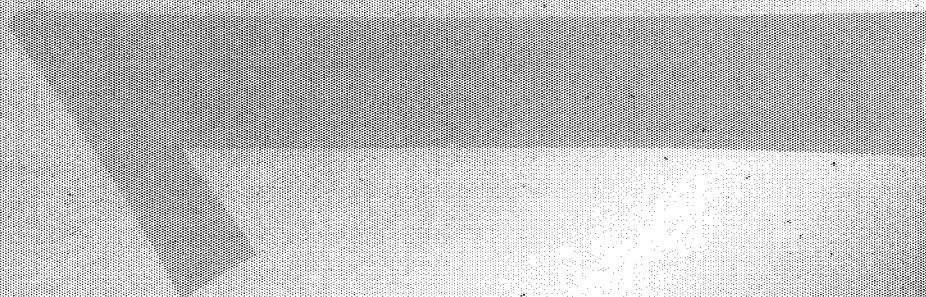


**La Empresa pública en el sector turístico
español: ENTURSA 1963-1986**



Carmelo Pellejero Martínez
Doctor en Ciencias Económicas y
Empresariales
Profesor Titular de Historia e
Instituciones
Económicas de la Universidad de
Málaga

Resumen

La administración pública española, desde principios de siglo, ha tratado de dinamizar el sector turístico en España creando, entre otras muchas medidas, empresas públicas de turismo con el fin de provocar un efecto demostrativo y de arrastre. Estas empresas, debido a estrategias que no persiguen meramente la rentabilidad económica, pueden llegar a encontrarse ante situaciones poco favorables.

Palabras clave

Empresa nacional de turismo, hotelería, catering, financiación, privatización.

1.- Introducción

El interés de la Administración Pública española por el sector turístico se remonta a los primeros años de la presente centuria. Fue en aquellos momentos cuando nuestras autoridades, conscientes de que la escasa presencia de visitantes extranjeros nos estaba privando de unas potenciales divisas que eran vitales para la buena marcha de la economía, decidieron prestar mayor atención a esa 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 sector¹.

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.

Desde muy pronto los poderes públicos tuvieron bastante claro que si queríamos convertirnos en un próspero centro receptor de turistas era vital disponer de una industria hotelera que satisficiera las diferentes exigencias de los viajeros y que prestara un servicio de calidad. Por ello consideraron que sería oportuno, no sólo prestar apoyo a la iniciativa privada, sino, además, 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 consecutivamente bajo el control de la Junta de Paradores y Hosterías del Reino, del Servicio Nacional de Turismo, de la Dirección General de Turismo, y a partir de 1958 del organismo autónomo Administración Turística Española. La experiencia fue bastante fructífera y la prueba es que a la altura de 1962 el citado organismo gestionaba y explotaba 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 pesca².

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 y explotación de establecimientos hoteleros. Y no es porque no se lo hubiera planteado. Lo había venido haciendo desde poco tiempo después de que se creara

¹ Sobre los primeros pasos del turismo en España véase Vega Inclán (1927 y 1928), y Arcos y Cuadra (1909 y 1918). Para una mayor información sobre las primeras actuaciones del Estado español en el sector turístico véase Pellejero (1994 a y 1994 b).

² Véase Pellejero (1996).

el Instituto Nacional de Industria. El visto bueno, sin embargo, no llegaría hasta 1963. Fue en dicho año cuando, de manera independiente a la Administración Turística Española, las autoridades crearon en el seno del INI la Empresa Nacional de Turismo, S.A. (ENTURSA).

El objetivo del presente trabajo es estudiar la vida de ENTURSA, desde su origen hasta su enajenación en 1986. Para ello se analizarán sus actividades empresariales, los métodos de financiación utilizados, los resultados obtenidos, y los motivos que llevaron al INI a su privatización. Para llevar a cabo este estudio se han consultado, entre otros, los fondos del Archivo y de la Biblioteca del INI³. Leer las memorias de la empresa, sus balances, y gran cantidad de informes sobre sus actividades, fue vital en la 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 parte de los cuadros publicados faltan datos sobre los primeros años de la década de los ochenta. No obstante, se trata de una deficiencia menor que no invalida, en modo alguno, las principales aportaciones del trabajo.

