresa, provocaron un descenso de los fondos propios de la misma. La proporción de éstos en el pasivo total se contrajo en algo más de 22 puntos entre 1964 y 1969, pasando del 64,5 al 42 por ciento. Por contra, los recursos ajenos se multiplicaron por 4,4 gracias a los créditos concedidos por el INI. El resultado de todo esto fue un progresivo endeudamiento de ENTURSA. El ratio que relaciona los fondos propios con los ajenos pasó del 181,7 al 72,3 por ciento. La modificación producida en la estructura financiera condujo a una disminución en el coeficiente de cobertura del inmovilizado, que descendió del 67,1 al 43,2 por ciento.

Por lo tanto, la situación económica de ENTURSA a finales de la década de los años sesenta era bastante preocupante. Se trataba de una empresa con una estructura

¹³⁶ INI, Memoria anual, Ejercicio 1965.

financiera deteriorada -fuerte endeudamiento y grado de dependencia del 58 por ciento- y que todavía no había conseguido un resultado neto positivo. Esto era consecuencia, por un lado, de la política llevada a cabo a la hora de ubicar y construir los hoteles. Se habían elegido edificios monumentales situados en zonas no típicamente vacacionales. Los bajos niveles de ocupación de dichos establecimientos, precisamente en un momento de auge del turismo en España, debieron contribuir, sin duda alguna, en los sucesivos resultados de explotación negativos registrados por la división hotelera de ENTURSA.

Por otro lado, la debilidad financiera del INI se transmitió a su empresa. Al no recibir el Instituto suficientes aportaciones de capital, se vio obligado a financiar a la sociedad preferentemente mediante créditos y préstamos, y no a través de aportaciones patrimoniales, que es lo que requieren las sociedades inversoras y con escasa capacidad de autofinanciación, como era ENTURSA. Puesto que el accionista universal no dotó a su sociedad con suficientes recursos propios, trasladó a ésta su propio desequilibrio patrimonial. Al ser la aportación de capital escasa, condenó a ENTURSA a un gravoso endeudamiento. Urgía, pues, efectuar una reforma que procurase una mayor autonomía financiera y una reducción del endeudamiento, no sólo en ENTURSA, sino en el propio Instituto Nacional de Industria y en la práctica totalidad de las empresas que formaban el Grupo INI. Esta llegaría a partir de 1970.

A comienzos de dicho año el INI solicitó al Gobierno el establecimiento de nuevos mecanismos de financiación basados en los siguientes puntos: a) aportación del Estado para financiar las pérdidas acumuladas de las empresas hasta diciembre de 1969;

b) subvención para equilibrar el ejercicio de 1968, y c) afloramiento del ingreso no contabilizado por descuento de crudos. La reforma pudo realizarse al año siguiente gracias a la aprobación del Decreto-Ley de "actualización técnica" de 24 de diciembre de 1970, y a los acuerdos que, al mismo tiempo, tomó el Consejo de Ministros. Por lo que respecta a la financiación del INI, lo más importante fue la sanción de la Ley de 21 de julio de 1971 por la que los créditos concedidos por el Banco de España se convirtieron en aportación del Estado, con lo que se redujo sustancialmente el endeudamiento con el banco emisor. El otro acuerdo del Gobierno que saneó la situación financiera del *holding* fue la reanudación de las aportaciones del Estado al patrimonio del INI y la concesión de subvenciones a determinadas empresas nacionales que, por circunstancias extraeconómicas de carácter excepcional y permanente, tenían resultados negativos¹³⁷.

Como consecuencia de esta reforma los recursos propios del INI se doblaron entre 1970 y 1976, aumentando su participación en el pasivo total hasta representar el 25 por ciento en 1973. La mejora del coeficiente de endeudamiento fue, no obstante, pequeña -del 20 al 30 por ciento- y, además, se logró en el primer año que se aplicó la reforma. Desgraciadamente, los impulsos reformadores se desvanecieron pronto. Aunque las aportaciones del Estado siguieron aumentando hasta 1976, lo cierto es que lo hicieron a menor ritmo. Por el contrario, la emisión de obligaciones siguió su marcha ascendente y, sobre todo, se produjo un fuerte incremento en la contratación de créditos exteriores¹³⁸.

¹³⁷ Martín Aceña y Comín (1991), pp. 350-352.

¹³⁸ Martín Aceña y Comín (1991), pp. 418-429.

Al mismo tiempo que se intentó la reestructuración financiera del INI, se abordó también la de un buen número de sus sociedades. La Empresa Nacional de Turismo fue una de ellas. El primer intento para sanear la situación financiera de la empresa se dio con anterioridad a la aprobación de la reforma de los primeros años setenta. Concretamente fue el día 6 de abril de 1970 cuando el Consejo de Administración del INI autorizó de nuevo a ENTURSA a que ampliara su capital, en esta ocasión de 600 a 1.200 millones de pesetas¹³⁹. La emisión fue de 120.000 acciones al portador, de 5.000 pesetas cada una, y como en la ampliación anterior, y también en todas las posteriores, fue el INI el único comprador. Esta aportación de capital supuso una notable mejora de los coeficientes de endeudamiento y de autonomía financiera.

El siguiente paso, una vez ya puesta en marcha la reforma, consistió en el saneamiento financiero del balance mediante la reducción del capital y la condonación de préstamos del INI en la cuantía de las pérdidas acumuladas por la empresa. La imperiosa necesidad de sanear su situación financiera llevó al Consejo de Administración del INI a acordar, en su reunión del día 6 de marzo de 1972¹⁴⁰, una reestructuración de ENTURSA mediante la reducción del capital social en la cifra de 180 millones de pesetas -cantidad a la que ascendían las pérdidas totales-, una subsiguiente ampliación del mismo por idéntica cuantía y con cargo a los anticipos de financiación, y, por último, su división en dos clases de acciones: a) Serie A, ordinarias: cien mil títulos con un valor nominal total de 500 millones de pesetas, que correspondían a las inversiones de carácter artístico y monumental, y b) Serie B,

¹³⁹ INI, *Memoria anual*, Ejercicio 1970.

¹⁴⁰ INI, *Memoria anual*, Ejercicio 1972, e INI, Carpeta 3743 (22-1-1972).

preferentes: ciento cuarenta mil títulos con un valor nominal de 700 millones de pesetas, que correspondían a las inversiones afectas a la explotación normal.

La situación económica de la sociedad varió sensiblemente después de realizado este saneamiento de su estructura financiera. La eliminación de las pérdidas acumuladas en ejercicios anteriores supuso, junto con el resultado positivo conseguido por la empresa en 1972, el primero de toda su historia, que los fondos propios superasen al capital social. Por contra, como toda la operación la suscribió el INI con cargo a los anticipos de financiación facilitados a la empresa, la financiación ajena a medio y largo plazo se redujo exclusivamente a los créditos nacionales y extranjeros. El resultado de todo ello fue que ENTURSA alcanzó el que sería el mayor grado de autonomía financiera de toda su vida, el 95,6 por ciento. Algo muy similar ocurrió con los coeficientes de endeudamiento y de cobertura del inmovilizado.

