

p a p e r s 22 de turisme

1997

CONTENIDOS

- | | | |
|---|---|---|
| La empresa pública en el sector turístico español: ENTURSA 1963-1986 | 1 | Carmelo Pellejero Martínez |
| Estudio de la competitividad del turismo en España y la Costa Blanca, a través de la evolución del tipo de cambio efectivo real | 2 | Ana B. Ramón Rodríguez |
| España Verde: Un modelo de cooperación interregional para el desarrollo turístico sostenible | 3 | Francisco Javier Blanco Herranz |
| Factores competitivos en los destinos turísticos tradicionales: Los casos de las islas de Rodas y Mykonos (Grecia) | 4 | Philippos Loukissas
Nikolaos Triantafyllopoulos |
| Estudio de viabilidad sobre la instalación de una central telemática de compras. Implantación de SATS para la pequeña y mediana empresa de hostelería | 5 | M ^a Francisca Montiel Torres
José Carlos Rodrigo Marías |

TURISME



GENERALITAT VALENCIANA
AGÈNCIA VALENCIANA DEL TURISME

paners
de tourisme

Todos los derechos reservados. No está permitida la reproducción total o parcial de esta publicación, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor.

The editor reserves all copyright in Papers de Turisme. This publication may not be copied, stored, reproduced or published in any format, in whole or in part, by any means - electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise - without prior written permission from the editor.

Imprime: Such Serra S.A.L.*

Depósito legal: V-2046-1998

I.S.S.N.: 0214 - 8021

Edita:



consejo asesor editorial advisory board

Eugeni Aguiló,
Universitat Illes Balears.

Jaime Alonso,
Instituto Tecnológico y de Estudios
Superiores de Monterrey, México.

Emilio Becheri Mercury,
Centro Ricerche Economia Applicata.
Firenze, Italia.

J.R. Brent Richie,
University of Calgary, Canadá.

Joan Cals,
Universitat Autònoma de Barcelona.

Chris Cooper,
Bournemouth University,
Gran Bretaña.

Alvaro Cuervo,
Universidad Complutense, Madrid.

Antonio Enríquez Savignac,
Ex-secretario General de la
Organización Mundial de Turismo.

Raúl Jaramillo,
P.I.T., Ex director de la Facultad de
Gerencia Hotelera y de Turismo de la
Universidad Externado de Colombia.

Giovanni Montemagno,
Università degli Studi Politiche,
Catania, Italia.

Douglas Pearce,
Universidad de Canterbury,
New Zealand.

Klaus Weirmair,
Institute of Tourism and Service
Economics, Innsbruck University,
Austria.

comité de redacción editorial board

Enrique Bigné,
Universitat Jaume I, Castellón.

Venancio Bote,
Consejo Superior de Investigaciones
Científicas, Madrid.

César Camisón,
Universitat Jaume I, Castellón.

Agueda Esteban,
Universidad Complutense de Madrid.

Moisés Hidalgo,
Universidad de Alicante.

Augusto Huéscar,
Delegado para las Américas de la
Organización Mundial de Turismo.

Diego López,
Universitat Jaume I, Castellón.

Oto Luque,
Universitat de València.

Manuel Marchena,
Universidad de Sevilla.

Enrique Torres,
Universidad de Málaga.

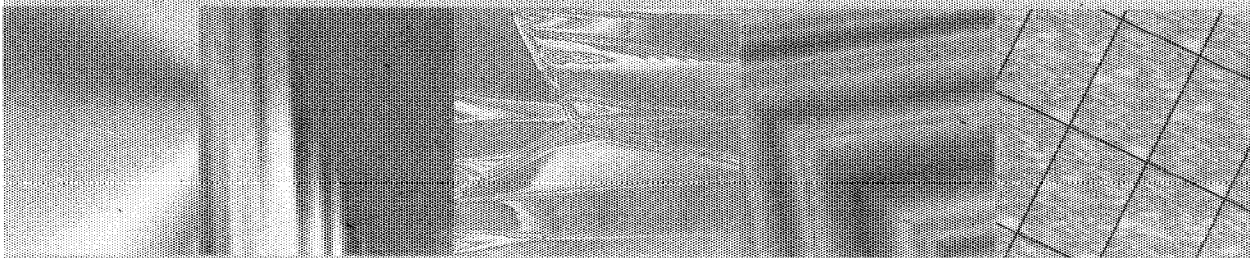
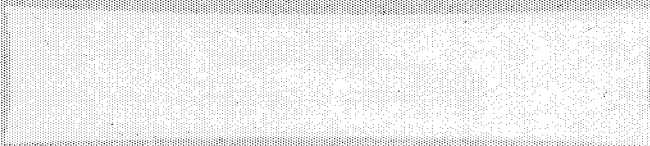
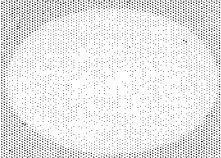
Luis Valdés,
Escuela de Empresarios Jovellanos.
Universidad de Oviedo.

secretario de la revista publication editor

Vicente M. Monfort,
Agència Valenciana del Turisme.
Universitat Jaume I.

Índice

Index



p - 78

"España Verde:
Un modelo de cooperación
interregional para el
desarrollo turístico
sostenible"

**Francisco Javier Blanco
Herranz**

p - 243

Normas de publicación.

Notes for contributors.

p - 130

Estudio de viabilidad sobre la
instalación de una central
telemática de compras.
Implantación de SATS para la
pequeña y mediana empresa de
hostelería

**M^a Francisca Montiel Torres.
Jose Carlos Rodrigo Marías.**

p - 46

"Estudio de la
competitividad del
turismo en España y la
Costa Blanca, a través de
la evolución del tipo de
cambio efectivo real"

Ana B. Ramón Rodríguez

p - 239

**Noticias, comentarios y
recensiones bibliográficas.**
News, Comments and
book reviews.

p - 114

"Factores competitivos en los
destinos turísticos tradicionales:
Los casos de las islas de Rodas y
Mykonos (Grecia)"

**Philippos Loukissas
Nikolaos Triantafyllopoulos**

p - 6

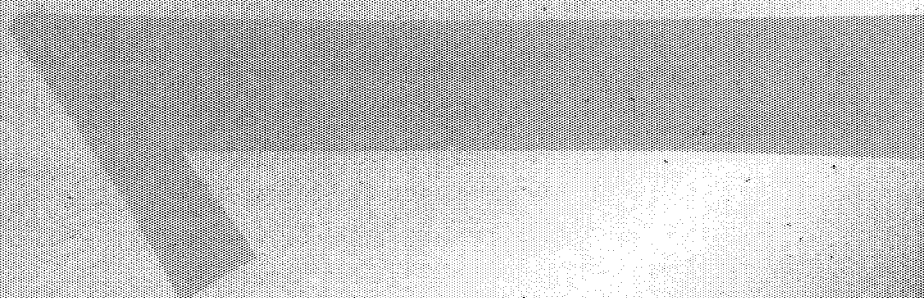
"La Empresa pública en el
sector turístico español:
ENTURSA 1963-1986"

Carmelo Pellejero Martínez

p - 168

**Versión inglesa
English version**

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).

Sanriá, 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 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.

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

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.

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.

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 las 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.

	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.

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.

	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.

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. Analisis financiero.

1. Grado de autonomia 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.

	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.

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.

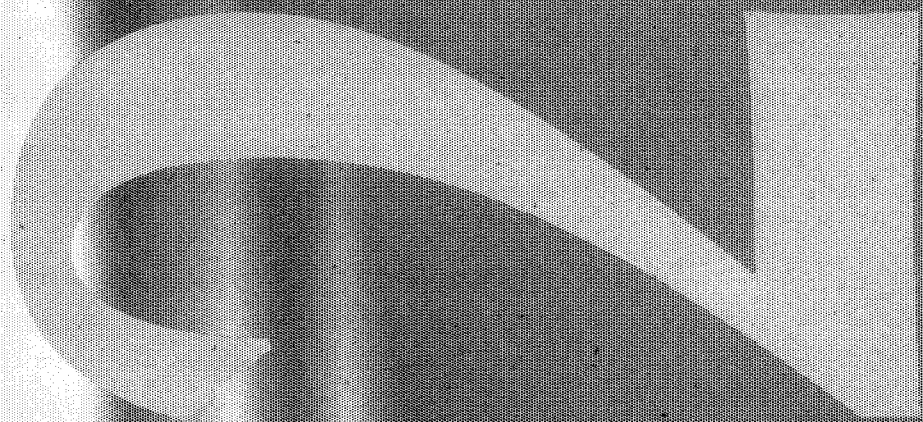
SEGURA, Julio (1988), "Intervención pública y política de bienestar: El papel del Estado", en García Delgado, J.L. (dir), *España, Economía*, Madrid, Espasa Calpe, pp. 831-857.

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.

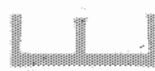
VEGA INCLAN, Marqués de la (1928), *Hospederías y alojamientos populares*, Madrid.

**Estudio de la competitividad del turismo en
España y la Costa Blanca, a través de la
evolución del tipo de cambio efectivo real**



Ana B. Ramón Rodríguez
Escuela Oficial de Turismo de la
Generalitat Valenciana-
Universidad de Alicante

Resumen

 El artículo forma parte de un trabajo de investigación sobre la competitividad vía precios y tipos de cambio del turismo en España y la Costa Blanca¹. De dicho estudio más amplio, se ha pretendido condensar en estas páginas un capítulo en el que se construye un índice de tipo de cambio efectivo real de las actividades turísticas como índice de competitividad. Se expone a continuación la metodología seguida para aproximar dicho indicador -tradicionalmente utilizado por el Banco de España para el análisis de la competitividad exterior del conjunto de la economía-, a las llamadas exportaciones de servicios turísticos, así como las principales conclusiones obtenidas a partir de los resultados de dicho indicador macroeconómico.

Palabras clave

Tipo de cambio efectivo nominal, tipo de cambio efectivo real.

1.- Introducción

La idea básica de este trabajo es estudiar la evolución de la competitividad vía precios y tipos de cambio de las actividades turísticas en España, con especial referencia a la Costa Blanca, durante el período 1986/1995. Se pretende analizar en qué magnitud una actividad netamente exportadora para la economía alicantina como es el turismo, se ha visto directamente influida por decisiones de política monetaria en la última década. Por tanto, el presente estudio aborda principalmente la vertiente exterior de las actividades turísticas: la demanda externa.

El concepto de competitividad de una economía hace referencia a su capacidad para ampliar o, al menos, mantener su participación tanto en los mercados externos como en el mercado interno, sin afectar adversamente al nivel de vida de sus ciudadanos. El turismo es una actividad productiva de demanda fuerte que presenta un crecimiento superior al crecimiento medio de la economía mundial. Dentro de este proceso de expansión, se ha ampliado el número de países turísticos emergentes que compiten con España y la Costa Blanca por el mismo segmento de demanda dada la escasa diferenciación de nuestro producto turístico y las indudables ventajas en precios que presentan muchas de estas economías.

El presente trabajo analiza, en primer lugar, la tendencia evolutiva de los precios relativos tanto del territorio nacional como de la C. Valenciana frente a los de sus principales países emisores de turistas. El siguiente apartado constituye el eje central del estudio y en él se estudia la evolución de la posición competitiva de los servicios turísticos, mediante el índice de tipo de cambio efectivo real. La idea principal consiste en complementar dicho indicador macroeconómico (elaborado por el Banco de España desde 1974, para el análisis de la competitividad exterior del conjunto de la economía), y acercarlo a las llamadas exportaciones de servicios turísticos, con el fin de mejorar la profundidad y/o rigurosidad de los análisis económicos que requiere dicho fenómeno en su vertiente exterior. Para ello, se elabora un tipo de cambio efectivo real turístico como indicador de competitividad que recoge los efectos de ambos determinantes, la cotización de las monedas y los precios relativos, en las actividades turísticas españolas respecto de sus principales países clientes.

¹ Este trabajo se extrae de la memoria de licenciatura presentada por la autora en la facultad de económicas y empresariales de la Universidad de Alicante, dirigida por el Dr. Moisés Hidaigo Moratal y becado por la Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos en su primera Convocatoria de Ayudas a la Investigación.

2.- Análisis de los precios relativos con los principales países emisores

El factor precio ha jugado un papel relevante en el surgimiento y desarrollo de España como país especializado turísticamente y todavía lo juega a la hora de elevar o mantener la competitividad del sector mientras lo dotamos de un nivel de especialización e innovación que actúen como ventajas competitivas de nuestros destinos.

La información de los cuadros 1 y 2, pretende ilustrar uno de los mayores problemas estructurales que sufren todas las actividades productivas españolas que actúan en un mercado abierto (prácticamente la totalidad de ellas), y más concretamente las actividades turísticas. Se trata de la elevada tasa de inflación diferencial que presentan los precios al consumo (IPC) españoles respecto de los países de la Unión Europea o la OCDE. Esta situación provoca un efecto adverso no sólo sobre las actividades turísticas, sino también sobre la evolución del comercio exterior español y en consecuencia sobre la balanza por cuenta corriente. Cabe decir que, la relación precios - corriente turística de un determinado año puede ser retardada, especialmente cuando la influencia de los operadores turísticos mayoristas es significativa (como en el caso de Benidorm), ya que estos preparan sus paquetes con un año de antelación respecto a la temporada turística.