2. La empresa nacional de turismo: creación y desarrollo

2.1. Creación

Desde que fuera creado por Ley de 25 de septiembre de 1941, el INI emprendió un programa industrial de gran envergadura que exigía grandes aportaciones de materiales de origen nacional, cuya producción era limitada, y la adquisición de costosas instalaciones en el extranjero para las que eran necesarias fuertes inversiones en divisas⁴. Pero, desgraciadamente, la escasez de divisas era uno de los problemas más graves de la economía española de los años cuarenta. Para intentar paliar este problema el presidente del INI, Juan Antonio 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)⁵. 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 objetivo. En este sentido hay que señalar que, además de facilitar vehículos de transporte colectivo o individual,

³ Quiero dar las gracias a todo el personal de dichos centros por atenderme con amabilidad y profesionalidad, y de manera muy especial a Ana Sisniega y Elena Laruelo. Hago extensivo este agradecimiento, y por el mismo motivo, a Merche Ortiz, del Programa de Historia Económica.

⁴ Para todo lo relacionado con el Instituto Nacional de Industria véase Martín Aceña y Comín (1991).

⁵ INI, Memoria anual, Ejercicio 1949.

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 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 del 25 de mayo de 1950, crear la Comisión Gestora de la Empresa Nacional de Turismo⁶. De la labor realizada por dicha Comisión 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 denominación de Hostal de los Reyes Católicos, y por otro, y de manera muy especial, la elaboración de interesantes estudios y memorias sobre posibles formas de constitución de una Empresa Nacional de Turismo⁷.

Los elaborados en 1951 y 1952⁸ no fueron aprobados por las autoridades debido, fundamentalmente, a las críticas que recibieron desde la Dirección General de Turismo. Este organismo argumentaba que la actividad de la nueva empresa coincidiría, en cierta medida, con la que él ya venía desarrollando con la Red de Alojamientos Turísticos Propiedad del Estado. Es más, afirmaba que con los 250 millones de pesetas que la Comisión Gestora solicitaba para la construcción de cinco establecimientos⁹, se podrían edificar alrededor de cincuenta en su modalidad típica de paradores, albergues, hosterías y refugios¹⁰.

Las opiniones contrarias a la creación de una Empresa Nacional de Turismo debieron pesar más que las de los partidarios del proyecto, 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 Blanco¹¹. En dicha comunicación se afirmaba que la labor que el Estado había realizado en materia de paradores y albergues era ya insuficiente porque se desarrollaba a ritmo lento debido a que las disponibilidades presupuestarias y otros medios puestos a su servicio no consentían más amplias ni más rápidas realizaciones. Por todo ello, el Ministro proponía que la Presidencia del Gobierno se dirigiera al INI a fin de que

⁶ INI, Expediente 472.

⁷ Véase Pellejero (1996).

⁸ Se trata del Estudio para la Constitución de una Empresa Nacional de Industrias de Turismo y del Plan Nacional de Industrias de Turismo, respectivamente.

⁹ Eran cuatro hoteles (Barcelona, Valencia, Córdoba y Badajoz) y una hospedería de peregrinos (Santiago de Compostela).

¹⁰ Archivo General de la Administración.

¹¹ INI, Expediente 472.

procediera a la creación del instrumento adecuado para, por un lado, ampliar y mejorar la red estatal de establecimientos hoteleros, y, por otro, desarrollar y ejecutar el Plan Nacional de Turismo. Haciéndose eco de la propuesta de Ariás Salgado, en mayo de 1958 la Comisión Gestora remitió al Instituto una Memoria sobre la Constitución de una Empresa Nacional para completar la Red de Paradores del Estado y desarrollar el Plan Nacional de Turismo¹².

Sobre las proposiciones incluidas en la misma, y tal y como había ocurrido con las formuladas en 1951 y 1952, no se tomó ninguna resolución. Pero se volvería a insistir en el tema cuatro años más tarde. De nuevo fue el Ministro de Información y Turismo, en esta ocasión Manuel Fraga Iribarne, 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, proponía que para el mejor desarrollo de la política turística, y como complemento de la que directamente practicaba el Ministerio de Información y Turismo, muy limitada presupuestariamente, se ordenara al INI y a su Comisión Gestora de la Empresa Nacional de Turismo la inmediata constitución de la citada Empresa Nacional¹³.