Pero la mejoría experimentada en estos años no obedeció exclusivamente al saneamiento financiero. Hay que tener en cuenta que los cinco hoteles que componían la división hotelera experimentaron unos niveles de ocupación más altos en los primeros años setenta. Además, a partir de 1970 se emprendió una política tendente a la unificación y la racionalización, tanto del equipo y materiales como de las técnicas de explotación, administración y compras, que provocó una importante mejoría en los servicios y una importante reducción en los costes por estancias¹⁴¹. Todo ello contribuyó a que la principal actividad de ENTURSA, la explotación de hoteles, generara desde 1971 a 1974 unos resultados netos de explotación positivos.

¹⁴¹ INI, Memoria anual, Ejercicio 1970.

Lamentablemente, lo bueno duró poco. Tras la bonanza se inició la etapa más complicada en la historia de ENTURSA. Entre los culpables de tal situación habría que citar: 1) la crisis económica internacional desatada en 1973 -con importantes secuelas sobre la actividad turística- que en España coincidió con la transición política a la democracia; 2) la política practicada por el INI a la hora de financiar a sus empresas, y 3) la realización durante este periodo de algunas inversiones que no fueron todo lo rentables que se esperaba de ellas.

La estructura patrimonial de la Empresa Nacional de Turismo comenzó a deteriorarse debido a la práctica seguida hasta finales de la década de los años setenta de financiar las inversiones en activos fijos, las cuales no dejaron de crecer, con recursos ajenos y sin que el INI realizase aportaciones de capital. A consecuencia de esta política los gastos financieros aumentaron rápidamente y, con ello, los costes de financiación. Además, las inversiones realizadas, tanto en la división hotelera -hoteles Iberia, Sarriá y Mencey- como en la de *catering* -Barajas- fueron bastante elevadas y nada rentables, sobre todo por coincidir su materialización en un momento caracterizado por una cierta caída en el número de visitantes y por un aumento de la conflictividad laboral y de los costes de explotación. El resultado de todo esto fue un grave empeoramiento de la situación económica de ENTURSA, con, de nuevo, resultados negativos en la división hotelera, en la recién creada de *catering* y en la empresa como tal.

El desequilibrio patrimonial alcanzó su punto culminante en 1978. En dicho año los fondos propios de ENTURSA eran de 843,8 millones de pesetas, mientras que en 1972 habían sido de 1.200,5 millones. El mantenimiento del capital social y las

importantes pérdidas registradas a partir de 1975 provocaron esta notable caída. Por contra, los recursos ajenos, mayoritariamente créditos de financiación del INI, se multiplicaron por 55 en el mismo periodo de tiempo. En el año crítico de 1978 la financiación propia representaba el 21,7 por ciento del pasivo, era 3,6 veces menor que la ajena, y apenas cubría el 25 por ciento del inmovilizado.

El agravamiento de la situación financiera de la empresa condujo al Consejo de Administración del INI a aprobar, en su reunión del día 23 de octubre de 1979, un incremento del capital en 400 millones de pesetas¹⁴². Cinco días más tarde, la Junta General Extraordinaria de la Empresa Nacional de Turismo acordó la emisión de 80.000 acciones preferentes al portador, de 5.000 pesetas de valor nominal cada una. El desembolso correspondiente fue realizado por el INI mediante la aplicación a capital y consiguiente cancelación de las cuotas de amortización que, por el mencionado importe, figuraban en la cuenta que bajo la denominación de Créditos Financieros a Largo Plazo mantenía con ENTURSA.

Unos meses después, el capital social fue de nuevo incrementado en otros 400 millones de pesetas. El día 3 de junio de 1980 se aprobó una ampliación similar a la realizada el año anterior. Como consecuencia de la misma el capital quedó fijado en 2.000 millones de pesetas, representados por 400.000 acciones, de las que 100.000 eran ordinarias y el resto preferentes¹⁴³.

Una nueva ampliación tendría lugar el día 10 de abril de 1981. En esta ocasión se cifraría en 1.000 millones de pesetas, se haría con cargo a préstamos a largo plazo

¹⁴² INI, *Memoria anual*, Ejercicio 1979.

¹⁴³ INI, *Memoria anual*, Ejercicio 1980.

contraídos con el INI y mediante la emisión de 200.000 acciones preferentes de 5.000 pesetas cada una. Además, ENTURSA regularizó su activo inmovilizado al 31 de octubre acogándose al Real Decreto 621/81 sobre Actualización de Valores. El importe de tal actualización produjo una plusvalía de 467,2 millones de pesetas¹⁴⁴.

Se recurriría de nuevo a la aportación de capital un año más tarde. En la Junta General Extraordinaria de ENTURSA, celebrada el día 30 de marzo de 1982, se acordó por unanimidad ampliar el capital de la sociedad en otros mil millones de pesetas y que éste quedara representado por 200.000 acciones preferentes al portador, de la misma clase y serie que las anteriormente emitidas de dicha naturaleza. Estas fueron suscritas y desembolsadas íntegramente en metálico por el INI.

Estas cuatro ampliaciones de capital fueron consecuencia de un cambio de rumbo en la práctica financiera del INI respecto a la empresa. No obstante, con ellas lo que se consiguió, más que sanear financieramente la sociedad, fue paralizar el alarmante deterioro que venía sufriendo su estructura patrimonial. Como puede comprobarse en los cuadros 19 y 21, el incremento del capital social registrado entre 1978 y 1982, del 233 por ciento, sólo provocó un crecimiento del 158 por ciento de la financiación propia. Esto obedeció a que la empresa continuó registrando graves pérdidas como consecuencia, entre otras cosas, pero muy fundamentalmente, de tener que hacer frente a unos costes de financiación muy elevados merced a la deficiente estructura de recursos propios. Hay que tener en cuenta que en 1980 el grado de autonomía financiera era del 21,7 por ciento y el de solvencia neta del 27,7 por ciento. Pero como este limitado

¹⁴⁴ INI, Memoria anual, Ejercicio 1980.

crecimiento de los fondos propios superó ligeramente al de ajenos, propiciado este último fundamentalmente por la financiación a corto y los créditos nacionales, se consiguió, al menos, un ligero alivio de la situación financiera. Con todo, ésta continuaba siendo en 1982 muy preocupante. El grado de dependencia financiera era del 70,9 por ciento, el de endeudamiento o solvencia neta del 41 por ciento, y el de cobertura del inmovilizado de apenas un 33,8 por ciento.