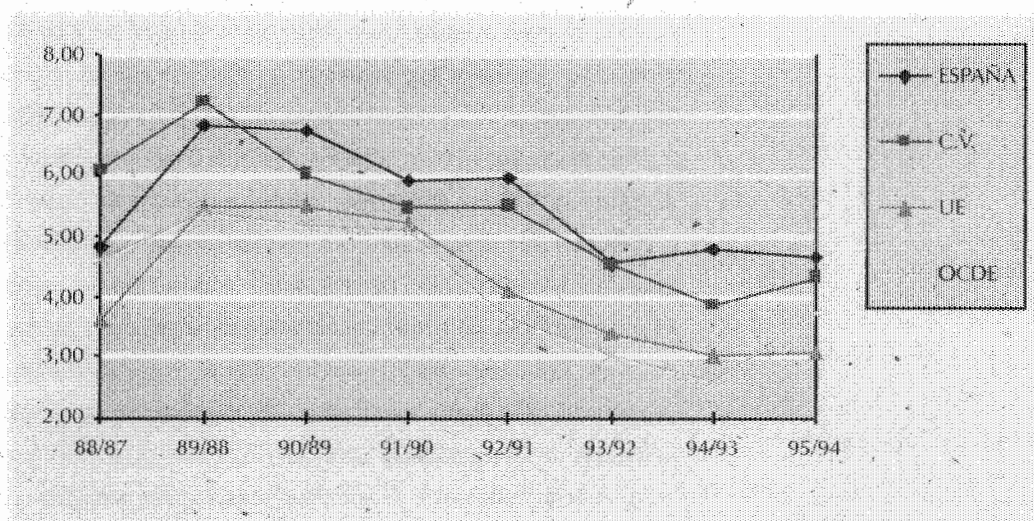
Cuadro nº 1: Tasa de Crecimiento del IPC (%)

	España	C.Valenciana	Unión Europea	Países OCDE
88/87	4,80	6,06	3,61	4,61
89/88	6,82	7,20	5,47	5,40
90/89	6,72	6,03	5,49	5,15
91/90	5,90	5,46	5,20	5,10
92/91	5,95	5,49	4,09	3,62
93/92	4,55	4,52	3,38	3,03
94/93	4,77	3,85	3,00	2,58
95/94	4,64	4,30	3,09	3,74
tasa media anual	5,52	5,36	4,16	4,23
total acumulado (87/95)	53,65	51,85	38,56	39,29

Fuente: Elaboración propia a partir de INE, Banco de España y OCDE

Para el caso del sector turístico y referido a países miembros de la Unión Europea, el diferencial de inflación así medido se considera un acercamiento apropiado para analizar la competitividad ya que las medidas arancelarias y de contingentes a la exportación e importación han desaparecido. Además no es necesario descontar los impuestos indirectos ya que en el caso del turismo, el bien es consumido en el país donde se produce y soportado tanto por los consumidores nacionales como por los extranjeros.

Gráfico nº 1: Tasa de crecimiento anual del IPC (%)



Elaboración propia a partir de INE, Banco de España y OCDE

Partiendo de datos del Banco de España y considerando que los precios relativos miden la relación del índice de precios de España y el de un país o conjunto de países predeterminados, para un valor 100 en 1990 se obtiene que, dicha relación pasa a alcanzar un valor aproximado de 107% en 1995, respecto de los países de la Unión Europea y los de la OCDE, detectando un deterioro de la competitividad de nuestros productos (sin descontar el efecto del tipo de cambio) del 7%, en un período de cinco años. El diferencial de inflación positivo que presenta España respecto de la mayoría de los países de la UE no es exclusiva de este período, y ya constituyó un elemento clave en la salida durante los años ochenta de extranjeros residentes en España, al comprobar que la ventaja en precios que suponía España en la década de los sesenta había desaparecido (Hidalgo (1996)).

Por otro lado, merece la pena destacar como aproximación a la Costa Blanca, el comportamiento tendencial que presenta el IPC de la Comunidad Valenciana respecto al de España en los últimos años. Efectivamente los precios en la C. Valenciana partían de un comportamiento inflacionista superior a la media nacional

especialmente en el período 87-89, mejoran su posición relativa en la primera mitad de los noventa, gracias a la importante reducción en su crecimiento durante los dos últimos años analizados, a causa fundamentalmente de la contención de la demanda interna durante 1993-1994. Sin embargo, el IPC provincial alicantino² presenta desde 1994 una tendencia alcista respecto de los regionales:

Cuadro nº 2: Tasas de crecimiento anual del IPC de los principales países emisores de turistas a España

	España	Alemania	Francia	Reino Unido	Italia	Bélgica	Suiza	Holanda	Suecia	Noruega
87/86	5,24	0,20	3,12	4,16	4,72	1,58	1,49	-0,70	4,12	9,35
88/87	4,80	1,20	2,64	4,92	5,05	1,17	1,86	0,70	5,80	5,98
89/88	6,82	2,98	3,53	7,78	6,23	3,11	3,20	1,11	6,44	4,84
90/89	6,72	2,67	3,52	9,53	6,50	3,41	5,37	2,46	10,47	4,15
91/90	5,90	3,60	3,20	5,80	6,30	3,20	5,80	3,10	9,30	3,40
92/91	5,95	4,05	2,42	3,78	5,08	2,42	4,06	3,20	2,29	2,32
93/92	4,55	3,62	2,08	1,55	4,48	2,74	3,27	2,63	4,65	2,27
94/93	4,77	2,60	1,67	2,51	4,03	2,39	0,88	2,75	2,22	1,48
95/94	4,64	1,75	1,73	3,41	5,35	1,44	1,83	1,96	2,20	1,40
91/86	5,89	2,12	3,20	6,42	5,76	2,49	3,53	1,33	7,20	5,52
95/92	4,65	2,65	1,83	2,49	4,61	2,19	1,99	2,44	3,02	1,47
95/86	5,48	2,51	2,65	4,80	5,30	2,38	3,07	1,90	5,23	3,79

Fuente: elaboración propia a partir de datos OCDE "Main Economic indicators"

En el período de devaluación de la peseta (a partir de 1992) y corroborando la teoría que afirma que las devaluaciones provocan procesos inflacionarios, es España el país que mayor tasa de crecimiento del IPC presenta, seguido de cerca por Italia. Por lo tanto para el total del período analizado se confirma a pesar de los esfuerzos por su contención, una inflación diferencial positiva de los precios españoles respecto de los principales países emisores de turistas a nuestro país.

Sin embargo, las expectativas de evolución de la variable precios para 1996 y 1997 en España, son favorables gracias a la continuidad de la moderación salarial iniciada en 1994, a la debilidad de la demanda interna, así como la moderación en los precios internacionales que ha reducido el componente de inflación importada. Pese a ello, la generalizada contención de la inflación en el resto de los países de la Unión Europea con el objetivo de alcanzar los criterios de Maastrich en 1998, impedirán que España vuelva a mantener las ventajas comparativas vía precios que antaño disfrutó.

² El INE elabora IPC provinciales sólo desde 1993.

Por otro lado, se encuentran aquellos países desarrollados que presentan relevancia desde una doble vertiente, en base a su condición como países emisores y receptores de turistas. En efecto, Alemania, Francia, P. Bajos, Reino Unido, Suiza, actúan como generadores de turistas en el mercado internacional y, en concreto hacia la Costa Blanca, y como países oferentes de servicios turísticos. Reúnen todos ellos unos comportamientos en precios mucho más moderados que los españoles, cuestión que erosiona la competitividad de nuestros productos en los dos sentidos en los que dichos países inciden en el mercado turístico español; es decir, como clientes y como competidores.

1.1.- Mediciones con el Índice de Precios Turísticos (IPT)

Esta pérdida de competitividad que produce la inflación diferencial en el territorio español respecto a nuestros principales países europeos, se agudiza en el caso de las actividades turísticas españolas, si nos basamos en el denominado Índice de Precios Turísticos (IPT)³. El IPT para un país pretende medir la evolución de los precios de los bienes y servicios que consumen los turistas en dicho país. Son de nuevo las limitaciones estadísticas las que nos impiden analizar el IPT de países europeos directamente competidores de nuestro destino turístico por especializarse en el mismo tipo de turismo. Tal sería el caso de Grecia y Portugal entre otros.

³ En España, el IPT lo venía elaborando el Servicio de Estudios del Banco de España siguiendo la metodología proporcionada por la Subdirección General de Planificación y Prospectiva Turística. 1992 es el último año del que se dispone de datos en los momentos de redactar este artículo.

Cuadro nº3: Evolución de los precios turísticos (IPT) 1990 = 100

	Alemania	Francia	Reino Unido	Italia	Bélgica	España	Suiza	Holanda
86	95,53	81,03	74,47	75,44	87,07	74,92	81,71	91,94
87	96,78	85,16	79,17	80,27	90,55	78,52	84,90	93,78
88	97,74	89,51	85,58	85,97	92,90	83,94	88,50	95,18
89	99,50	94,61	92,00	92,76	96,06	91,16	93,33	97,09
90	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
91	101,60	104,60	108,50	106,10	107,10	106,90	107,30	103,00
92	104,14	109,10	114,58	106,10	114,60	117,27	113,42	103,00
Acumulado 86/92	9,01	34,64	53,85	40,63	31,62	56,52	38,80	12,03

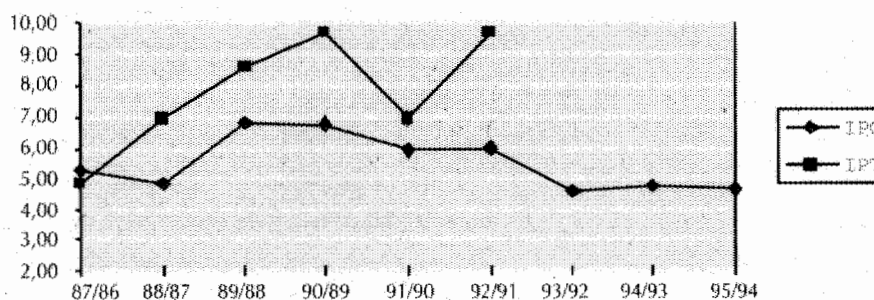
Fuente: elaboración propia a partir de OCDE Main Economic Indicators

Ante la escasa homogeneidad en el cálculo del IPT por países, se deduce que dicho índice no nos sirve más que de forma muy aproximada y que cualquier conclusión ha de ser tomada con cierta

cautela. Por ejemplo, se podría deducir del cuadro nº3, que los precios turísticos en el Reino Unido presentan un comportamiento casi tan elevado como los españoles. Sin embargo, hay que tener en cuenta la diferencia de partidas incluidas en el índice que aplican ambos países (en el caso inglés, los precios del alcohol, el tabaco, etc.).

La comparación entre el IPC y el IPT de España permite observar distintas tasas de crecimiento entre ambos, tal y como se observa en el gráfico nº2, tal vez causadas por ser el turismo un sector de demanda fuerte. Cabe pensar que el valor del IPT en la Costa Blanca ha de ser mayor que el calculado para el territorio nacional, si consideramos que la presión de la demanda turística en los 80 se canalizó vía crecimiento inmobiliario con claros intereses especulativos. Por otro lado, también se deduce qué carestía reflejada en el índice debe provenir de los precios de los bienes y servicios que se consumen fuera del hotel, fundamentalmente bebidas y comida, en cualquier tipo de establecimiento situado en zona netamente turística, donde en muchos casos, la relación calidad-precio para los turistas extranjeros es inferior a su lugar de origen.

Gráfico nº 2: Tasa de crecimiento anual del IPC e IPT en España (%)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE y OCDE.
Nota: 1992 es el último año de datos disponibles en este índice.

3.- Un indicador de competitividad: el Tipo de Cambio Efectivo Real Turístico (TCERT)

Un encarecimiento relativo de los productos de una nación puede deberse a un incremento de los precios nacionales respecto a los del entorno (como ya se ha comentado), a una apreciación de la moneda del país considerado respecto del resto, o bien a una combinación de

ambos factores. En consecuencia, una tasa de inflación elevada saldaría sus efectos negativos sobre la competitividad (a priori), si se produjeran depreciaciones continuadas de la peseta respecto al resto de países competidores o receptores.

No podemos olvidar los efectos negativos que una depreciación supone para las importaciones de mercancías, ocasionando un encarecimiento de éstas y consecuentemente un incremento en los costes de los empresarios, con la consiguiente repercusión sobre la propia tasa de inflación a largo plazo en ausencia de políticas restrictivas. Tampoco se pretende obviar el efecto negativo de una devaluación sobre el endeudamiento exterior de las empresas y del sector público. Por otro lado, cabe pensar que la depreciación pudiera disminuir el valor de las entradas de divisas por turista. Sin embargo, ante el incremento en el número de turistas generado, es de esperar que se provoque también un incremento de los ingresos por turismo en términos absolutos. De hecho, las devaluaciones de la peseta de 1992 y 1993 han beneficiado enormemente al sector turístico, en un modelo que todavía descansa en amplia proporción en el precio al presentar una elasticidad demanda precio mayor que la unidad (Espasa, (1993)).

