

3) Catering-Gando

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, por un periodo de diez años, de unas instalaciones ya existentes y la toma de participación en la sociedad SALCAN (Sociedad Anónima de Servicios Alimentarios de Canarias), propietaria de las mismas. La propuesta fue muy bien acogida 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. A pesar de su adecuada ubicación y de tener que hacer frente a un sólo competidor de categoría, EUREST, sus resultados fueron negativos hasta 1984. Su situación deficitaria derivaba, básicamente, de la falta de acuerdo con Iberia, el principal cliente de ENTURSA, respecto a las tarifas a aplicar a sus servicios. Hay que tener en cuenta que se está 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 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 aquellas. 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 demanda³³. 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 se verá 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 instalaciones³⁴. 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 canario³⁵.

4) Catering-Málaga

El importante movimiento turístico registrado en la provincia de Málaga hizo que ENTURSA fijara sus ojos en ella como 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

³³ INI, Carpeta 3743, 1980.

³⁴ INI, Carpeta 3743, 1982.

³⁵ INI, Carpeta 3743, 1981.

Cuadro 11: División catering, Ingresos de explotación. 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 12: División catering, Resultados de explotación, 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.

catering del Aeropuerto de Málaga. En él se estipuló 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 pesetas³⁶.

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

³⁶ INI, Carpeta 3743, 1979.

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.

3. Financiación, resultados y rentabilidad

Como vimos anteriormente, la Empresa Nacional de Turismo se creó 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 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 capitales³⁷.

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. 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 financiación³⁸.

³⁷ Martín Aceña y Comín (1991), p. 32.

³⁸ Martín Aceña y Comín (1991), pp. 418-430.

Cuadro 13: 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.

La Empresa Nacional de Turismo no fue, lógicamente, una excepción. Como el resto de las empresas del Grupo INI 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 préstamos³⁹. Como puede comprobarse en el Cuadro 15, 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.

³⁹ Martín Aceña y Comín (1991), pp. 277-278.

Como se apuntó 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 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 financiamiento⁴⁰. 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 42,0 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. Era una empresa con una estructura 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 elegidos 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.

⁴⁰ INI, Memoria anual, Ejercicio 1965.

Cuadro 14: Entursa. Activo neto total. Millones de ptas.

AÑOS	1. Inmovilizado neto	3. Otro activo	4. Activo neto total
	2. Circulante		
1964	442,5	15,1	460,7
1965	958,9	27,6	989,0
1966	1.050,0	15,2	1.072,1
1967	1.128,0	16,1	1.149,5
1968	1.147,7	25,2	1.177,5
1969	1.215,6	30,3	1.251,9
1970	1.234,7	40,0	1.276,2
1971	1.243,0	44,8	1.290,2
1972	1.113,6	140,6	1.256,2
1973	1.187,0	198,9	1.389,6
1974	1.438,0	286,2	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.

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 INI 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 negativos⁴¹.

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 exteriores⁴².

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 pesetas⁴³. 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.

⁴¹ Martín Aceña y Comín (1991), pp. 350-352.

⁴² Martín Aceña y Comín (1991), pp. 418-429.

⁴³ INI, Memoria anual, Ejercicio 1970.

Cuadro 15: Entursa. Financiación. Millones de Ptas.

AÑOS	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		
	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.

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 1972⁴⁴, 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, preferentes: ciento cuarenta mil títulos con un valor nominal de 700 millones de

⁴⁴ INI, Memoria anual, Ejercicio 1972 e INI, Carpeta 3743, 1972.

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 significativa reducción en los costes por estancias⁴⁵. 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.

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

⁴⁵ INI, Memoria anual, Ejercicio 1970.

Cuadro 16: Entursa. Análisis 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.

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 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.

Ante el agravamiento de la situación financiera de ENTURSA, el INI decidió aportarle capital. Entre 1979 y 1982 se aprobaron cuatro ampliaciones del capital social que posibilitaron, más que el saneamiento financiero de la sociedad, la paralización del alarmante deterioro que venía sufriendo su estructura patrimonial. Como puede comprobarse en los cuadros 13 y 15, el incremento del capital social - 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 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 registrado 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 aquella⁴⁶. 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

⁴⁶ Martín Aceña y Comín (1991), pp. 518-533.

Cuadro 17: Entursa. Cuenta agregada de resultados. Millones de ptas.

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.

empresarios. Su proyecto perseguía la revalorización del INI, y de cada una de sus empresas, y la recuperación de su protagonismo industrial.

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, materializados en 1.822 millones como acuerdo de compensación de pérdidas acumuladas con cargo a créditos 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 pesetas⁴⁷. 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

⁴⁷ INI, Memoria anual, Ejercicio 1983.

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 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 corriente⁴⁸. 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 financiación propia y la ajena permitió, 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 16, 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.

4. Privatización

La dirección que llegó al INI a finales de 1984 acometió la privatización de un buen número de sus empresas. En este sentido se adoptaron dos

⁴⁸ INI, Memoria anual, Ejercicio 1984.

Cuadro 18: Entursa. Análisis 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.

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 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 manifiesta⁴⁹. 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 ENTURSA⁵⁰. En él se afirmaba que, como consecuencia de la redefinición de las líneas estratégicas de acción del Instituto, la Empresa

⁴⁹ Martín Aceña y Comín (1991), p. 549.

⁵⁰ INI, Carpeta 3743, 1985. El último presidente de ENTURSA fue Francisco Monives 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.

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 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.

Por lo que respecta al negocio de catering, la segregación se enfocó en coordinación con IBERIA por la directa vinculación de esta compañía aérea con dicha actividad, dada su doble condición de principal cliente 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 a IBER-SWISS catering, nueva sociedad constituida por IBERIA y SWISSAIR SERVICES, empresa de primera línea en el negocio de catering.

El proceso de desinversión, que había comenzado el día 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 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 Turismo⁵¹.

5. Conclusiones

Como se ha 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.

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

⁵¹ INI, Carpeta 3743, 1985.

financiera saneada y tuvo continuamente que hacer frente a unos costes de financiación muy elevados que la gravaron fuertemente.

La vida en 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 su privatización, 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.

Fuentes y bibliografía

Fuentes

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

Archivo del Instituto Nacional de Industria. Expedientes 472, 658, 704 y 798, y Carpeta 3743 (1970-1985).

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).

BOLETIN OFICIAL DEL ESTADO

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 FUSTER, L. (1959), Albergues y paradores, Madrid.

FERNANDEZ FUSTER, L. (1991), Historia general del turismo de masas, Madrid, Alianza.

INI, Memoria anual.

INI, Resumen de actividades.

INI, Balance agregado del INI y las empresas en que participa.

INI, Estados financieros consolidados del INI y las empresas en que participa.

INI, 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, J.L. (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.

PELLEJERO MARTINEZ, C. (1996), *El Instituto Nacional de Industria en el sector turístico: La Empresa Nacional de Turismo, 1963-1986*, Madrid, Fundación Empresa Pública.

RAYMOND, J.L. Y GONZALEZ-PARAMO, J.M. (1989), "El papel de la empresa pública", *Papeles de Economía*, 38, pp. 18-29.

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.

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.