Naturalmente, a finales de 1982 la Empresa Nacional de Turismo no era la única empresa pública con resultados negativos y con una estructura financiera deteriorada. El Grupo INI venía registrando pérdidas continuas y crecientes desde 1976. Además, sus fondos propios tan sólo representaban el 15,9 por ciento de su pasivo total, lo que significaba un mínimo histórico. A este punto se había llegado a consecuencia del fuerte impacto de la crisis industrial en las empresas del INI, pero también por la falta de reacción ante aquélla¹⁴⁵. Si se quería devolver la rentabilidad al Grupo y rebajar las pérdidas era vital, no sólo aportar más capitales al INI, sino, además, realizar profundas reformas, tanto de naturaleza industrial como financiera. En este sentido, la llegada de Carlos Solchaga al Ministerio de Industria fue decisiva. El nuevo ministro dejó muy claro desde un principio que había que rescatar al INI de su debacle, y que esto pasaba por la reconversión de sus empresas y de sus empresarios. Su proyecto perseguía la revalorización del INI, y de cada una de sus empresas, y la recuperación de su protagonismo industrial.

¹⁴⁵ Martín Aceña y Comín (1991), pp. 518-533.

Haciéndose eco de las nuevas directrices emanadas desde el Gobierno, los responsables del INI pusieron en marcha las siguientes medidas: 1) contención salarial, incluso por debajo de la banda media autorizada para el sector público; 2) rebaja drástica de los gastos operativos; 3) reducción de inversiones que implicasen aumento de capacidad, así como las de mantenimiento o reposición de maquinaria, salvo en aquellos casos en los que la evolución de la demanda lo hiciese imprescindible; 4) adopción de programas de desinversión de activos infrautilizados y de un plan especial para la reducción del activo circulante; 5) reforzamiento de la capacidad financiera de las empresas, por aportaciones de capital de los Presupuestos del Estado, y fondos extraordinarios procedentes del INI; 6) desarrollo de planes de adecuación en IBERIA y SEAT, y 7) planes de saneamiento contable, estableciendo criterios realistas y evitando la revaluación de activos fijos infrautilizados¹⁴⁶. Se reconoció, además, que la necesaria rentabilidad del INI pasaba por su saneamiento previo, que, a su vez, exigía, primero, la adecuación de los activos productivos a la demanda real del mercado, y segundo, el aumento de la capitalización de las empresas del Grupo a cotas equiparables a los de sus respectivos sectores. Lo que quedaba claro era que el saneamiento financiero de las empresas, mediante nuevas aportaciones de capital del INI, debía ir vinculado a la existencia de planes de saneamiento de activos improductivos.

Los efectos de esta nueva filosofía se dejaron sentir sobre ENTURSA a partir de 1983. Dicho año el INI le aportó 2.182 millones de pesetas, materializadas en 1.822 millones como acuerdo de compensación de pérdidas acumuladas con cargo a créditos,

¹⁴⁶ Martín Aceña y Comín (1991), pp. 532-533.

y 360 millones como incremento de saldo de cuenta corriente. Como consecuencia de esta regularización de pérdidas se cancelaron créditos por un importe de 1.957 millones de pesetas¹⁴⁷. El aumento de la financiación propia -merced a la eliminación de las pérdidas- y la reducción de la ajena -gracias al estancamiento de la financiación a corto y de la práctica desaparición de los créditos del INI-, propiciaron un cierto saneamiento de la estructura financiera de la empresa. Ahora el endeudamiento era menor y los recursos propios representaban el 47,6 por ciento del pasivo total y cubrían, por primera vez desde 1975, algo más de la mitad del inmovilizado.

El año 1984 fue decisivo para la estabilidad financiera de la sociedad. Y lo fue porque en dicho año el INI realizó una nueva aportación de capital. El día 25 de abril de 1984 su Consejo de Administración acordó ampliar el capital social de ENTURSA en 2.500 millones de pesetas. Además, aportó otros 92 millones de pesetas como financiación. La distribución de todo este dinero fue la siguiente: 869 millones de compensación de créditos y cuenta corriente, 1.631 millones de nuevos fondos, 88 millones para consolidar un crédito a medio y largo plazo, y los 4 millones restantes de cuenta corriente¹⁴⁸. Esta inyección de capital aumentó notablemente los recursos propios -un 67,5 por ciento- al tiempo que redujo los ajenos -un 39 por ciento-. Gracias a ello los primeros superaron de nuevo a los segundos, algo que no se conseguía desde 1974, no sólo en cifras totales -6.188,6 millones frente a 2.477,5 millones, respectivamente- sino también en términos porcentuales respecto al pasivo total -71,4 por ciento frente a 28,6 por ciento-. Este mejoramiento en la relación entre la

¹⁴⁷ INI, Memoria anual, Ejercicio 1983.

¹⁴⁸ INI, Memoria anual, Ejercicio 1984.

financiación propia y la ajena posibilitó, por un lado, que la empresa fuera de nuevo solvente, y, por otro, el descenso de las cargas financieras, lo cual fue decisivo en la consecución del primer resultado positivo tras nueve años de fuertes pérdidas.

A la altura de 1985 la situación económica de ENTURSA era la mejor de los últimos años. Como puede observarse en el Cuadro 22, sus coeficientes de autonomía financiera -71,9 por ciento-, de solvencia neta -256,5 por ciento- y de cobertura del inmovilizado -95,4 por ciento-, reflejan el saneamiento financiero experimentado por la empresa. Además, por segundo año consecutivo obtenía un resultado positivo. De nuevo volvía a ser rentable, algo que sólo había ocurrido durante los años 1972, 1973 y 1974. Gracias a las aportaciones de capital por parte del INI y a la compensación de las pérdidas acumuladas en los últimos años, se había logrado una cierta viabilidad económica de la Empresa Nacional de Turismo y, como consecuencia de ello, que fuera algo más atractiva para posibles compradores. Se había dado, pues, el primer paso serio para su próxima privatización.

5. PRIVATIZACION.

La dirección que llegó al INI a finales de 1984 entendió que para conseguir la recuperación de las empresas era necesario poner en marcha un tratamiento de choque en tres direcciones: a corto plazo había que eliminar el agobio financiero y reducir la capacidad, descartando activos ociosos y fallidos empresariales; a largo plazo había que redimensionar el Grupo y perfeccionar su gestión. Para alcanzar tales objetivos se diseñó una estrategia que debería desarrollarse en un doble frente: empresarial y corporativo. Para buscar la viabilidad económica de las empresas se implantaron tres medidas: ajuste de capacidad, aumento de la competitividad y saneamiento financiero. En el segundo frente de acción, el corporativo, la estrategia se asentó en dos orientaciones básicas: por un lado, actuaciones horizontales dirigidas a mejorar la gestión, y, por otro, la reorganización y racionalización de la cartera de negocios del Grupo. En este último caso, la privatización desempeñó un papel destacado¹⁴⁹.