En relación a la salida de españoles al extranjero, el encarecimiento relativo de los precios exteriores ante la supuesta debilidad de la peseta, puede inducir a éstos a elegir un destino español para sus vacaciones dada la reducción que se produce en su poder adquisitivo real fuera de España.

Por tanto, cabe deducir de este razonamiento el caso contrario: una apreciación de la peseta puede llevar a una pérdida de competitividad del turismo español al suponer para el turista extranjero un encarecimiento del viaje en términos de su moneda.

Al contrario que las crisis turísticas anteriores a la década de los 90, que tienen su origen en adversas situaciones coyunturales internacionales (crisis energética, huelgas de mineros británicos, etc), la pérdida de dinamismo atisbada en la demanda turística desde 1988 viene ocasionada por un conjunto heterogéneo de factores, entre los que destaca una pérdida de competitividad como consecuencia directa de la apreciación de la peseta, al tiempo que se produce un continuo incremento de la inflación diferencial en España. En efecto, la presencia de ambos factores agravaron la situación inestable que sufrió el turismo en nuestro país en los años 1988-89, dificultando la venta de nuestros servicios en el exterior (Pedreño, (Dir.) (1990)).

Espasa (1993) demuestra que la elasticidad de la demanda turística respecto a los precios relativos corregidos por el tipo de cambio, puede considerarse incrementada en España durante los años 1988/90. Así mismo, se intuye que la elasticidad del gasto real turístico respecto a la de los precios relativos en sentido amplio de España con sus países de origen de turistas, está sujeto a estructuras no lineales y se incrementa a medida que la pérdida de competitividad supera determinados niveles.

El objetivo del presente epígrafe consiste en elaborar un tipo de cambio efectivo real turístico capaz de medir las variaciones que se producen en la competitividad las actividades turísticas. Si el TCR incorpora las variaciones en precios y tipos de cambio tratando de medir la evolución de un país frente otro, el TCER lo hace frente a un conjunto de países con los que se mantiene intercambios, ponderados por el peso que cada país supone en el comercio exterior de uno dado⁴. En concreto, con el fin de aproximar al sector turístico, se ponderará en función de la importancia de la procedencia de los turistas extranjeros a los destinos objeto de estudio: España y la Costa Blanca. El TCER es calculado por el Banco de España para el conjunto de la economía española desde 1974. En él se efectúa dicha valoración con arreglo a la importancia de los respectivos países en el comercio exterior español, sin computar en ella la exportación de servicios turísticos. Este hecho introduciría algunos matices, pues la participación de cada uno de estos países en el turismo español no coincide exactamente con la del comercio exterior (particularmente en Reino Unido y Francia).

El tipo de cambio efectivo real dentro de la investigación turística se utiliza como variable en modelos econométricos calculados para el caso español por Espasa, A., Gómez-Churrua, R. y Jareño, J. (1990) Denia, A. (1990), Espasa, A. (1993;1996); Buisán, A. (1995), entre otros. Dentro de esta línea de investigación la idea que aquí se propone es la de aproximar dicho indicador de competitividad a la evolución real de la actividad turística.

3.1. Metodología de elaboración del tipo de cambio efectivo real turístico.

Utilizamos el tipo de cambio efectivo nominal (TCEN), para medir la evolución de una moneda, la peseta, en un período determinado, marcado por el año base, frente a un conjunto de monedas correspondientes a una agrupación de países con los que mantiene intercambio, los principales clientes turísticos de España. Si además ajustamos el TCEN así hallado, por un factor que refleja las variaciones de los precios, tanto en el país que elabora el índice, España o la

⁴ Se califica como una mejora en la competitividad de los servicios turísticos españoles toda depreciación del tipo de cambio de la peseta que sea superior en porcentaje a la ampliación en el diferencial durante ese período entre los precios nacionales y los extranjeros, o toda caída en el diferencial de precios que supere la apreciación nominal de la moneda.

A pesar de su inmediatez y facilidad de comprensión, el análisis del tipo de cambio efectivo real bajo este prisma presenta ciertos inconvenientes básicos (Banco de España, 1985). En primer lugar, se deja al margen una serie de fenómenos como la calidad del servicio ofertado que tienen una singular trascendencia en el concepto de competitividad. Por otro lado, dicho indicador se ve afectado por los cambios que se producen en los impuestos indirectos y las subvenciones, así como en los beneficios empresariales. Además, la elección del índice de precios al consumo entre las diversas medidas de inflación existentes, provoca que las variaciones de los precios de bienes y servicios considerados incluyan aquellos que no son objeto ni de comercio entre países, ni de comercio turístico en particular, y que por ello no influyen en la competitividad exterior de las actividades turísticas. Dicha objeción hace pensar que el índice de precios turísticos constituiría para estos efectos, una mejor medida de la magnitud deseada.

Comunidad Valenciana, como en los demás a lo largo de un período determinado, estamos trabajando con el tipo de cambio efectivo real (TCER). Su expresión más generalizada es (Banco de España, (1980)):

$$\begin{aligned} \text{TCER}_t &= \left[\prod_{j=1}^n (C_{jo} / C_{jt})^{P_j} * 100 \right] * \frac{(IP_t / IP_o)}{\prod_{j=1, \dots, n} (IP_{jt} / IP_{jo})^{P_j}} = \\ &= \text{TCEN}_t * \frac{(IP_t / IP_o)}{\prod_{j=1, \dots, n} (IP_{jt} / IP_{jo})^{P_j}} \\ &\quad // \sum_{j=1, \dots, n} P_j = 100 \end{aligned}$$

Donde C_{jo} y C_{jt} representan las cotizaciones oficiales de la peseta frente a la moneda del país j en el año base y en el año t respectivamente (expresadas en pesetas por unidad de moneda extranjera). IP_t y IP_o son los índices de precios de España y IP_{jt} y IP_{jo} los del país j , en el período t y en el año base, respectivamente. P_j es la ponderación que recibe cada país ($P_j = 100$).

Construir un índice de competitividad supone elegir entre las variables que lo deben de integrar y decidir la forma de agregación de las mismas en un único indicador. Dicha selección se halla condicionada, en este caso, por la información estadística disponible para el sector turístico.

Una vez definido el tipo de cambio, se han de elegir los principales países con los que España y/o la Costa Blanca intercambian servicios turísticos. La variable utilizada para la selección de estos países es la entrada de visitantes por fronteras españolas que publica la Secretaría General de Turismo⁵. Dicha variable para la Costa Blanca, se aproxima mediante la media aritmética durante el período seleccionado, de la variable entradas de turistas extranjeros en alojamientos hoteleros proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y las llegadas de viajeros internacionales al aeropuerto del Altet que facilita el propio ente. En función de esta variable, los países de referencia son: Alemania, Francia, Italia, Inglaterra, Bélgica, Holanda, Suiza, Suecia y Noruega, que representan durante el período más del 70% del comercio turístico de España y el 96% del que se dirige a la Costa Blanca, procedente del exterior.

⁵ Dicha variable aglutina el total de visitantes entrados por ferrocarril, carretera, puertos marítimos y aeropuertos españoles.

$$P_j = \frac{(X_j + M_j)}{\sum_{j=1, \dots, n} (X_j + M_j)} \rightarrow$$

dado que no existen
datos sobre M_j

$$P_j = \frac{X_j}{\sum_{j=1, \dots, n} (X_j)}$$

$$\sum_{j=1, \dots, n} P_j = 100$$

⁷ Sólo se computa el comercio de exportación y no el total (importaciones más exportaciones), de nuevo por falta de datos estadísticos sobre el destino al que acuden los españoles o los valencianos cuando salen al extranjero. El sistema de ponderación bilateral resulta más adecuado que el multilateral para captar la importancia que un país representa como emisor de turistas a España. Sin embargo, no tiene en cuenta que los visitantes extranjeros entrados en España o la Costa Blanca procedentes de Francia por ejemplo, dependen no sólo del turismo interior de sus propios residentes, sino también de la salida de franceses a terceros países. Los sistemas conocidos como de doble ponderación tienen en cuenta este aspecto, pero para su aplicación es necesario conocer el volumen de producción de cada uno de los países considerados que se destina al mercado interno. Son de nuevo limitaciones estadísticas ligadas a la especificidad de un sector que basa los datos de flujos turísticos internacionales en recuentos por frontera, los que impiden su aplicación para el caso del turismo. Los datos sobre el denominado turismo doméstico o de los residentes en el mismo país, constituyen en la actualidad un vacío estadístico dada la ausencia de fronteras y la dificultad de estimación, sólo paliado a nivel interno por vagas e imprecisas aproximaciones.

No es posible realizar esta selección en función de la variable ingresos por turismo, la cual representaría de forma más aproximada el volumen total de exportación de servicios turísticos, al no encontrarse dicha fuente desglosada estadísticamente por países de procedencia. Sin embargo, y en la medida en la que podemos disponer de ellos de una forma global, haremos algunas referencias a los efectos que sobre los ingresos en divisas generados por el turismo provocan las variaciones en los TCER de las monedas consideradas.

El paso siguiente consiste en la elección de un determinado sistema de ponderación, P_j ⁶, asignado a cada país en el indicador de competitividad, ya que no todos los países presentan la misma importancia en el comercio turístico de España⁷. El sistema elegido es un sistema de ponderación simple denominado bilateral, que se basa en la importancia que tiene cada uno de los países en el comercio turístico de España. A partir de la variable de entrada de visitantes por frontera, se considera la equivalencia "entrada de turistas = exportación de mercancías" para su adaptación a la formulación matemática de dicha ponderación. De esta forma se otorga la misma importancia a los turistas que entran en España independientemente del tiempo que permanezcan en el destino. Se realiza así mismo otra estimación alternativa ponderando dicha variable en función del volumen de pernoctaciones realizadas por las distintas nacionalidades durante su estancia, al considerar que, de alguna forma, la duración de la estancia media otorga mayor importancia a unas nacionalidades que a otras. La variable estancia media presenta ciertas deficiencias en el método de estimación al disponerse de estos datos a nivel nacional y regional sólo del sector hotelero y acampamentos turísticos.

Para mejorar la eficacia del índice a la hora de actuar como un buen indicador de la demanda real, se procede a homogeneizar desde el punto de vista de la capacidad de compra el P_j obtenido (Padilla, (1988)): se ha reponderado multiplicando el número de turistas de cada país por un indicador de su renta per cápita nacional (PNB por habitantes en 1993), con lo que se obtiene lo que denominamos número de "turistas normalizados" provenientes de estos países con aproximadamente la misma capacidad de compra. Por tanto el cálculo de los P_j ha sido el siguiente:

X_j = media aritmética del número de turistas acumulados en el período procedentes del país j .

Y_{j93} = PNB per cápita del año 1993 correspondiente al país j .

x_j = número de turistas normalizado procedente del país j que entra a España en el período, es decir:

$$X_j = \frac{X_j * Y_{1993}}{\sum_{j=1, \dots, n} (Y_{1993})}$$

Con ello, las ponderaciones P_j :

$$P_j = \frac{x_j}{\sum_{j=1, \dots, n} (x_j)}$$

Se han utilizado por tanto, ponderaciones constantes para un mismo país de procedencia durante todo el período muestral, que son la media aritmética del número de años considerados en cada caso.

3.1.1. Ponderación en Paridad de Poder Adquisitivo (PPA)

El concepto de renta nacional o renta per capita, tradicionalmente utilizado por los economistas como índice fiable de medición de la riqueza de una economía, recibe numerosas críticas desde diversos foros de investigación, sobre todo cuando se trata de comparar las cifras de renta nacional de un país con otro. En concreto, aquella que hace referencia a la no existencia de relación entre dicho indicador y los tipos de cambio de las distintas monedas, cuando los diferentes tipos de cambio pretenden determinar el poder adquisitivo de éstas. Al ser nuestro objetivo aproximar dicho poder de compra hemos utilizado dos tipos de indicadores de renta per capita alternativos: uno en función a la forma tradicional de medición de la renta per capita estimada según el tipo de cambio, y el otro en base a la estimación en Paridad de Poder Adquisitivo (PPA); considerando en principio, que esta última forma realizaría una mejor aproximación al gasto turístico por nacionalidades. Ambas estimaciones se obtienen de las estadísticas que publica el Banco Mundial.

La estimación de la renta per cápita en paridad de poder adquisitivo es simplemente un tipo de cambio indicativo entre dos monedas que hace que ambas tengan una capacidad adquisitiva similar. Dicha estimación consiste en un deflactor de la renta per capita convertida por los tipos de cambio de forma real utilizando un índice mundial de precios que

calcula las desviaciones de cada país con un nivel de precios comparativo a nivel mundial. Quizá sean los propios turistas, antes que los economistas, los primeros en apreciar que el actual tipo de cambio entre países no se corresponde con el poder adquisitivo de las respectivas monedas. Utilizando la estimación de renta per cápita en PPA se intenta evitar que la moneda de, por ejemplo Túnez, esté subvalorada en relación a sus precios y la de Suiza sobrevalorada.