Este escrito de Manuel Fraga fue remitido el día 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 día 19 de enero de 1963 sometió a la consideración del INI la Memoria y el Proyecto de Constitución de la Empresa Nacional de Turismo¹⁴. Tras realizar algunas modificaciones en cuanto a la financiación con la que contaría la futura Empresa Nacional, el INI dio el visto bueno al proyecto. También lo hizo en esta ocasión el Gobierno. En la reunión del Consejo de Ministros celebrada el día 22 de noviembre de 1963 se acordó, por fin, 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 la década de los años cuarenta en el seno del INI, y que conforme fue avanzando la década de los cincuenta fue cada vez más compartido y apoyado 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.

¹² INI, Expediente 472.

¹³ INI, Expediente 704.

¹⁴ INI, Expediente 704.

Fue en el Boletín Oficial del Estado del día 3 de diciembre de 1963 donde 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 fiscales¹⁵.

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 privada¹⁶.

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 1.000 millones de pesetas. Siguiendo, en líneas generales, el plan contenido en la última memoria que había 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

¹⁵ Véase Boletín Oficial del Estado (3-12-1963).

¹⁶ INI, Memoria anual, Ejercicio 1963.

serviesen 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 pesca¹⁷.

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 tiempo¹⁸.

2.2. División Hotelera

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. Frutos de esta primera etapa serían los hoteles Reyes Católicos (Santiago de Compostela), San Marcos (León), La Muralla (Ceuta) y El Paular (Rascafría, Madrid), inaugurados en 1954 (traspasado a ENTURSA en 1964), 1965, 1967 y 1971, respectivamente¹⁹.
- 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 aquellas, facilitarían una rentabilidad normal al conjunto. En este caso habría que encuadrar a los hoteles Jerez (Jerez de la Frontera, Cádiz), Iberia (Las Palmas) y Sarriá (Barcelona). Los dos primeros, abiertos al público en 1970 y 1974, respectivamente, fueron los últimos que construyó ENTURSA. A partir de ese momento, la empresa pública abandonó su labor constructora y se limitó a firmar contratos de explotación con los propietarios de diversos hoteles. El primero de ellos fue el Hotel

¹⁷ INI, Expediente 798.

¹⁸ Véase Pellejero (1996).

¹⁹ Véase Pellejero (1996).

Sarriá, el único hotel privado explotado por ENTURSA. Se hizo cargo del mismo en 1975 y cinco años más tarde se lo compró a la firma VALORA, su propietaria, por un precio de 1.650 millones de pesetas²⁰.

- 3) Las últimas incorporaciones a la división hotelera fueron establecimientos propiedad de organismos y entes de carácter público, de cuya explotación se hizo cargo ENTURSA en régimen de arrendamiento. Es el caso de los hoteles Mencey (Cabildo Insular de Tenerife), Alfonso XIII (Ayuntamiento de Sevilla) y Chamartín (RENFE), arrendados desde 1978, 1979 y 1982, respectivamente.

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 estaba compuesta por seis hoteles de lujo y seis hoteles de primera clase, con un total de 2.305 habitaciones y 4.234 plazas²¹. Como en 1983 ENTURSA explotaba diez establecimientos hoteleros, la incorporación de los dos últimos debió producirse entre 1984 y 1985. Es muy probable que fueran los hoteles Victoria Palace, de El Escorial, y el Reina Victoria, de Valencia²². Es lo 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.

En el Cuadro 1 puede observarse el crecimiento experimentado por 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 ofertadas. A pesar de este crecimiento la cadena hotelera de ENTURSA tuvo, desde un punto de vista cuantitativo, una influencia bastante pequeña en el conjunto de la oferta hotelera española. A nivel de plazas, 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. En 1982 ocupaba el noveno lugar en cuanto al número de hoteles y el octavo por lo que se refiere al de plazas. 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,

²⁰ INI, Carpeta 3743, 1980.

²¹ INI, Carpeta 3743, 1985.

²² Revista Actualidad Económica, nº 1432, nov. 1985.

Cuadro 1: Entursa, División Hotelera

Años	Hoteles	Plazas	Estancias	Capacidad	% ocupación
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.

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, sí 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 edificadas 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.

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 (Madrid), enclaves con una importantísima ventaja, la escasa o nula competencia, pero, al mismo tiempo, con un grave inconveniente, el ser ciudades no vacacionales.

Los malos resultados registrados año tras año provocaron que, desde el seno de la propia empresa, se alzaran 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"²³.

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 explotaron hoteles en lugares donde, aunque la competencia era mayor, también lo era la demanda. Se eligieron zonas claramente vacacionales, como Las Palmas o Tenerife, y grandes capitales, como Barcelona, Sevilla y Madrid. Se perseguía conseguir un mayor número de clientes y, además, complementar la fuerte estacionalidad registrada en los primeros enclaves elegidos por la empresa.