La privatización de empresas del INI adoptó dos modalidades: en unos casos se procedió a la desinversión total de la participación accionarial, con la consiguiente desvinculación y salida de la empresa del sector público, y, en otros, se colocaron en Bolsa paquetes accionariales minoritarios a través de ofertas públicas de venta. Los criterios que orientaron la privatización fueron tres: 1) enajenación de empresas cuyos negocios estaban fuertemente internacionalizados y que carecían de la masa crítica imprescindible para asegurar su viabilidad dentro del Grupo; 2) venta de empresas cuya

¹⁴⁹ Martín Aceña y Comín (1991), pp. 535-550.

línea de negocio no era de interés estratégico para el Grupo, bien porque no tenía sentido su presencia en la industria, bien porque eran empresas pequeñas sin incidencia sectorial; y 3) disolución de las empresas en casos de inviabilidad manifiesta¹⁵⁰. Entre 1985 y 1988 el INI enajenó casi cuarenta empresas, la mayoría de ellas con escasa importancia estratégica para el Grupo por las razones citadas más arriba. La Empresa Nacional de Turismo fue una de ellas.

El día 4 de noviembre de 1985, el Presidente del INI, Luis Carlos Croissier, dirigió a los ministros de Economía y Hacienda y de Transportes, Turismo y Comunicaciones, un escrito sobre la privatización de ENTURSA¹⁵¹. En él se afirmaba que, como consecuencia de la redefinición de las líneas estratégicas de acción del Instituto, la Empresa Nacional de Turismo había quedado fuera de sus futuras áreas de actuación. Por este motivo, se estimaba que carecía de interés mantener la participación del INI en el capital social de la empresa, por lo que se había considerado conveniente proceder a su venta a otras compañías interesadas en el sector turístico. Se señalaba, además, que a pesar de las continuas aportaciones de fondos realizadas por el INI, ENTURSA sólo había logrado unos reducidos beneficios en los años 1984 y 1985, claramente insuficientes en relación con lo aportado y con el capital social de la empresa.

Por otra parte, se argumentaba que para mantener el nivel de calidad y servicio que requería una cadena como la de ENTURSA eran necesarias inversiones en activos

¹⁵⁰ Martín Aceña y Comín (1991), p. 549.

¹⁵¹ INI, Carpeta 3743 (4-11-1985). El último presidente de ENTURSA fue Francisco Minoves de Soli. Le precedieron en el cargo Luis Carrero Blanco, Juan de Arespacochaga y Felipe, Adolfo Suárez González, Luis García Fernández, Salvador Fernández Sánchez y Carlos de Luxán Meléndez.

fijos de cuantía importante -entre 1.500 y 3.000 millones de pesetas- que, por sí sola, la empresa no podía generar, y que, de no realizarse, llevaría aparejada la pérdida de clientela, con la consiguiente repercusión negativa en la cuenta de resultados. Además, resultaba poco probable que el INI pudiera recuperar, a través de los resultados de la compañía, las aportaciones de fondos ya efectuadas y las que ENTURSA pudiera requerir en el futuro, sin perjuicio de que, además, la inversión necesaria al efecto pudiera asignarse más eficientemente a otras actividades. Por todo ello, se estimaba que la desinversión resultaba la forma más razonable para que el INI pudiera recuperar los fondos ya aportados a la Empresa Nacional de Turismo.

Se consideró conveniente por parte del INI segregar, con carácter previo a la venta de ENTURSA, los tres hoteles históricos -Reyes Católicos, San Marcos y La Muralla-, ya que, de una parte, los inmuebles en que se ubicaban eran edificios de interés histórico-artístico, y de otra, la específica situación legal de dichos inmuebles complicaría la transmisión al sector privado de los títulos por los que se explotaban, además de que su imagen pública era asimilable a la de los paradores nacionales. Por los motivos expuestos el INI propuso que estos tres hoteles fueran devueltos al Patrimonio del Estado para su adscripción al organismo Administración Turística Española, para que éste asumiera la explotación de los mismos.

También se creyó oportuno segregar antes de la venta los terrenos propiedad de ENTURSA en Almería y Santiago de Compostela, por no ser utilizables en la actividad hotelera. Se propuso su adjudicación, por un precio simbólico, a INFOLEASING -cuyo

capital pertenecía en su totalidad al INI- para que gestionase su venta a precios de mercado.

Este mismo procedimiento fue el utilizado con el negocio de *catering*, cuya segregación se había enfocado en coordinación con IBERIA por la directa vinculación de esta compañía aérea con dicho negocio, dada su doble condición de principal cliente del mismo y titular de los terrenos en que estaba localizado el centro de Barajas. Por dicho motivo, se propuso la adjudicación, por su valor contable, de los activos y pasivos integrantes del negocio de *catering* a IBER-SWISS CATERING, nueva sociedad constituida por IBERIA y SWISSAIR SERVICES, empresa de primera línea en el negocio de *catering*. Del capital de 500 millones con el que contaría, IBERIA suscribiría 350 millones.

El proceso de desinversión, que había comenzado el 22 de julio de 1985, cuando la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos había autorizado al INI para ceder al sector privado la totalidad de su participación en ENTURSA, culminó el día 30 de octubre de dicho año al acordar por unanimidad el Consejo de Administración del Instituto Nacional de Industria la venta a Hoteles de Lujo Españoles de la totalidad de las acciones representativas del capital social. El precio total ofertado, en el que se incluía el valor contable de la división de *catering*, fue de 5.186 millones de pesetas. Se estipuló que, de esta cantidad, 2.000 millones serían pagados al contado y el resto en seis plazos anuales, ofreciéndose aval bancario en garantía del principal -2.360 millones de pesetas- y garantías suficientes en cuanto a los intereses -826 millones de pesetas-. Sería en la reunión del Consejo de Ministros celebrada el día 20 de noviembre de 1985

cuando se autorizara definitivamente la operación de venta de la Empresa Nacional de Turismo¹⁵².

¹⁵² INI, Carpeta 3743 (4-12-1985).

6. CONCLUSIONES.

A comienzos de 1964, y después de un largo proceso de gestación, el Instituto Nacional de Industria constituyó por escritura pública la Empresa Nacional de Turismo. Como desde el mismo momento de su creación se convirtió en una empresa de participación directa totalitaria, es decir, tuvo como único accionista al Instituto, su vida estuvo lógicamente bastante condicionada por los avatares vividos por su propietario. Sus principales campos de actuación fueron la construcción y explotación de hoteles y, a partir de 1975, el negocio de *catering*.