Por otro lado, los efectos de una devaluación pueden llevar a variaciones artificiales en la tradicional forma de medir el poder adquisitivo de las monedas. Tal es el caso de Gran Bretaña donde la fuerte devaluación sufrida por su moneda unida a la salida de la libra del Sistema Monetario origina una subvaloración de su renta nacional en 1993, que quedaría de alguna forma paliada utilizando PPA. Al considerar que esta subvaloración del poder adquisitivo de los británicos podría distorsionar las conclusiones del análisis, dada su importancia en los destinos turísticos analizados, se procede a realizar los cálculos del tipo de cambio efectivo real de ambas formas. Así se pretende comprobar si estimaciones alternativas de la renta per capita tradicional provocan resultados sustancialmente distintos en dicho indicador de competitividad.

3.1.2. *Variable Precios*

A la hora de calcular el TCER Turístico es necesario introducir el factor precios relativos que analiza la evolución de los precios en España respecto al conjunto de los países emisores de turistas. Para ello, se deflacta el tipo de cambio efectivo nominal por los precios relativos de España con cada uno de los países considerados en función de los siguientes pasos:

En primer lugar se debe calcular la variación registrada en los precios de los diferentes países entre el año base (1990) y el período que se está estudiando, utilizando el cociente IP_{jt}/IP_{jo} para cada país. Se calcula posteriormente para cada uno de los países considerados, la evolución de sus precios en cada período respecto de su año base ponderada por la importancia que tiene cada país en la vertiente exterior del turismo español, utilizando las ponderaciones P_j que se aplican a cada país.

A continuación se calcula la media geométrica, para todos los países de la agrupación considerada, de las variaciones ponderadas de sus precios. El cálculo de esta media ponderada se efectúa utilizando medias geométricas ya que presentan ventajas de manejo sobre las aritméticas, al conservar en los índices compuestos las propiedades de

los índices elementales que los componen (transitividad, reversibilidad, adición, multiplicación y división):

$$\pi_{j=1, \dots, n} (IP_{jt}/IP_{j90})^{p_j}$$

El siguiente paso consiste en hallar la evolución de los precios en España en relación con los del conjunto de países de referencia.

$$\frac{(IP_t/IP_{90})}{\pi_{j=1, \dots, n} (IP_{jt}/IP_{j90})^{p_j}}$$

Respecto del nivel de precios adecuado para comparar las diferencias de inflación de los servicios turísticos entre países, un Índice de Precios Turísticos fiable constituiría sin duda la opción más aproximada para este análisis. Ya se ha hecho mención a las limitaciones estadísticas respecto de dicho índice en España, junto a la escasa homogeneidad en las metodologías utilizadas por el resto de los países que disponen de dicho dato, unido a la carencia de este tipo de datos a nivel provincial o regional para su utilización en la Costa Blanca. A pesar de ello, y sólo a nivel nacional y hasta 1992 se ha elaborado el TCER Turístico en base al IPT que publica la OCDE, completándose y actualizando la información con otros indicadores en función de los respectivos IPC de España y la Comunidad Valenciana.

3.2.- Consideraciones acerca de los diferentes métodos de ponderación

En este apartado se pretende exponer los resultados de las ponderaciones obtenidas en la elaboración del tipo de cambio efectivo real turístico para la Costa Blanca y España. Se especifica también las disyuntivas surgidas entre los distintos métodos de aproximación elegidos, ante las diferentes opciones de ponderar los países de referencia dentro del índice de competitividad.

Los datos del cuadro nº4 reflejan las alteraciones en el subfactor de ponderación renta ante la elección de considerar una u otra estimación de renta per cápita. Se pondera en función del peso de cada país sobre la suma de rentas del conjunto de países considerado⁸. Son fundamentalmente relevantes los cambios de ponderación en Reino Unido, Noruega y Suiza. El cuadro nº5 muestra las diferencias en la

⁸ Se obtienen los mismos resultados que de hallarlo en función del porcentaje de cada país sobre la media.

duración de las estancias medias calculadas para cada nacionalidad y su factor de ponderación en función del peso de las pernoctaciones de cada país en la suma de las estancias medias totales.

Cuadro nº 4: Renta Nacional Per Cápita 1993. Países de origen

	Estimación según PPA	Factor de ponderación	Estimación según Tipo de cambio	Factor de ponderación
Alemania	20.610	12,29	23.166	10,89
Bélgica	18.160	10,83	21.360	10,04
Francia	19.200	11,45	22.360	10,51
Holanda	17.560	10,47	20.710	9,73
Italia	17.730	10,57	19.620	9,22
R.U.	16.730	9,97	17.970	8,45
Suiza	22.100	13,18	36.410	17,11
Noruega	18.040	10,75	26.360	12,39
Suecia	17.610	10,50	24.830	11,67
Suma	167.740	100	212.786	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Mundial

A la vista de los resultados del cuadro nº5, se precisa realizar algunas matizaciones. Dada la ausencia de cualquier tipo de encuesta a nivel nacional o regional que, de forma homogénea, muestre información sobre la duración de las estancias por nacionalidades de todos los turistas, dicha aproximación al gasto que realizan los turistas extranjeros en España y la Costa Blanca ha sido estimada en función de las estancias medias en establecimientos hoteleros y acampamentos turísticos. Es decir, primero se calcula el cociente entre pernoctaciones y viajeros entrados en hoteles y acampamentos turísticos, cada uno de los términos ponderados por su importancia relativa en el total de la demanda nacional y/o provincial. Seguidamente se halla la proporción que representan las pernoctaciones realizadas por el país j atendiendo a su estancia media, sobre el volumen total de pernoctaciones realizadas, siempre en función de la suma de las estancias medias⁹.

⁹ Lo cual representa el equivalente a calcular número de pernoctaciones del país j / número de pernoctaciones totales, si el número de visitantes por frontera fuera idéntico al de viajeros que entran a establecimientos turísticos.

¹⁰ No ocurre lo mismo con los holandeses, al presentar una estancia media de 17 días en acampamentos turísticos de la Comunidad Valenciana.

Se observa cómo principalmente en la Costa Blanca los turistas británicos, nacionalidad que llega fundamentalmente a través de paquete turístico en hotel de tres estrellas, estuvieran sobreestimados al considerar la estancia media única y exclusivamente en función de pernoctaciones hoteleras, reflejando una situación bastante alejada de la realidad de la zona. Pese a ello, la considerable reducción en la importancia de los turistas alemanes, franceses, italianos y noruegos¹⁰

Tabla nº.5.- Estancia media por nacionalidades
(Hoteles + ACAMPAMENTOS)

	Estimado para España	Factor de ponderación	Estimado para la Costa Blanca	Estimado para España
Alemania	8,87	15,18	6,18	9,63
Belgica	7,46	12,58	10,16	15,83
Francia	4,04	6,86	4,94	7,69
Holanda	6,81	11,58	11,80	18,38
Italia	4,30	7,27	4,48	6,98
R.U.	8,38	14,17	10,93	17,02
Suiza	6,41	10,74	6,33	9,86
Noruega	6,28	10,51	4,24	6,60
Suecia	6,51	11,11	5,14	8,01
Suma	59,07	100	64,20	100

Fuente: Viajeros entrados en establecimientos turísticos, Instituto Nacional de Estadística.

Nota: La estancia media en acampamentos turísticos se estima a partir de los datos de dicha variable en 1993 de España y la Comunidad Valenciana respectivamente.

Cuaadro nº 6: Ponderación de los países de referencia en el comercio de servicios turísticos de España

	Pj = Visitantes por frontera			Pj = Visitantes por frontera * estancia media		
	Pj	Pj* ppa	Pj** tc	Pj	Pj* ppa	Pj** tc
Alemania	21,96%	24,03%	23,20%	29,99%	32,86%	31,93%
Bélgica	4,15%	4,00%	4,04%	4,77%	4,61%	4,68%
Francia	35,15%	35,84%	35,85%	21,87%	22,33%	22,49%
Holanda	5,90%	5,50%	5,57%	6,19%	5,78%	5,89%
Italia	5,05%	4,75%	4,52%	3,34%	3,15%	3,01%
R.Unido	21,02%	18,68%	17,23%	27,14%	24,15%	22,42%
Suiza	3,51%	4,12%	5,82%	3,46%	4,07%	5,80%
Noruega	1,05%	1,00%	1,26%	1,01%	0,97%	1,23%
Suecia	2,22%	2,08%	2,52%	2,23%	2,09%	2,54%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia a partir del Anuario de Estadística de Turismo a España, Secretaría General de Turismo; Viajeros entrados en establecimientos hoteleros del Instituto Nacional de Estadística y Banco Mundial.

Nota: Pj ppa = importancia relativa de las diferentes procedencias de turistas ponderada por su renta nacional estimada en paridad de poder adquisitivo.

Pjtc = importancia relativa de las diferentes procedencias de turistas ponderada por su renta nacional estimada en función del tipo de cambio.

que se advierte en el cuadro nº 7, puede venir ocasionada, bien por estancias medias menores, bien por preferencias por otros tipos de alojamiento no controlados estadísticamente. El cuadro nº 6 presenta las diferentes alternativas de ponderación barajadas para resaltar la importancia relativa que presenta cada país en el comercio exterior de servicios turísticos de España, y en el cuadro nº 7 las referentes a la Costa Blanca.

Nótese el efecto regresivo que la ponderación por un indicador de la renta per cápita nacional, incluso en estimación PPA, provoca sobre el peso relativo de los turistas británicos en nuestro país. En efecto, en la muestra de países elegidos, es Gran Bretaña la que presenta en 1993 la renta nacional per cápita más baja, que se interpreta como un poder real de compra más reducido de los turistas británicos que los suizos en sus vacaciones. Ésta es la razón por la que la importancia relativa de este colectivo se ve ligeramente disminuida a costa fundamentalmente de un incremento en el peso específico que ocupan los alemanes, los suizos y en menor medida de los franceses. Por otro lado, tener en cuenta un indicador de la renta en origen disminuye la proporción que ocupan británicos, belgas, holandeses e italianos, mientras que la importancia de los suecos y los noruegos se ve alterada al alza o a la baja en función de qué indicador de renta se considere.

¹¹ Llegadas internacionales al aeropuerto de Alicante (1987/94), y viajeros que pernoctan en establecimientos hoteleros durante el período (1988/1993).

Aproximar la composición real de turistas extranjeros que acuden a la Costa Blanca, se enfrenta con el problema de la inexistencia de fronteras. Por ello, se utiliza la media aritmética de dos variables parciales¹¹.

Cuadro nº7: Ponderación de los países de referencia en el comercio de servicios turísticos de la Costa Blanca.

	Pj = (viajeros entrados en establecimientos hoteleros + llegadas por aeropuerto) / 2			Pj = (viajeros entrados en establecimientos hoteleros + llegadas por aeropuerto) / 2 * estancia media		
	Pj	Pj* ppa	Pj** tc	Pj	Pj* ppa	Pj** tc
Alemania	7,59	8,97	8,89	4,90	5,87	5,89
Bélgica	11,20	11,58	12,01	11,89	12,46	13,09
Francia	7,00	7,65	7,86	3,61	4,00	4,17
Holanda	6,29	6,18	6,42	7,75	7,72	8,13
Italia	2,96	2,95	2,88	1,38	1,40	1,38
Noruega	1,50	1,48	1,90	0,66	0,66	0,86
Reino Unido	58,69	55,95	52,98	66,98	64,71	62,10
Suecia	2,68	2,60	3,23	1,44	1,42	1,78
Suiza	2,09	2,63	3,82	1,38	1,76	2,59
Total	100	100,00	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Aeropuerto del Altet; Viajeros entrados en establecimientos hoteleros del Instituto Nacional de Estadística y Banco Mundial.
 Nota: ídem cuadro nº 6

Con todo lo dicho, resta elaborar el tipo de cambio efectivo real turístico (TCERT) considerando todas las alternativas de ponderación, con el fin de comprobar si la estimación de renta per cápita en PPA y considerar la duración de las estancias medias varía sustancialmente los resultados del indicador. Por ello se procede a elaborar los siguientes indicadores para España y para la Costa Blanca. Es decir:

- 1.- TCERT en función de medir las llegadas efectivas sin incluir ningún indicador de renta en origen.
- 2.- TCERT incluyendo un indicador de renta en origen mediante la estimación en paridad de poder adquisitivo
- 3.- TCER a partir de un indicador de renta en origen utilizando la estimación tradicional de renta per cápita utilizando los tipos de cambio.

Todo ello:

- i).- Sin tener en cuenta la estancia media por nacionalidades y, por lo tanto, considerando pesos específicos similares en función únicamente del número de entradas por frontera.
- ii).- Ponderando la importancia del número de turistas entrados por nacionalidad en función de la duración de sus estancias medias.

3.3 Resultados y Conclusiones de la elaboración del Tipo de cambio efectivo real turístico como medida de competitividad en España y la Costa Blanca.