²³ INI, Balance de Situación, Ejercicio 1969.

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 modificación alguna con las nuevas incorporaciones. Es más, a excepción del Hotel San Marcos, un establecimiento con un índice de ocupación permanentemente muy bajo, los hoteles con una mayor ocupación fueron precisamente los construidos durante la primera etapa (Cuadro 2). 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 económicos²⁴.

Todo esto influyó, lógicamente, en los resultados de la división hotelera²⁵. Por lo que respecta a los ingresos de explotación estrictamente hoteleros, la mayor parte de ellos tenían su origen en la ocupación de habitaciones y en las actividades de restauración.

²⁴ INI, Carpeta 3743, 1980.

²⁵ Para el periodo 1964-1973 el ejercicio económico coincide con el año natural. En 1974, comenzó el día 1 de enero pero terminó el 31 de octubre. A partir de ese momento cada ejercicio se inició el día 1 de noviembre y finalizó el 31 de octubre.

Cuadro 2: Entursa. Porcentajes de ocupación

- | | |
|--------------------|-----------------|
| 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	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.

Cuadro 3: Entursa. Ingresos de Explotación.

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.

En el Cuadro 3 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 4). Con el desencadenamiento de la crisis económica y su incidencia en la hotelería y, especialmente, en los restaurantes de lujo, 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 media de cubiertos servidos por hotel mostró, con altibajos, una tendencia decreciente. Los ingresos 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.

En cuanto a los costes, eran los de personal y consumos los más elevados (Cuadro 5). 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 iniciada en 1973.

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 6 y 7).

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

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.

CUADRO 5: Entursa. Costes de explotación.

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.

vacacionales. Durante este periodo los ingresos de explotación crecieron a un ritmo superior al que lo hicieron los costes (Cuadro 8), lográndose a partir de 1970 unos resultados de explotación estrictamente hotelera, por fin, positivos.

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 laboral, y con el proceso político de la transición a la democracia. Los 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.

En el Cuadro 9 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 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 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,

Cuadro 6: Entrusa. Ingresos de Explotación.

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 7: Entursa. Costes de explotación.

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	1.312	343
1980	1.782,5	429,6	1.594	384

Fuente: INI, Balances de Situación.

conservación y energía, y que la repercusión de los costes de personal fue generalmente alta²⁶, 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 de la empresa.

2.3. 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 la luz en 1975, llegó a estar compuesta por cuatro unidades de producción: catering-Barajas (Madrid), catering-Gando (Las Palmas), catering-Málaga (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 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 competidora²⁷.

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.

²⁶ INI, Carpeta 3743, 1981.

²⁷ INI, Carpeta 3743, 1980.

Cuadro 8: Entursa. Variación porcentual de ingresos y gastos de explotación

	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 6 y 7.

Cuadro 9: Entursa. Resultados división hotelera (Millones de ptas.)

1. Resultados de Explotación estrictamente hotelera.
2. Ingresos por Locales Comerciales.
3. Resultados Brutos de Explotación (3=1+2)
4. Gastos Oficina Central.
5. Amortizaciones y Previsión.
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.

1) Catering-Barajas

El día 25 de abril de 1974, ENTURSA e IBERIA firmaron un contrato por el que, a cambio de un 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 Barajas²⁸. Poco tiempo después de este acuerdo, concretamente en el mes de septiembre, ENTURSA inició las obras de esta instalación en la zona conocida como La Muñoza, un solar propiedad de IBERIA de 15.750 metros cuadrados²⁹. 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 actividad³⁰.

Como puede comprobarse en los cuadros 10 y 11, el catering de Barajas fue el más importante de los que compusieron 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 (Cuadro 12).

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 diarias³¹. En 1979 las colectividades atendidas fueron ya doce, ocho de ellas colegios³². 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. 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 la misma. 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.

²⁸ INI, Memoria anual, Ejercicio 1979.

²⁹ INI, Memoria anual, Ejercicio 1975.

³⁰ INI, Carpeta 3743, 1976.

³¹ INI, Memoria anual, Ejercicio 1979.

³² INI, Memoria anual, Ejercicio 1980.

Cuadro 10: Entursa, División Catering.

1. Número de bandejas (miles de unidades)
 2. Número de handling (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.