Como hemos podido comprobar en las páginas precedentes, la Empresa Nacional de Turismo no fue rentable para el INI. Los generalizados resultados negativos registrados por la sociedad tuvieron, a mi entender, dos causas fundamentales, aunque no únicas. La primera de ellas fue su desequilibrada oferta hotelera. ENTURSA careció, al contrario de otras cadenas, de una red de establecimientos propiamente turísticos en las zonas de mayor atractivo para los visitantes. El gran error, desde el punto de vista de la rentabilidad, fue que a la hora de elegir los enclaves de sus hoteles primaron más los intereses políticos o sociales que los estrictamente económicos. El resultado de todo ello es que buena parte de sus instalaciones se ubicaron en lugares no típicamente vacacionales. Las consecuencias fueron unos niveles de ocupación inferiores a los deseados y unos ingresos de explotación que sólo en contadas ocasiones pudieron superar a los costes, especialmente a los ocasionados por las amortizaciones y los derivados de la Oficina Central.

La segunda causa está relacionada con su sistema de financiación. La principal fuente de recursos de la empresa fue el INI, bien a través de ampliaciones del capital social, bien mediante la concesión de créditos. Una empresa como ENTURSA, que tenía que hacer frente a fuertes inversiones y que desde el primer momento mostró una escasa capacidad de autofinanciación, requería, más que créditos, aportaciones de capital. Como este último recurso fue generalmente menos utilizado que el primero, la empresa no gozó casi nunca de una situación financiera saneada y tuvo continuamente que hacer frente a unos costes de financiación muy elevados que la gravaron fuertemente.

La vida de ENTURSA estuvo, pues, bastante marcada por su casi permanente deteriorada estructura patrimonial, fruto fundamentalmente de unas escasas inyecciones de capital por parte de su propietario, de una gran dependencia de los créditos de financiación, y de unos continuos resultados negativos que sólo cambiaron de signo en aquellos momentos concretos en los que el INI compensó con cargo a créditos las pérdidas acumuladas por la empresa.

A la altura de 1983, la Empresa Nacional de Turismo cosechaba un nuevo resultado negativo, algo que había ocurrido en 17 de los 20 años transcurridos desde su creación, y estaba dentro de un sector que el INI no consideraba estratégico. Por lo tanto, era una candidata idónea para ser enajenada. Con la privatización de ENTURSA, realizada en 1985 tras ser saneada financieramente, se puso el punto y final a la participación del Instituto Nacional de Industria en el sector turístico.

7. FUENTES Y BIBLIOGRAFIA.

7.1. Fuentes

7.1.1. Archivo General de la Administración. Sección de Cultura, IDD 49.05, 22.444.

* (11-7-1949), Proyecto de creación de una Empresa de Industrias del Turismo.

Estudio preliminar.

* (30-5-1950), Proyecto de creación de una Empresa de Industrias de Turismo.

* (s.a.), Estudio sobre posible forma de constitución de una Empresa Nacional de Industrias de Turismo.

* (s.a.), Nota de contestación al escrito del gerente de la Empresa Gestora sobre estudio de posible forma de constitución de una Empresa Nacional de Turismo.

* (31-7-1952), Borrador de nota sobre la constitución de sociedades de ejecución de los planes de la Empresa Nacional de Turismo.

* (12-11-1952), Nota del Jefe de la Sección de Alojamientos sobre el escrito del gerente de la Comisión Gestora de la Empresa Nacional de Turismo en cuanto a la posible forma de constitución de una Empresa Nacional de Industrias de Turismo.

7.1.2. Archivo del Instituto Nacional de Industria

7.1.2.1. Expediente 472.

* (Mayo de 1958 a), Memoria sobre la constitución por el Instituto Nacional de Industria de una Empresa Nacional para completar la Red de Paradores del Estado y desarrollar al Plan Nacional de Turismo.

* (Mayo de 1958 b), Proyecto de Comunicación al Excmo.Sr. Presidente del Gobierno solicitando la constitución por el Instituto Nacional de Industria de una Empresa Nacional para completar la Red de Paradores del Estado y desarrollar el Plan Nacional de Turismo.

* (14-10-1958), Informe para la Dirección Técnica. Asunto: Plan Nacional de Turismo.

* (28-10-1958), Informe de la Sección de Inspección y Asesoría Contable a la Dirección de los Servicios Económicos. Asunto: Constitución Empresa y desarrollo del Plan Nacional de Turismo.

7.1.2.2. Expediente 658.

* (6-7-1962), Informe de la Asesoría Jurídica sobre la propuesta de don Javier Sánchez del Campo y Echenique para que el Instituto Nacional de Industria desarrollara una cadena de alojamientos denominada IBEROTEL.

7.1.2.3. Expediente 704.

* (13-9-1962), Carta de Manuel Fraga Iribarne solicitando la creación de la Empresa Nacional de Turismo.

* (Enero de 1963 a), Memoria sobre la constitución por el Instituto Nacional de Industria de la Empresa Nacional de Turismo.

* (Enero de 1963 b), Proyecto de comunicación al Excmo.Sr. Presidente del Gobierno solicitando la constitución por el Instituto Nacional de Industria de la Empresa Nacional de Turismo.

* (7-3-1963), De Dirección Técnica a Gerencia. Asunto: Propuesta para la constitución de la Empresa Nacional de Turismo.

* (20-3-1963 a), Informe de la Sección de Inspección y Asesoría Contable a la Dirección de los Servicios Económicos y Financieros. Asunto: Propuesta para la creación de la Empresa Nacional de Turismo.

* (20-3-1963 b), Informe de la Dirección de los Servicios Económicos y Financieros a Gerencia. Asunto: Propuesta para la creación de la Empresa Nacional de Turismo.

* (1-4-1963), Carta de la Asesoría Jurídica del Instituto Nacional de Industria sobre la constitución de la Empresa Nacional de Turismo.

* (8-1-1965), Informe de la Sección de Inspección y Asesoría Contable a la Dirección de los Servicios Económicos y Financieros. Asunto: Financiación de la Empresa Nacional de Turismo.

7.1.2.4. Expediente 798.

* (19-6-1964), Carta dirigida al Instituto Nacional de Industria por el Vicepresidente de ENTURSA para que el Instituto autorizara a dicha empresa para concertar y formalizar con las personas físicas o jurídicas que procediera la obtención de créditos.