A continuación se procede a presentar los resultados del indicador de competitividad propuesto. Dos razones primordiales nos llevan a elegir sólo dos indicadores distintos para cada zona analizada que nos permita realizar comparaciones:

- En función de los resultados obtenidos, conviene destacar que el error que se comete al estimar la renta en origen por las cifras de renta nacional convertidas a una moneda común, normalmente el dólar estadounidense, en lugar de estimarla en paridad de poder adquisitivo, no es prácticamente relevante. Esto es así, en este caso, dada la propia formulación matemática del indicador de tipo de cambio efectivo real turístico. Es decir, el hecho de que la renta se utilice para ponderar un P_j que surge de una ponderación previa y que éste aparezca en pasos intermedios de forma exponencial con valores entre 0 y 1, limitan la visualización de las diferencias en las

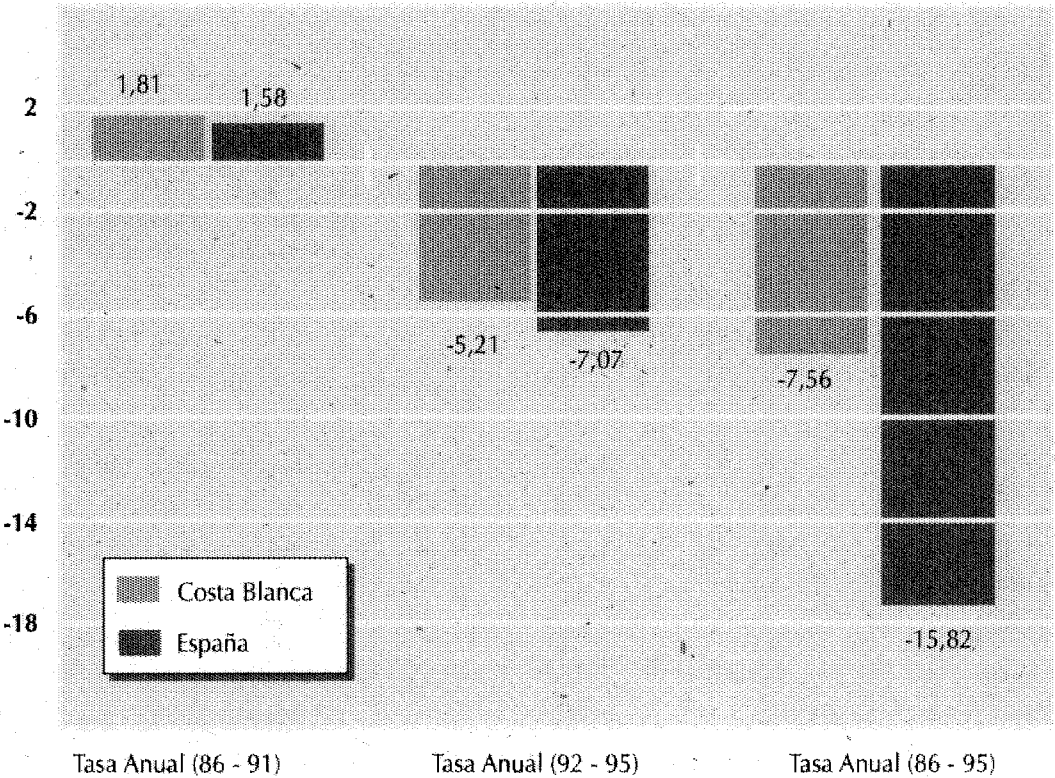
rentas estimadas. Ello, por supuesto sin perjuicio de los progresos que la estimación de la renta nacional en paridad de poder adquisitivo ofrece para comparar niveles de riqueza económica entre países a nivel internacional.

- Por otro lado, los resultados de considerar la variable visitante por día de permanencia, a pesar de variar los números absolutos del indicador analizado, no afecta a las tendencias de éste ni a las principales conclusiones del estudio.

Por ello, y considerando los inconvenientes que conllevaba la aproximación en función de la estancia media, se opta por otorgar la misma importancia a dos nacionalidades en función del número total de visitantes entrados por frontera y aproximar el gasto turístico sólo a través de la estimación de renta per cápita en origen de la forma tradicional.

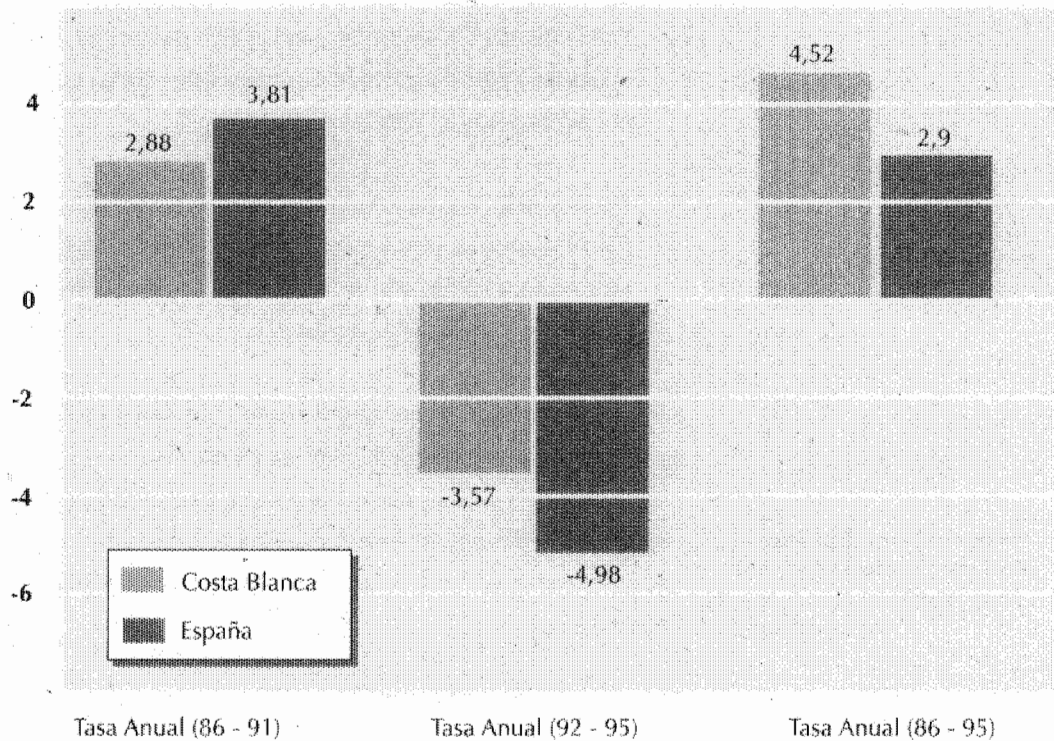
¹² Ponderación a partir del número de visitantes normalizados por su poder adquisitivo a partir de su renta per cápita.

Gráfico 3 : Tasas de variación (%) del TCEN Turístico¹². Comparación España/Costa Blanca



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 4: Tasas de variación (%) del TCER Turístico¹². Comparación España/Costa Blanca



Fuente: Elaboración propia

Cuadro nº8: TCER Turístico de la peseta ponderado con las entradas de visitantes normalizados a La Costa Blanca y España. Año Base: 1990=100.

	TCERT (IPC) Costa Blanca	Tasa variación anual %	TCERT (IPC) España	Tasa variación anual %	TCERT (IPC) España	Tasa variación anual %
1986	86,93		84,83		83,28	
1987	87,68	0,86	84,98	0,17	81,69	-1,91
1988	90,20	2,88	89,39	5,20	86,28	5,61
1989	97,12	7,67	96,94	8,44	94,50	9,53
1990	100,00	2,96	100,00	3,16	100,00	5,82
1991	100,18	0,18	102,25	2,25	102,61	2,61
1992	101,34	1,16	101,77	-0,47	105,18	2,51
1993	94,57	-6,68	91,56	-10,03		
1994	89,25	-5,63	87,33	-4,63		
1995	90,86	1,80	87,29	-0,04		
T.M.A.A. *(86-91)		2,88		3,81		4,26
T.M.A.A. *(92-95)		-3,57		-4,98		
Tasa acumulada (86-95)		4,52		2,90		26,29**

Fuente: Elaboración propia.
 **: Tasa de variación acumulada en el período 86/92
 *: T.M.A.A.= tasa media anual acumulada

Cuadro nº9: TCER Turístico de la peseta ponderado con las entradas de visitantes normalizados a La Costa Blanca y España. Año Base: 1990=100.

Periodo	Variable	Variaciones en el Tipo de Cambio	Variaciones de competitividad	Causas
86/91	TCENT	Δ ligeramente más en la C. Blanca	∇ ligeramente más acentuada en la C. Blanca que la media nacional	La apreciación de la peseta respecto de la libra esterlina es más acusada en este período, esencialmente hasta 1990, mientras que es sensiblemente inferior respecto del marco alemán o franco francés, monedas en las que intercambian los principales clientes turísticos del mercado español.
	TCERT	Δ mayor en España	∇ más acentuada en España que en la C. Blanca	A pesar del comportamiento ligeramente más inflacionista de los precios en la Comunidad Valenciana principalmente entre 1987/89, el resultado final atendiendo al comportamiento inflacionista de los precios británicos (situación no compartida por los precios franceses y alemanes) es el de un menor impacto del efecto distorsionador de los precios relativos en la C. Blanca.
92/95	TCENT	∇ mayor en España	Δ más acentuada en España que en la C. Blanca	En este período, dada la pérdida de valor de la libra, los efectos favorables de la depreciación de la peseta se dejan notar menos en la C. Blanca que, por esta vía, presenta una menor posición competitiva.
	TCERT	∇ mayor en España	Δ más acentuada en España que en la C. Blanca	El comportamiento en precios favorable a la C. Valenciana respecto de la media nacional, queda ampliamente compensado por la pérdida de ventajas comparativas del tipo de cambio de la peseta respecto de la libra esterlina, que presenta mayor peso en las actividades turísticas de la C. Blanca.
86/95	TCENT	∇ mayor en España	Δ más acentuada en España que en la C. Blanca	Si atendiéramos sólo a las variaciones en el tipo de cambio, concluiríamos que en estos 10 años, nuestra posición competitiva habría mejorado, siendo este incremento mayor cuanto menos dependencia se requiera del turismo británico, ya que si la libra pesa menos la apreciación de la peseta presenta menores efectos negativos sobre este indicador.
	TCERT	Δ mayor en la C. Blanca	∇ más acentuada en C. Blanca que en la media nacional	Pero atendiendo al resultado global, concluimos que la depreciación de la peseta no ha ocasionado un incremento de competitividad en el total del período analizado. Posición relativamente peor presenta el caso de la C. Blanca dada la excesiva dependencia del turismo británico, ya que al incremento del diferencial de inflación de España se le une la apreciación del tipo de cambio de la peseta respecto de la libra.

Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo al indicador elaborado, la posición competitiva del turismo como actividad exportadora en la Costa Blanca en 1995 se deteriora respecto a 1986, al aumentar en alrededor del 5% el TCERT, mientras que la vertiente exterior del turismo a nivel nacional empeora su posición relativa en aproximadamente un 3% en el mismo período. De ello se deduce que la excesiva dependencia británica ha conducido a la Costa Blanca a un empeoramiento de su posicionamiento internacional mas acusado de lo que sucede a nivel nacional.

En conclusión, es obvio el estrangulamiento sufrido por las actividades turísticas en España y la Costa Blanca a causa de la política cambiaria seguida por el estado español de 1986 a 1991. Todo ello, inmerso en un contexto internacional en el que los nuevos países emergentes luchan por incrementar sus cuotas de mercado y en un momento de redefinición de demandas turísticas específicas y sus exigencias.

Dichos resultados negativos acentuados en la Costa Blanca más que en la media del estado español, vienen así mismo provocados por una posición competitiva más desventajosa de la provincia de Alicante debido a su especialización en turismo de masas de bajo poder adquisitivo y de origen británico fundamentalmente. Por otro lado, parece lógico pensar que el mayor coeficiente de apertura externa que presenta la provincia de Alicante respecto de la media nacional, incide en que las variaciones de competitividad exterior presenten mayor vulnerabilidad a oscilaciones en el tipo de cambio efectivo real. Como resultado global, tenemos que centrar el análisis en función de la evolución de las variables macroeconómicas en Gran Bretaña dada la excesiva dependencia que presentan las actividades turísticas alicantinas respecto de esta economía. En efecto, pese a los logros en la contención de la inflación en la Comunidad Valenciana en el último tramo del período analizado, el turismo en la Costa Blanca, es ligeramente más sensible a variaciones en TCERT. Además, se corroborarían las conclusiones extraídas si tuviéramos en cuenta que los precios en la provincia de Alicante crecen por encima de los regionales a partir de 1994.

La atribución de la mayor parte de la responsabilidad de la reciente evolución turística al factor precio (inflación y tipo de cambio), vendría reforzada por la teórica mayor incidencia de este elemento en el tipo de turismo en el que España se especializa, es decir, en un turismo barato, muy apoyado sobre el factor precio en preferencia sobre la calidad. Además, ello podría explicar también el comportamiento de determinados turistas y su previsible desplazamiento hacia

establecimientos extrahoteleros, que mejoran la relación calidad/precio a costa de una reducción de la calidad.

La convergencia en precios y salarios a la que se ve abocada nuestra economía en el contexto europeo, así como la inminente llegada de la moneda única dificultan a medio y largo plazo que nuestro país obtenga ventajas competitivas vía precios en el mercado internacional. Subrayar, por lo tanto, que mantener unos precios bajos que sigan siendo como fueron nuestra mayor fuente de ventajas comparativas con el exterior no es una opción sostenible a largo plazo. Se necesita contar con nuevas vías de competitividad, más sólidas y menos reproducibles.