-
- * (7-7-1964), Informe de la Sección de Inspección y Asesoría Contable a la Dirección de los Servicios Económicos y Financieros. Asunto: Adquisición de terrenos por parte de ENTURSA y autorización de créditos para financiar dichas adquisiciones.
 - * (10-7-1964), Informe de la Dirección de los Servicios Económicos y Financieros a Gerencia. Asunto: Adquisición de terrenos por parte de ENTURSA y autorización de créditos para financiar dichas adquisiciones.
 - * (22-8-1964), Carta del Gerente del INI al Presidente del INI. Asunto: Financiación parcial, mediante créditos, de ENTURSA.
 - * (27-8-1964), Carta del Presidente del INI al Presidente del Gobierno. Asunto: Financiación parcial, mediante créditos, de ENTURSA.
 - * (16-11-1964), Carta de ENTURSA al INI. Asunto: Solicitud de autorización al INI para avalar los créditos de moneda extranjera, a concertar por ENTURSA.
 - * (11-1-1965), Carta del Gerente del INI al Director General del Patrimonio del Estado. Asunto: Solicitud de autorización a este Instituto para avalar los créditos, en moneda extranjera, a concertar por ENTURSA.
 - * (12-2-1965), Carta de la Subsecretaría del Tesoro y Gastos Públicos al Ministro Subsecretario de la Presidencia del Gobierno. Asunto: Financiación parcial de ENTURSA mediante créditos a avalar por el INI.
 - * (5-3-1965), Informe de la Sección de Inspección y Asesoría Contable a la Dirección de los Servicios Económicos y Financieros. Asunto: Solicitud para avalar créditos en moneda extranjera, a concertar por ENTURSA.

-
- * (3-4-1965), Carta del Presidente del INI al Presidente del Gobierno. Asunto: Financiación parcial, mediante créditos en moneda extranjera, y financiación total autorizada ENTURSA.
 - * (31-5-1965), Carta de la Subsecretaría del Tesoro y Gastos Públicos al Ministro Subsecretario de la Presidencia del Gobierno. Asunto: Financiación parcial y total de ENTURSA.
 - * (8-7-1965), Carta de Presidencia del Gobierno al Presidente del INI. Asunto: Financiación parcial y total de ENTURSA.
 - * (28-7-1965), Informe de la Sección de Inspección y Asesoría Contable a la Dirección de los Servicios Económicos y Financieros. Asunto: Informe emitido por el Ministerio de Hacienda en relación con la financiación de ENTURSA.
 - * (3-11-1965), Estudio sobre los objetivos sociales e inversiones previstas en función de los 1.000 millones de pesetas de financiamiento autorizado.
 - * (16-2-1966), Carta de Presidencia de Gobierno al Presidente del INI. Asunto: Financiación de ENTURSA.
 - * (3-3-1966), Informe de la Sección de Inspección y Asesoría Contable a la Dirección de los Servicios Económicos y Financieros. Asunto: Cifras de inversión de ENTURSA, remitidas a la Comisaría del Plan de Desarrollo Económico.
 - * (21-7-1966), Carta del Ministerio de Hacienda a Presidencia del Gobierno. Asunto: Financiación de ENTURSA.

* (4-11-1966), Informe de la Sección de Inspección y Asesoría Contable a la Dirección de los Servicios Económicos y Financieros. Asunto: Plan de Inversiones y Financiamiento de ENTURSA.

* (15-7-1968), Carta del Ministerio de Industria al Presidente del INI. Asunto: Construcción de un hotel en Jerez.

7.1.2.5. Carpeta 3743.

* (1-6-1970), Informe de la Sección de Inspección y Asesoría Contable a la Dirección de los Servicios Económicos y Financieros. Asunto: Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias correspondientes al Ejercicio 1969.

* (3-6-1970), Informe de la Dirección de los Servicios Económicos y Financieros a Gerencia. Asunto: Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias de ENTURSA correspondientes al Ejercicio 1969.

* (10-9-1970), Informe que dirige el Presidente del INI al Ministro de Industria. Asunto: Construcción por ENTURSA de un Aparthotel en el Valle del Noruego de la Sierra de Guadarrama.

* (16-10-1970), Carta del Director Financiero adjunto al Presidente del INI al Director del Sector de Servicios y Aeronáutica. Asunto: Autorización de financiamiento de ENTURSA.

* (21-1-1971), Carta del Director General de ENTURSA al Director del Sector de Servicios y Aeronáutica. Asunto: datos de los años 1966, 1967, 1968 y 1969.

* (12-3-1971 a), Informe sobre el Balance y Cuentas de Resultados de 1970 presentado por ENTURSA .

-
- * (12-3-1971 b), Informe de la Dirección del Sector de Servicios y Aeronáutica sobre el ejercicio de 1970 y perspectivas de ENTURSA.
 - * (12-3-1971 c), Informe del Sector de Servicios y Aeronáutica sobre el Balance y Cuentas de Resultados de 1970 de ENTURSA.
 - * (22-1-1972), Carta del Presidente de ENTURSA al Director del Sector de Servicios y Aeronáutica. Asunto: saneamiento y regularización de la situación financiera de ENTURSA.
 - * (20-3-1972), Informe de Inspección al Balance al 31-12-1971 de ENTURSA.
 - * (30-10-1972), Carta del Ministro de Industria al Presidente del INI. Asunto: Construcción de un hotel en Las Palmas de Gran Canaria.
 - * (6-3-1973 a), Informe de auditoría del ejercicio 1972 de ENTURSA.
 - * (6-3-1973 b), Informe de censura de cuentas del Balance del ejercicio 1972 de ENTURSA.
 - * (4-6-1973), Carta del Presidente de ENTURSA al Director del Sector de Servicios y Aeronáutica. Asunto: datos de 1972.
 - * (22-1-1974), Carta del Presidente del INI al Presidente de ENTURSA. Asunto: Plan General de Contabilidad y Ley de Regularización de Balances.
 - * (1-2-1974), Informe de auditoría del ejercicio 1973 de ENTURSA.
 - * (20-3-1974), Carta del Director General de ENTURSA al Director del Sector de Servicios y Aeronáutica. Asunto: Resolución sobre aplicación de beneficios fiscales a los resultados económicos del ejercicio 1973.

-
- * (18-6-1974), Informe de la Dirección del Sector de Servicios y Aeronáutica. Asunto: Modificación Estatutos Sociales. Ejercicio económico de 1º de noviembre a 31 de octubre.
 - * (12-7-1974), Carta del Presidente de ENTURSA al Director del Sector de Servicios y Aeronáutica. Asunto: datos de 1973.
 - * (15-2-1975), Solicitud de ENTURSA para presentarse al concurso subasta que va a convocar el Ayuntamiento de Sevilla para el arrendamiento del Hotel Alfonso XIII.
 - * (7-3-1975 a), Carta del Presidente del INI al Ministro de Información y Turismo. Asunto: Explotación por ENTURSA del Hotel Alfonso XIII de Sevilla.
 - * (7-3-1975 b), Carta del Presidente del INI al Ministro de Industria. Asunto: explotación por ENTURSA del Hotel Alfonso XIII de Sevilla.
 - * (28-5-1975), Carta del Director General de ENTURSA al Director del Sector de Servicios y Aeronáutica. Asunto: datos de 1974.
 - * (11-6-1975), Carta del Presidente del INI al Presidente de ENTURSA. Asunto: Reducción de importaciones.
 - * (11-7-1975), Carta del Presidente de ENTURSA al Director del Sector de Servicios y Aeronáutica. Asunto: Informe en relación con la liquidación de la obra del Hotel Sarriá de Barcelona.
 - * (14-7-1975), Solicitud de ENTURSA para ampliar en 100 millones de pesetas la financiación autorizada para el Hotel Sarriá.