Uno de los objetivos debiera consistir en segmentar el mercado europeo, con el fin de captar un turismo de masas con mayor capacidad de gasto, no tan vulnerable a las variaciones de precios. Para ello es importante ofrecer unos precios adecuados a la calidad ofertada (value for money), que mantenga la competitividad exterior de nuestros productos al mismo tiempo que los agentes del sector se esfuerzan en potenciar actuaciones precisas para lograr un producto competitivo que evite la excesiva dependencia de unos mercados determinados con elevada elasticidad demanda-precio.

4.- Principales conclusiones del análisis

Partíamos de la hipótesis inicial que argumentaba la especialización de la Costa Blanca en un tipo de turismo de bajo-medio poder adquisitivo y elevada elasticidad demanda-precio. En el presente trabajo se ha pretendido estudiar la competitividad exterior de la actividad turística, vía precios y tipos de cambio, mediante la elaboración de un tipo de cambio efectivo real turístico. Encontramos en este contexto las siguientes conclusiones:

1.- Los destinos españoles están perdiendo cuota de mercado en dos de las variables proxies fundamentales a la hora de valorar la importancia del fenómeno turístico: los ingresos y las llegadas. La pérdida de competitividad exterior de los productos turísticos, se valora como una de las posibles causas de esta tendencia cuando las actividades turísticas están sufriendo un proceso de expansión o globalización internacional. Se consideran, así mismo, aspectos insalvables como el estado de madurez del sector y el techo que impone su capacidad de acogida infraestructural y medioambiental.

Dicha expansión internacional de las actividades turísticas se ve favorecida por el abaratamiento de los costes de transporte.

2.- Sin embargo, un segundo aspecto está incidiendo en la reducción de la participación de determinados destinos como la Costa Blanca en el reparto de turismo mundial. El factor precios, que continúa siendo un elemento determinante en la provincia de Alicante, debilita al mismo tiempo su tendencia competitiva. La inevitable convergencia entre los niveles de vida españoles y los europeos junto al crecimiento de destinos turísticos competidores que ofrecen inalcanzables ventajas en precios, impiden volver a contar con bajos precios como componente diferencial de nuestra oferta.

Asimismo, frente a nuestros principales clientes turísticos, España como destino ve erosionar su competitividad exterior al ir encareciéndose sistemáticamente su consumo. Dicho encarecimiento no viene ocasionado por elevaciones en los precios de los paquetes turísticos en los mercados internacionales, sino por los diferenciales positivos de inflación que ha presentado hasta hoy la oferta complementaria española, sin que paradójicamente se presencien notables mejoras en la calidad. Esta carestía se manifiesta contrastando la evolución de los índices de precios al consumo y se acentúa en función del índice de precios turísticos, lo cual adquiere mayor relevancia si consideramos que muchos de estos países actúan como clientes y competidores al mismo tiempo.

3.- A pesar de la debilidad que demuestra la competitividad del sector turístico ante economías emisoras y/o receptoras, la provincia de Alicante continúa incrementando su volumen de llegadas procedentes del exterior. Aspectos coyunturales del entorno ligados al incipiente estado de la oferta turística en alguno de los países emergentes, así como la situación de inestabilidad que viven otros destinos mediterráneos (Ex-Yugoslavia, Chipre, Córcega, Argelia, Turquía, Marruecos, Egipto...), desvían flujos de turistas hacia países considerados desarrollados y más seguros. Al mismo tiempo, la cuota de mercado exterior no se reduce drásticamente a causa de la especialización de la Costa Blanca en un mercado masivo, la elevada elasticidad renta de la demanda turística y el cumplimiento del modelo de Duesenberry que presenta el comportamiento del consumo turístico a largo plazo.

4.- Cabe señalar la adversidad que supuso la apreciación de la peseta de 1986/91 para la dinámica expansiva del sector turístico en España. Sin duda, uno de los aspectos que más ha beneficiado el desarrollo del sector turístico en los últimos años y recompuesto parte de su

competitividad, lo constituye las devaluaciones sucesivas de la peseta de los años 1992/93. El tipo de cambio efectivo real se considera un indicador de competitividad que reúne en un sólo índice los efectos de los precios relativos y las alteraciones en los tipos de cambio. Analizar su tendencia, por tanto, permite medir las variaciones de competitividad de un sector a causa de estas dos vías.

5.- Así, tras la elaboración del índice del tipo de cambio efectivo real turístico como indicador o medida de competitividad obtenemos que, por razones de precios y tipos de cambio, España pierde competitividad en el período 1986-1995, con dos subperíodos distintos marcados especialmente por el tipo de cambio nominal de la peseta (1986-91; y 1992-95). Las causas hay que buscarlas en el período apreciatorio de la peseta y en la elevada contención de la inflación de nuestros principales clientes turísticos intensificada en la última etapa del análisis. Dicha debilidad en la tendencia que presenta la competitividad de las actividades turísticas en esta década profundiza su magnitud al corregir el tipo de cambio por el índice de precios turísticos.

Los resultados del tipo de cambio efectivo real turístico también reflejan que tal tendencia frente al exterior es más aguda en las actividades turísticas de la Costa Blanca que en la media nacional. Esta afirmación dota de explicación económica tanto a la reducción del peso relativo de la demanda externa respecto del total de la media nacional en la última década, como a que la provincia de Alicante acusara de forma más acentuada la ya mencionada recesión turística.

6.- Además del comportamiento inflacionista de los precios valencianos en el período 87/89, el origen de esta inestabilidad confirma que no todos los mercados responden de la misma manera ante una devaluación, a pesar de que éstas se realicen de forma global. En efecto, la excesiva dependencia de la Costa Blanca del turismo británico (que ha supuesto cerca del 60% de su demanda externa), la gran sensibilidad a las variaciones de precios de este segmento de mercado, junto a menores ventajas vía tipo de cambio de la peseta frente a la libra esterlina en el período, provocan elevaciones superiores del indicador de tipo de cambio efectivo real turístico en la provincia de Alicante que en la media nacional. El sector turístico en la Costa Blanca, por tanto, se ha enfrentado en esta década a la difícil coyuntura exterior que supone la concurrencia del efecto del diferencial de inflación positivo frente a los principales países emisores y de la apreciación superior al 10% en el tipo de cambio nominal de la peseta respecto de la libra.

Reafirman esta circunstancia adversa para el turismo en la Costa Blanca, su especialización en un segmento del mercado británico de reducida capacidad adquisitiva y la canalización de dicho turismo por medio de grandes operadores turísticos con alto poder de negociación, ante la diseminada estructura productiva del empresariado turístico alicantino y su falta de control sobre los flujos de demanda. En definitiva, la elevada concentración geográfica en la procedencia de los turistas, ha supeditado la evolución de los servicios turísticos alicantinos.

7.- La disminución de la importancia del factor precio como elemento diferencial respecto de los países comunitarios y principales clientes turísticos, junto a las ventajas que en términos de precios y salarios presentan las economías turísticas emergentes, suponen un cambio decisivo en las condiciones de competitividad ligadas al sector turístico en la Costa Blanca. La futura orientación del sector debiera encauzar su desarrollo hacia la cualificación del turismo de masas y a segmentar por mercados de origen atendiendo a la evolución del entorno internacional, así como a potenciar fórmulas de comercialización propias.

8.- En otro orden de cosas, es preciso apuntar que, esta aproximación metodológica a la elaboración de un indicador de competitividad exterior de las actividades turísticas (TCERT) en España y la Costa Blanca, encuentra serias dificultades de disponibilidad de datos. Se reitera la urgente necesidad de disponer de información sobre los ingresos recibidos por turismo internacional desagregados por nacionalidades. Por otro lado, y a pesar de los estudios sobre mercados turísticos emisores que acertadamente se elaboran en los últimos años, se detecta una carencia en la homogeneidad de la caracterización de los distintos mercados, que dificultan la utilización de los datos.

Así mismo, dado que el crecimiento de los precios en zonas turísticas difiere generalmente al alza de los de otras zonas no turísticas, aproximar el tipo de cambio efectivo real turístico a partir del índice de precios turísticos hasta 1995, hubiera acercado en mayor medida la problemática del sector. Al mismo tiempo, se detecta la necesidad de innovar en la metodología de elaboración del IPT español para adaptarse a las características propias de cada zona y reflejar la fiel evolución de los precios de los servicios turísticos. Es necesario incorporar en el índice indicadores de los precios de apartamentos y residencias turísticas, adecuar la forma de medir los paquetes turísticos, elaborar índices de precios regionales, etc.

Por otro lado, es generalmente aceptado que para medir las variaciones de competitividad de un país es necesario hacer referencia a su posición competitiva frente a terceros países competidores. La principal razón de no considerar la existencia de países competidores dentro de este indicador o en otro paralelo, radica en la considerable diferencia que existe entre el nivel de partida de precios al consumo de España respecto de los nuevos países competidores, fundamentalmente países subdesarrollados. Dicho diferencial quedaría oculto en esta metodología de análisis basada principalmente en ratios de crecimientos de los precios o tasas de inflación. Los resultados obtenidos podrían indicar una continuada ganancia de competitividad de los servicios turísticos españoles frente a estos nuevos países especializados en el mismo tipo de turismo que España. Sin embargo la evidencia empírica demuestra la limitada influencia que suponen sobre la demanda los elevados índices de inflación que presentan los países poco desarrollados mientras que los precios en valores absolutos continúan siendo tan inferiores. Los agentes implicados en el sector coinciden en apuntar las escasas dificultades que encuentran estos países del Sur a la hora de captar cuota de demanda ante incrementos en su oferta.

La probable integración de la peseta en el euro, debe garantizar un mayor control inflacionario en España con efectos positivos sobre la competitividad del turismo sobre terceros países. Sin embargo, imposibilitará volver a ajustar el diferencial de inflación respecto del resto de países que entran en la primera fase de la Unión Monetaria, mediante devaluación de la moneda. De esta forma, en el caso en el que el crecimiento de los precios en España fuera superior al de otros países de la Unión Europea (por razones de política fiscal, problemas estructurales, de mercado de trabajo o a causa de crecimientos en el índice de precios turísticos), peligraría la competitividad frente a los que hoy constituyen más del 80% de nuestros clientes turísticos, sin que vía política monetaria se pudiera compensar.

En otro orden de cosas, índices de competitividad como el aquí calculado, basados en precios finales, pueden no reflejar la evolución subyacente de la misma, en la medida en que una mejora o mantenimiento en la competitividad en términos de precios conseguida únicamente mediante una contracción de los márgenes de beneficios no puede ser considerada duradera (Banco de España, (1985)). Sería pues conveniente completar este tipo de análisis con un indicador basado en los costes unitarios del trabajo con el fin de aportar información a los índices basados en precios finales y basarnos en ambos para analizar la competitividad a largo plazo (Banco de España, (1985)). Sin embargo, las series estadísticas de costes unitarios del trabajo presentan un grave

problema, debido tanto a la calidad de las mismas como a las distorsiones introducidas por el ciclo económico al responder la productividad y la remuneración con retrasos diferentes a las variaciones cíclicas.

Se ha pretendido por tanto, realizar una primera aproximación metodológica a la elaboración de un indicador de competitividad de las actividades turísticas en la Costa Blanca. En él se refleja la carencia de información sistemática que acusa el sector y que condiciona muchos de los avances y mejoras en la construcción del indicador deseado. Se requieren, por otro lado, análisis econométricos que contrasten la capacidad que presenta el TCER turístico elaborado para explicar la evolución de la actividad turística y nos alumbren sobre su grado de validez como indicador fiable de competitividad.

Bibliografía

Aguiló, E. (1989): "La posición competitiva de las regiones turísticas Mediterráneas españolas: posibilidades de política turística", PAPERS DE TURISME núm. 8/9, pp. 75-92, Valencia.

Aguiló, E. (1990): "Crisis turística. ¿Hacia un nuevo modelo de crecimiento?", CUADERNOS DE INFORMACIÓN ECONÓMICA, núms.40-41, Fundación FIES, Madrid.

Banco de España (varios años): Informe anual. Boletín Económico.

Bote, V. (1993): "La necesaria revalorización de la actividad turística española en una economía terciarizada e integrada en la CEE", ESTUDIOS TURÍSTICOS núm. 118, pp.5-26, Instituto de Estudios Turísticos, Madrid.

Buisán, A. (1995): "Principales determinantes de los ingresos por turismo", DOCUMENTO DE TRABAJO NÚM. 9502, Servicio de Estudios, Banco de España.

Buisán, A. (1996): "Turismo y competitividad", XI Jornadas de Economía Española, Universidad de Alicante.

Bull, A. (1994): La economía del sector turístico, Alianza Economía S.A., Madrid.

Conselleria d'Industria i Comerç (1995): Resultados definitivos de la encuesta turística. Serie Informes. Generalitat Valenciana, Valencia.

Denia, A.; Pedreño, A. (1986): "Problemas de las actividades turísticas en el ámbito de la Comunidad Valenciana", PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA, monografía C. Valenciana, FIES, Madrid.

Denia, A.; Hidalgo, M. (1991): "Actividades turísticas en España: análisis de las series de turistas y divisas y estudio de la crisis 1.989-90", en VV. AA.: Apertura e internacionalización de la economía española, Economistas Libros, Madrid.

Departamento de Análisis Económico Aplicado de la Universidad de Alicante (1986): Perspectivas de la evolución del sector turístico en el contexto de la economía alicantina, Banco de Alicante.

E.I.U.(1991): "Trends in real tourism exchange rates", TRAVEL AND TOURISM ANALYST, núm. 4. Londres.

E.I.U.(1995): "Real exchange rates and international tourism demand", TRAVEL AND TOURISM ANALYST, núm. 4. Londres.

Espasa A., Gómez-Churrua R. y Jareño, J. (1990): "Un análisis econométrico de los ingresos por turismo en la economía española", DOCUMENTO DE TRABAJO 9002, Servicio de Estudios del Banco de España.

Espasa, A. (1993): "Análisis econométrico del turismo en España", en VV.AA., Métodos cuantitativos para el análisis de la coyuntura económica, Alianza Editorial.

Esteban, A. (1993): "Competitividad exterior del sector turístico", ECONOMISTAS núm. 60, Colegio Economistas, Madrid.

Hidalgo, M. (1992): "Las actividades turísticas en el arco mediterráneo español: situación actual y perspectivas", PAPELES DE ECONOMÍA ESPAÑOLA, núm. 11, Fundación FIES, Madrid.

Hidalgo, M. y Fuentes, R. (1995): "El turismo como factor dinámico de desarrollo", XXI Reunión de Estudios Regionales, A.E.C.R., Vigo.

Hidalgo, M. (1996): "Aspectos macroeconómicos del turismo", en Pedreño, A. (Dir.), Introducción a la economía del turismo en España, Editorial Civitas.

O.M.T. (varios años): Compendio de estadísticas de turismo a nivel mundial.

Padilla, R. (1988): "La demanda de servicios turísticos en España", INVESTIGACIONES ECONÓMICAS. Vol. XII, núm.1, pp.133-157.

Pedreño, A. (1988): "Turismo el triunfalismo de unos indicadores no significativos". ECONOMISTAS núm. 29, Colegio de Economistas, Madrid.

Pedreño, A. (Dir.) (1990): El turismo en la Costa Blanca (Tomo I), Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Alicante, Alicante.

Pedreño, A. y Ródenas, C. (1993): "La economía valenciana ante el reto de la Unión Económica y Monetaria europea", Documentos internos: Sección de Economía Aplicada. Informe núm. 9, Departamento de Análisis Económico Aplicado. Universidad de Alicante.

S.G.T. (varios años): Anuario de estadísticas de turismo.

S.G.T./Turespaña (1993): Estudios de los Mercados Turísticos Emisores, (varios), Madrid.

Vera, F; Ivars, J. (1993): "El turismo", en VV.AA., Estructura Económica de la provincia de Alicante, Diputación Provincial de Alicante, Alicante.

España Verde:
Un modelo de cooperación interregional
para el desarrollo turístico sostenible

Francisco Javier Blanco Herranz

Licenciado en Derecho,
Letrado del Parlamento
Vasco en situación de
servicios especiales y
Viceconsejero de Turismo del
Gobierno Vasco desde 1.992

Resumen

El presente artículo pretende ser un análisis del proyecto "La España Verde" iniciado en la pasada década. Un proyecto que pretende dinamizar el turismo en el norte del Estado a través de establecer un marco de cooperación entre las diferentes comunidades autónomas ubicadas en el territorio en cuestión. También se pone de manifiesto la voluntad de configurar un producto con unas peculiaridades propias y que lo diferencian de otros mucho más arraigados en la península, abogándose por la sostenibilidad del desarrollo y la cooperación interregional como un sistema con grandes posibilidades, especialmente en lo que a posicionamiento en el mercado internacional se refiere.

Palabras clave

Cooperación turística interregional, sostenibilidad, promoción.

1. La «España Verde»: caracterización de un nuevo espacio territorial para la cooperación.

La «España Verde» (en adelante, E.V.) es una marca común para un destino turístico que conforman las cuatro Comunidades autónomas de la denominada cornisa cantábrica: Galicia, Principado de Asturias, Cantabria y País Vasco.

Sin embargo, cuando se examinan estudios sectoriales relativos a la cornisa cantábrica, se puede comprobar que la mayor parte de aquellos no se atienen al mismo espacio geográfico que hoy caracteriza a la E.V., entre otras circunstancias porque Galicia se encuentra bañada por el Atlántico en buena parte de su litoral y suele verse excluida de dicho ámbito geográfico, o porque en numerosas estadísticas de la Comisión Europea, Galicia es agrupada junto a Asturias y Cantabria dentro de la llamada región Noroeste, mientras que el País Vasco es incluido en la región Noreste.

A estos efectos, resulta paradigmático que en el voluminoso informe titulado «Criterios para la racionalización de los recursos turísticos del Norte de España» encargado por la Dirección General de Política Turística en 1990, cuando ya existía la España Verde, se llegara a excluir del ámbito de dicho estudio a las provincias de Orense y Alava por considerar inapropiada su inclusión en un estudio de la zona «Norte de España».

Tampoco puede afirmarse que dicho espacio geográfico se encontrara consolidado como marco de desarrollo de otras políticas comunes contemporáneas en lo cultural, social o económico. Esta falta inicial de precisión terminológica de esta macrorregión es una de las primeras consideraciones que se suscitan al referirse a la E.V.

Desde una perspectiva económica las cuatro regiones pudieran incluirse dentro de las denominadas por la doctrina «regiones industriales en declive» o «de antigua industrialización», pese a constatar las notables diferencias que existen entre ellas, no sólo en cuanto a su desarrollo y organización política y territorial, sino en cuanto a estructura económica, social, empresarial, etc.

Este espacio geográfico, y más genéricamente el conjunto de las regiones que forman el denominado Arco Atlántico, al que posteriormente haremos referencia, se han visto afectadas por un evidente proceso de declive y pérdida de dinamismo que se manifiesta, entre otras circunstancias, en un relativo estancamiento o descenso de las principales variables macroeconómicas con respecto a la media española

o europea, y muy especialmente en una incapacidad de reabsorber sus elevados excedentes laborales en el corto y medio plazo a través del incremento de capacidad de las actividades productivas existentes o la creación de nuevas alternativas.

Prácticamente en los últimos veinte años, además de un menor crecimiento del PIB absoluto y per cápita, la economía de la cornisa cantábrica continuó el proceso desindustrializador, pese a que desde 1975 su población apenas experimentó crecimientos, con una cada vez menor aportación del sector industrial tanto en lo que concierne a la generación del producto como del empleo, haciéndose cada vez más indispensables los esfuerzos dirigidos a la diversificación.

Acudiendo a uno de los ejemplos regionales como el que proporciona la economía del Principado de Asturias, prototipo de región de tradición industrial en declive, con una tendencia predominantemente descendente en los últimos veinte años, su semidesarrollo económico se encuentra asociado a su naturaleza de región periférica y a su «insularidad» virtualmente incomunicada del resto de España. Su modelo industrial ha sido definido crudamente en términos de «región sin tejido industrial diverso, sin integración territorial y sin verdadera identidad política, subordinada a la economía pública española».

Por otro lado, Cantabria sufrió una intensa desaceleración de su economía entre 1975 y 1985. El P.I.B. por habitante, que en 1960 equivalía al 136% de la media española, se situó en 1996 en el 90,7%. La evolución de Galicia ha sido similar a la media española, mientras que la economía del País Vasco registró entre 1975 y 1985 el crecimiento del P.I.B. más bajo de todas las Comunidades Autónomas.

En el conjunto de España, la crisis económica del bienio 1992-1993, que fue de naturaleza esencialmente industrial, tanto por sus dos desequilibrios básicos (déficit público e inflación) como por la recesión sufrida por la mayor parte de países de la UE, tuvo una incidencia desigual en las distintas Comunidades Autónomas españolas. El sector servicios estuvo menos afectado por la crisis económica. Asturias, junto a Cataluña y Comunidad Valenciana fueron las que más empleos perdieron en el periodo 1994-1995 confirmando, como fue su causa fundamental, la necesidad de ajustar las plantillas en las industrias para recuperar la competitividad perdida. La crisis económica tuvo, por contra, una menor incidencia en las Comunidades con una mayor actividad turística y con una estructura productiva más diversificada.

Muchos otros indicadores económicos actuales, como p.ej., la disminución del peso económico de la producción agraria en este área o la tasa de crecimiento del P.I.B. de las Comunidades Autónomas en 1996, ponen a su vez de manifiesto y confirman el claro declive de la cornisa cantábrica, puesto que las cuatro regiones que la componen han experimentado en esta variable cifras inferiores a la media nacional, que las sitúan entre las seis Comunidades que menos crecieron en 1996.

2. La tradición turística del norte de España.

A las gentes del turismo gallego les gusta remontarse, a la hora de fijar los orígenes del turismo en su región, ni más ni menos que al Códice calixtino, verdadera biblia del peregrino del siglo XII y auténtica guía turística para los viajeros de aquella época, los peregrinos en ruta hacia Santiago de Compostela.

Pero fuera de esta circunstancia, es bien conocido que hubo un tiempo ya lejano en el que el País Vasco y las otras Comunidades de la cornisa cantábrica eran consideradas, en mayor o menor medida, destinos turísticos de no poca importancia, y esa honda memoria histórica turística es punto de partida y de enlace para comprender el nuevo proyecto «España Verde». En áreas de este espacio geográfico (principalmente en la costa vasca y en Santander), se forjaron y representaron activamente formas singulares de hacer turismo, ya desde el primer tercio del siglo XIX, y esa cultura turística se ha proyectado en el turismo de hoy y deberá proyectarse hacia el turismo que viene.

Esas corrientes de antaño caracterizadas por los largos veraneos al Norte, a través de los llamados «camino de hierro», recorridos por trenes que transportaban viajeros de la meseta a cualquiera de los destinos del Norte (San Sebastián, Santander, Gijón, o las Rías Bajas gallegas), buscando principalmente los balnearios y el mar, (los «baños de ola»), los casinos, las carreras de caballos, el frescor de su clima o de sus verdes parajes, eran las vacaciones por antonomasia en España. Un amplio y diferente destino reconocido y prestigiado también internacionalmente. Y un destino en el que se repetía en los veranos la fiel presencia de la monarquía española (San Sebastián, Santander).

3. La España Verde: un proyecto público de cooperación

Las regiones constituyen una escala idónea y proporcionan un contexto adecuado para el desarrollo efectivo de la actividad turística.

La E.V. es en su concepto actual un nítido ejemplo de madurez y de racionalidad de las regiones implicadas y es también expresión de una cultura turística pública innovadora en España, que sirve de motor y eje de referencia para las actuaciones del conjunto de la industria de este espacio regional y se constituye en ejemplo para otros proyectos similares en el Estado. Como muestra de lo que afirmamos, el día 21 de julio de 1997 los responsables de turismo de las Comunidades Autónomas de Valencia, Islas Baleares y Murcia se reunían para acordar un nuevo proyecto conjunto de actuación en torno al eje de desarrollo del arco mediterráneo centrado principalmente en la promoción y en la difusión de una imagen turística común. Del mismo modo, las Comunidades Autónomas de Cataluña, Aragón y Navarra han iniciado recientemente contactos con la Administración Central con objeto de impulsar la marca turística común «Pirineos».

La naturaleza de la relación establecida desde 1989 en torno al proyecto E.V. conduce a definirla en la práctica como de carácter cooperativo horizontal, habida cuenta que se asienta, fundamentalmente en los últimos tres años, sobre el trabajo y el impulso de las propias Comunidades más que entre éstas y la Administración turística del Estado. Formalmente nos encontramos, sin embargo, ante una relación de cooperación vertical que se lleva a cabo de modo bilateral entre la Administración del Estado por un lado y las cuatro regiones de forma mancomunada por el otro.

Y la fórmula se define justamente como cooperativa en tanto en cuanto es voluntaria y por cuanto las entidades cooperantes están situadas en pie de igualdad jurídica, lo que impide que ninguna de ellas imponga a la otra sus decisiones.

Por otro lado, esta cooperación no supone un límite a las competencias respectivas de cada una de las regiones, sino que, por el contrario, tiene como límite la titularidad de dichas competencias que resulta indisponible. Es bien cierto, sin embargo, que la cooperación pudiera hipotéticamente afectar en la práctica al ejercicio de las competencias en función de determinadas opciones organizativas, financieras, etc., que estimasen oportuno establecer voluntariamente las entidades cooperantes.

La unidad en torno a este proyecto se ha considerado objetivamente necesaria por cada uno de sus socios, quienes poseyendo un ámbito semejante de intereses y de competencias están persuadidos de que esta fórmula ofrece mayores garantías para abordar muchos de los importantes retos comunes de política turística (sean de utilización y potenciación de una marca turística más amplia y complementaria a la propia, de fórmulas de promoción y comercialización exterior y nacional más eficientes, de mejor utilización de recursos económicos escasos, de dar mayor valor y relieve a los propios recursos turísticos, de ofrecer un espacio más amplio a las empresas para comercializar de otra forma sus productos, de conquistar paulatinamente mayores cotas de influencia dentro del turismo español y europeo, o de robustecer su posición en sus relaciones con otras Administraciones turísticas, etc...)