-
- * (31-7-1975), Carta del Secretario del Consejo de Administración del INI al Presidente de ENTURSA, por la que se autoriza a ésta para negociar con el Ayuntamiento de Sevilla el arrendamiento del Hotel Alfonso XIII.
 - * (3-3-1976), Carta del Presidente de ENTURSA a la Dirección de los Servicios Económicos y Financieros del INI. Asunto: Regularizaciones sobre el balance de ENTURSA, cerrado al 31-10-1975 de acuerdo con lo establecido en el Decreto 12/73 de 30 de noviembre.
 - * (21-5-1976), Carta del Presidente de ENTURSA al Director de los Servicios Económicos Administrativos del INI. Asunto: datos de 1975.
 - * (14-6-1976), Carta del Presidente de ENTURSA al Director del Sector de Servicios y Aeronáutica. Asunto: datos de 1975.
 - * (18-2-1977), Datos justificativos PAIF/77.
 - * (18-4-1977), Carta del Presidente del Cabildo Insular de Tenerife al Presidente del INI. Asunto: Hotel Mencey.
 - * (17-5-1977 a), Informe de la Dirección de Servicios Económicos y Financieros a Secretaría General y del Consejo. Asunto: Hotel Mencey.
 - * (17-5-1977 b), Informe de la Asesoría Jurídica a Secretaría General y del Consejo. Asunto: Hotel Mencey.
 - * (17-5-1977 c), Informe de la Dirección del Sector de Servicios y Aeronáutica a Secretaría general y del Consejo. Asunto: Hotel Mencey.

-
- * (23-5-1978), Informe de la Dirección del Sector de Servicios y Aeronáutica a Secretaría General y del Consejo. Asunto: Solicitud de autorización de ENTURSA para utilizar su filial IBERINTUR.
 - * (29-5-1978), Informe de la Dirección de Servicios Económicos y Financieros a Secretaría General y del Consejo. Asunto: Creación de una sociedad mixta con Hotel Grupo HUSA para explotación hotelera en el extranjero.
 - * (11-12-1978 a), Informe de la Dirección del Sector de Servicios y Aeronáutica a Secretaría General y del Consejo. Asunto: Propuesta de ENTURSA sobre la operación *Catering*-ENTURSA en el Aeropuerto de Gando en Las Palmas de Gran Canaria.
 - * (11-12-1978 b), Informe de la Dirección Económica y Financiera a Secretaría General y del Consejo. Asunto: *Catering* Aeropuerto de Gando.
 - * (11-12-1978 c), Informe de Asesoría Jurídica a Secretaría General y del Consejo. Asunto: *Catering* Aeropuerto de Gando.
 - * (20-4-1979), Informe de la Dirección del Sector de Servicios y Aeronáutica a Secretaría General y del Consejo, Asunto: ENTURSA solicita autorización para invertir 300 millones de pesetas en la terminación de un Hotel-Residencia propiedad de RENFE.
 - * (27-4-1979), Carta del Presidente de ENTURSA al Director Gerente del Sector de Servicios y Aeronáutica. Asunto: Acción regional de ENTURSA.
 - * (7-5-1979), Carta del Presidente de ENTURSA al Director Gerente del Sector de Servicios y Aeronáutica. Asunto: *Catering* de Málaga.

-
- * (11-5-1979), Carta del Presidente del INI al Ministro de Hacienda. Asunto: Ampliación de financiamiento de ENTURSA destinada a la explotación de un Hotel-Residencia en Madrid.
 - * (3-9-1979), Plan Cuatrienal 1980-1983.
 - * (6-12-1979), Carta del Subdirector Económico y Financiero del INI a ENTURSA. Asunto: Ampliación de capital en 400 millones de pesetas.
 - * (6-7-1980), PAIF. Plan Estratégico 1981.
 - * (15-7-1980), PAIF. Plan Estratégico 1981/1985.
 - * (30-7-1980), Carta de José Félix Ruiz-Cámara al Director Financiero del INI. Asunto: Deudas de ENTURSA.
 - * (5-11-1980), Carta del Director de la División de Empresas Diversas al Director Financiero Adjunto al Presidente. Asunto: Hotel Sarriá.
 - * (31-3-1981 a), Carta del Director de la División de Empresas Diversas al Director Financiero Adjunto al Presidente del INI. Asunto: Programa de Inversiones.
 - * (31-3-1981 b), Informe del Director Financiero Adjunto al Presidente a Secretaría General y del Consejo. Asunto: Ampliación de capital en 1.000 millones.
 - * (1-4-1981), Carta del Director de la División de Empresas Diversas al Presidente del INI. Asunto: POA.
 - * (12-6-1981), Plan Estratégico 1982-1986.
 - * (1-4-1982), Carta del Secretario del Consejo de Administración de ENTURSA al Secretario General y del Consejo de Administración del INI. Asunto: Ampliación de capital.

-
- * (6-5-1982), Plan Estratégico 1983-1987.
 - * (5-7-1982), Carta del Presidente de ENTURSA al Director de la División de Empresas Diversas del INI. Asunto: Disolución de IBERINTUR.
 - * (7-7-1982), Carta del Director de la División de Empresas Diversas del INI al Secretario General y del Consejo. Asunto: Disolución de IBERINTUR.
 - * (15-7-1982), Carta del Director de la División de Transporte al Secretario General y del Consejo del INI. Asunto: Disolución de IBERINTUR.
 - * (24-5-1983), Informe del Director Financiero Adjunto al Presidente al Secretario General y del Consejo. Asunto: Compensación de pérdidas de ENTURSA.
 - * (25-5-1983 a), Informe de Asesoría Jurídica a Secretaría General y del Consejo. Asunto: Compensación de pérdidas de ENTURSA.
 - * (25-5-1983 b), Carta del Director de la División de Empresas Diversas al Secretario General y del Consejo. Asunto: Saneamiento de ENTURSA.
 - * (31-5-1983), Carta del Interventor-Delegado del INI al Presidente del INI. Asunto: Compensación de pérdidas de ENTURSA.
 - * (21-6-1983), Plan Estratégico 1984-1988.
 - * (26-3-1984), Carta del Director de Planificación del INI al Director de la División de Empresas Diversas. Asunto: Plan Estratégico de Marsans y ENTURSA.
 - * (4-4-1984), Informe del Director Financiero al Secretario General y del Consejo. Asunto: Ampliación de capital en 2.500 millones de pesetas.
 - * (23-4-1984), Actualización de Balances.
 - * (24-4-1984), Actualización de valores patrimoniales.

-
- * (25-4-1984), Plan Estratégico 1985-1989.
 - * (2-5-1984), Carta del Director de Administración del INI a ENTURSA. Asunto: Ampliación de capital.
 - * (22-4-1985), Solicitud de venta de las acciones con las que ENTURSA participa en ENTARA.
 - * (24-4-1985), Carta del Presidente del Cabildo Insular de Tenerife al Presidente del INI. Asunto: Arrendamiento del Hotel Mencey.
 - * (14-6-1985), Carta del Presidente del Cabildo Insular de Tenerife al Presidente del INI. Asunto: Arrendamiento del Hotel Mencey.
 - * (24-6-1985), Carta del Presidente de ENTURSA al Director Administrativo del INI. Asunto: Información ejercicio 1984.
 - * (4-9-1985), Programa de Tesorería de ENTURSA.
 - * (25-10-1985), Carta del Presidente de IBERIA al Secretario del Consejo de Administración del INI. Asunto: División *Catering*.
 - * (4-11-1985), Carta del Presidente del INI al Ministro de Industria y Energía. Asunto: Privatización de ENTURSA.
 - * (8-11-1985), Informe de Asesoría Jurídica a Secretaría del Consejo. Asunto: IBERIA *catering*.
 - * (4-12-1985), Carta del Subsecretario del Ministerio de Industria y Energía al Presidente del INI. Asunto: Acuerdo del Consejo de Ministros sobre la venta de ENTURSA.

-
- * (10-12-1985), Asesoramiento de INFOLEASING en la operación de venta de ENTURSA.
 - * (11-12-1985), Sesión celebrada el 30 de octubre de 1985 por el Consejo de Administración del INI.
 - * (12-12-1985), Carta del Presidente del INI al Director General del Patrimonio del Estado. Asunto: Bienes del INI.

7.2. Bibliografía.

- * ARANZADI, Claudio (1989), "La política de desinversiones en el INI", **Papeles de Economía**, 38, pp. 258-261.
- * ARCOS Y CUADRA, C. (1909), **De las grandes ventajas económicas que produciría el desarrollo del turismo en España**, Barcelona, Banca Mas Sardá (edición de 1974).
- * ARCOS Y CUADRA, C. (1918), **La industria del turismo en España**, Barcelona, Banca Mas Sardá (edición de 1974).
- * BALLESTERO, Enrique (1974), **El balance: una introducción a las finanzas**, Madrid, Alianza.
- * **BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO**
- * BRU SERRANO, Joaquín (1964), **El crédito hotelero en España**, Madrid, Instituto de Estudios Turísticos.

-
- * COMIN COMIN, Francisco (1995), **La empresa pública en la España contemporánea: Formas históricas de organización y gestión (1770-1995)**, Madrid, Fundación Empresa Pública.
 - * COMIN COMIN, F. y MARTIN ACEÑA, P. (dirs) (1991), **Historia de la empresa pública en España**, Madrid, Espasa Calpe.
 - * CUERVO, Alvaro (1986), "La privatización de la empresa pública. La nueva desamortización", **Papeles de Economía**, 27, pp. 331-340.
 - * FERNANDEZ, Zulima (1989), "El alcance del proceso privatizador en España", **Papeles de Economía**, 38, pp. 243-246.
 - * FERNANDEZ ALVAREZ, José (1974), **Curso de Derecho Administrativo Turístico**, Madrid, Editora Nacional.
 - * FERNANDEZ ELEJAGA, J.A. y NAVARRO VIOTA, I. (1989), **Como interpretar un balance**, Bilbao, Ediciones Deusto.
 - * FERNANDEZ FUSTER, L. (1959), **Albergues y paradores**, Madrid.
 - * FERNANDEZ FUSTER, L. (1991), **Historia general del turismo de masas**, Madrid, Alianza.
 - * **GACETA DE MADRID**
 - * **INI, Memoria anual.**
 - * **INI, Resumen de actividades.**
 - * **INI (1964-1975), Balance agregado del INI y las empresas en que participa.**
 - * **INI (1975-1981), Estados financieros consolidados del INI y las empresas en que participa.**

-
- * INI (1982-1985), **Estados financieros consolidados del Grupo INI.**
 - * INI, **Balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias.**
 - * INI (1978), **La empresa pública en España, Madrid.**
 - * MARTIN ACEÑA, P. y COMIN COMIN, F. (1989), "El Grupo INI en perspectiva histórica: Una aproximación cuantitativa (1941-1986)", **Papeles de Economía**, 38, pp. 106-127.
 - * MARTIN ACEÑA, P. Y COMIN COMIN, F. (1991), **INI, cincuenta años de industrialización en España, Madrid, Espasa-Calpe.**
 - * MEILAN, José Luis (1967), **Empresas públicas y turismo, Madrid, Escuela Nacional de Administración Pública.**
 - * PELLEJERO MARTINEZ, C. (1994 a), "Los orígenes de la hotelería pública en España y su evolución a lo largo de la primera mitad del siglo XX: la red hotelera estatal en Andalucía, 1929-1950", **Boletín Económico de Andalucía**, 17, pp. 11-20.
 - * PELLEJERO MARTINEZ, C. (1994 b), "La promoción del turismo en España durante la primera mitad del siglo XX: El papel del Estado", **Información Comercial Española**, 730, pp. 127-146.
 - * RAYMOND, J.L. y GONZALEZ-PARAMO, J.M. (1989), "El papel de la empresa pública", **Papeles de Economía**, 38, pp. 18-29.
 - * SCHWARTZ, P. y GONZALEZ, M.J. (1978), **Una historia del Instituto Nacional de Industria (1941-1976), Madrid, Tecnos.**
 - * SECRETARIA GENERAL DE TURISMO (1989), **Anuario de estadísticas de turismo, Madrid.**

-
- * SEGURA, Julio (1988), "Intervención pública y política de bienestar: El papel del Estado", en García Delgado, J.L. (dir), **España, Economía**, Madrid, Espasa-Calpe, pp. 831-857.
 - * SEGURA, Julio (1989), "La empresa pública: Teoría y realidad", **Papeles de Economía**, 38, pp. 2-17.
 - * VALLES FERRER, J. (1976), "La empresa pública en España. Análisis histórico del último decenio", **Boletín de Documentación Económica**, 17, pp. 30-37.
 - * VEGA INCLAN, Marqués de la (1927), **Turismo en España**, Madrid.
 - * VEGA INCLAN, Marqués de la (1928), **Hospederías y alojamientos populares**, Madrid.