Otros instrumentos comparados de cooperación turística vertical entre las regiones y el Estado en la Unión Europea, aunque con un alcance menor que la España Verde, los encontramos, p.ej. en Italia, con el proyecto denominado «Vía Franchígena», un itinerario turístico interregional impulsado por regiones del noroeste (Piamonte, Emilia Romagna, Toscana y Lazio). Este proyecto, no obstante, no tiene por ahora proyección en el exterior de Italia y sus miembros se limitan a la promoción nacional, señalización de la vía, restauración de monumentos, a los aspectos artístico-culturales, etc...

4. Otros instrumentos de cooperación entre las regiones de la cornisa cantábrica: La Comisión Arco Atlántico.

La Comisión Arco Atlántico, creada en octubre de 1989 en el marco de la Conferencia de las Regiones Periféricas Marítimas, agrupa a 26 regiones repartidas en los 2.500 km. de la fachada atlántica europea, desde el Algarve y Andalucía hasta Escocia, y en ella participan como miembros de derecho las Comunidades de Galicia, Asturias, Cantabria y el País Vasco.

Una de las características de estas regiones atlánticas es su orientación hacia los sectores primarios: pesca, agricultura y siderurgia, todos ellos en crisis. Pero es igualmente cierto que no constituyen un eje económico en sentido estricto, sus relaciones internas son muy escasas y sus estructuras productivas bastante heterogéneas.

La cornisa cantábrica se ubicaría en una posición intermedia en los indicadores básicos del Arco Atlántico, situándose a la cabeza en tasas de paro o en la densidad de población en alguna de sus Comunidades.

El balance de este gran proyecto de cooperación atlántica a ocho años vista de su constitución no invita al optimismo pese a considerar necesaria su continuidad y la ocupación del espacio que le debe corresponder en el desarrollo europeo del futuro. No obstante, hoy por hoy, no llega a ser un «lobby» regional europeo y no aprovecha suficientemente los mecanismos políticos y administrativos a su disposición para traducirlos en acciones concretas y en resultados positivos visibles para las regiones integrantes.

Un reciente informe del «Centro Europeo de Desarrollo Regional (CEDRE)», solicitado por la Comisión Europea, sirve de guía a las perspectivas de desarrollo de la fachada atlántica. Del informe se deduce que el turismo es uno de los temas prioritarios para su porvenir, indicándose algunas líneas de actuación para su desarrollo, entre las que sobresalen la modernización de actividades orientadas hacia el sector marítimo, el fortalecimiento del turismo verde, la creación de un «label atlántico», de un observatorio interregional del turismo, de productos específicos como grandes itinerarios temáticos: (ruta del vino, de las abadías, Camino de Santiago, recorridos de golf, plazas fuertes), y una mejor formación para los profesionales del turismo. Pese a la pertinencia de la mayoría de estos apuntes programáticos, la realidad es que dichas propuestas no han llegado a pasar la barrera de la mera conceptualización.

Fuera de estos instrumentos institucionalizados y de amplio espectro, la cooperación preexistente entre las cuatro regiones cantábricas a nivel sectorial no ofrece hoy por hoy algún modelo digno de ser considerado, por lo que estamos en condiciones de afirmar que la España Verde es, aquí y ahora, el proyecto más sólido de cooperación sectorial estable entre las cuatro regiones de la cornisa cantábrica y con toda seguridad el proyecto turístico interregional más importante de España.

5. El proceso fundacional de la España Verde.

La nueva «España Verde» va camino de cumplir los nueve años de vida, puesto que nació un 27 de enero de 1989, fecha en el que los Consejeros de Turismo de las cuatro Comunidades del Cantábrico y el

Secretario General de Turismo del entonces Ministerio de Transportes, Turismo y Comunicaciones, suscribieron un «Plan Conjunto para el desarrollo turístico de dichas regiones», -instrumento formalmente carente de naturaleza jurídica vinculante- incardinado en un Plan de Marketing de Turismo en el que se afirmaba entre otros extremos que, «el turismo religioso, cultural, deportivo, de ocio, la gastronomía, el termalismo, la talasoterapia y otros segmentos de especial interés, como la ornitología o botánica o el de congresos, convenciones e incentivos» eran para la Administración Central «altamente prioritarios».

En el momento constitutivo se entendía que las acciones a desarrollar se tendrían que centrar en la creación de imagen de destino, en la promoción, en la definición de productos turísticos, en la selección de mercados objetivos y en una estrategia definida de comercialización.

Las partes firmantes se comprometieron en el documento constitutivo a que la promoción -verdadero elemento central del proyecto- girase en torno a los ejes siguientes: destino y ambiente de calidad, tierras de amable acogida, tradiciones y costumbres, arte y naturaleza, cultura y gastronomía, turismo verde, deportivo, juvenil y familiar, y las gentes.

Como puede apreciarse en la declaración documental se mezclan recursos turísticos, con segmentos turísticos, con elementos sociológicos, en un afán ciertamente globalizador en el que sorprendentemente brilla la ausencia del mar y del litoral cantábricos, uno de los hilos conductores hoy básicos de este proyecto.

Cuando se refieren los constituyentes al objetivo fundamental de su unión lo resumen en «la generación de una oferta de calidad, no masiva y dirigida a mercados especializados de demanda».

El 15 de abril del mismo año 1989 se decide elaborar una campaña de promoción turística de la España Verde dirigida al mercado español por una inversión total de 65 millones de pesetas.

Es cierto que desde dicho momento se suceden prácticamente cinco años en los que se desarrollan ciertas actuaciones bajo esta marca, impulsadas siempre por la Administración Central y a las que se sumaban las Comunidades implicadas, pero dichas actuaciones eran discontinuas, de carácter básicamente institucional, sin planificación ni programación previa, y por tanto no podían producir resultados muy notables.

6. La etapa de impulso y definición del proyecto (1995 - 1997)

A partir de 1995 y sobre la base de la coincidencia de voluntades en relanzar el proyecto y de un excelente entendimiento personal de los responsables turísticos de las Comunidades implicadas, se comienza a desarrollar un trabajo más estructurado y continuo, se nombra a un coordinador anual y se prepara cuidadosamente un programa de actuación para 1996, año en el que principalmente se realizaron dos jornadas profesionales en el exterior (Benelux y Reino Unido), tres presentaciones nacionales (Barcelona, Islas Canarias y Alicante), varios viajes de familiarización de periodistas y turoperadores europeos y se editó como material de promoción un mapa (con rutas del Camino de Santiago por la costa y por los espacios naturales, además de una ruta propia por cada una de las Comunidades Autónomas), además de una guía general de imagen y un cartel representativo del destino.

Ante la escasez documental en la que poder apoyarnos para desentrañar las claves principales de la E.V. es, sin duda, en el denominado «Segundo protocolo adicional al Plan conjunto para el desarrollo turístico de las Comunidades Autónomas de Galicia, Principado de Asturias, Cantabria y País Vasco», firmado en Madrid el día 29 de enero de 1997, por los cuatro Consejeros de Turismo y por el Secretario de Estado de Comercio, Turismo y Pymes, en donde se pueden extraer elementos más definitorios sobre el proyecto inicial.

Así, se llega a definir a la E.V. como «un producto integral, diferenciado del resto de productos turísticos de España, que quiere representar formas de turismo sostenible en lo económico, cultural y ambiental».

Sus principales ideas-fuerza o recursos turísticos básicos, quedan igualmente reflejados en este documento en el que se afirma, ahora sí, que «el eje vertebral es el mar Cantábrico, denominador geográfico común, si bien existen otros complementos vinculantes como el paisaje, la naturaleza, la cultura, la historia, la gastronomía, las costumbres, etc., que con diferentes matices en cada una de las CC.AA. confieren al destino turístico E.V. una homogeneidad y personalidad propias».

En este documento pueden igualmente conocerse los objetivos perseguidos por los signatarios del acuerdo de 1997, que por su interés se transcriben seguidamente :

- Crear una imagen global de destino turístico que aprovechando las sinergias de las cuatro Comunidades posibilite el impulso y

consolidación de la marca turística suprarregional más importante de España.

- Introducir y reforzar progresivamente la marca común E.V. en los mercados exteriores y en el nacional, impulsando actuaciones de promoción y comercialización que permita acceder a los mismos, aunando esfuerzos y reduciendo costes, generando asimismo una masa crítica suficiente para que estas acciones tengan la mayor efectividad.
- Crear las condiciones más idóneas para que el sector empresarial desarrolle en este marco turístico iniciativas que refuercen su competitividad fomentando la creación de productos turísticos comercializables identificados con la marca destino «España Verde».

7. El programa de actuación de la E. V. para 1997.

La tipología general de actuaciones programadas para 1997 se enumera seguidamente: publicidad, ferias, jornadas inversas, jornadas profesionales, material promocional, otras actuaciones.

En cuanto a publicidad, para posicionar la marca E.V. como destino integral y diferenciado se lleva a cabo una campaña de publicidad en medios de mercados europeos prioritarios (Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, Países Bajos y Portugal), mediante la singularización de imágenes y mensajes de este destino.

La E.V. aparece también con su propia identidad en el pliego de prescripciones técnicas de la creatividad publicitaria para 1998 de Turespaña, junto a diversos productos promocionables (sol y playa, ciudades, arte y cultura, deportes, naturaleza, incentivos, congresos y «touring»).

La presencia en ferias internacionales se produce de manera conjunta dentro del pabellón de Turespaña y bajo el rótulo común E.V. en las grandes citas europeas: BTL Lisboa, CBR Munich, BIT Milán, ITB Berlín y WTM Londres. Como vía novedosa se participa en tres ferias en un espacio común, atendido y representado rotativamente por cada Comunidad: la Caravan Salón de Dusseldorf, Tour&Travel de Varsovia, y Top Resa de Deauville (Francia).

También se programan en 1997 cuatro acciones promocionales encaminadas a incrementar la presencia de la E.V. como destino turístico en las programaciones de los turoperadores europeos. Consisten estas jornadas inversas en encuentros entre la oferta empresarial y los comercializadores, siendo cada Comunidad sede de uno de estos encuentros y lugar de desarrollo de un viaje de familiarización diseñado dentro de esta misma actuación genérica. Las jornadas programadas son: el mercado británico en el País Vasco, el alemán en Galicia, el francés en Asturias y el del Benelux en Cantabria.

En cuanto a las jornadas profesionales, se realizan en dos mercados europeos prioritarios (Italia y Portugal) no incluidos en las descritas jornadas inversas. El formato tipo de estas presentaciones es tradicional, y consisten en un encuentro profesional de comercializadores del destino con empresas de la E.V. -cinco por cada Comunidad-, una rueda de prensa institucional y una cena o almuerzo. Dentro del mercado nacional se han realizado bajo idéntico patrón dos presentaciones, una en Extremadura y otra en Islas Canarias.

Por lo que se refiere a material promocional, se continúa reeditando y traduciendo a nuevos idiomas el material preexistente, se ha editado una nueva guía de hoteles, se trabaja en el diseño y elaboración de una guía de turismo rural así como en otras dos sobre los Caminos a Santiago, se ha editado una guía con itinerarios por la E.V., un video promocional y se trabaja en la preparación de diverso material de promoción e imagen de la E.V.

Dentro del capítulo otras actuaciones, adquiere singular importancia la «I Conferencia Internacional sobre turismo y desarrollo sostenible en la España Verde» celebrada los días 19 a 21 de junio de 1997 en Bilbao, respuesta necesaria a la demanda de reflexión y debate sobre este proyecto que debe conducir a un cierto consenso de todos los agentes involucrados sobre los principios básicos del desarrollo turístico en este espacio regional. La «Declaración de Bilbao sobre turismo sostenible en la España Verde», que se adjunta como anexo al presente trabajo, ha sido distribuida por cada Comunidad autónoma a los ayuntamientos respectivos.

Los presupuestos públicos dedicados en 1997 a la E.V. ascienden a 100 millones aportados entre las cuatro Comunidades, a los que se suman 70 millones para publicidad internacional dentro de la campaña de Turespaña, instituto que asimismo aporta determinado material promocional y apoyo técnico y económico tanto en las presentaciones profesionales en el exterior como en las jornadas inversas.

8. Datos para una aproximación general a la España Verde.

8.1. Singularidad geográfica.

La E.V. cuenta con 52.734 Km². de superficie, lo que equivale al 10,4% de la de España, y una costa que alcanza los 1.932 kms.

El clima es oceánico (pluviosidad abundante, alta humedad relativa, suaves temperaturas, baja insolación y vientos de moderados a fuertes).

8.2. Población.

Su población asciende a 6.457.594 habitantes (padrón de 1996), el 16,3% del total de España y su densidad media es de 122,5 habitantes por km².

En cuanto al movimiento natural de la población, debe señalarse que el crecimiento vegetativo por 1.000 habitantes en toda la región es negativo. El norte de España pierde población en su conjunto, siendo extremadamente baja la natalidad, especialmente en el País Vasco y Asturias. La tasa de natalidad de los vascos es, según el Eustat (Instituto Vasco de Estadística), «la más baja del mundo». Las mujeres vascas apenas si llegan a tener un hijo (0,9) cuando la media necesaria para mantener la población se sitúa en torno a 2,1. De seguir esta tendencia el País Vasco verá reducida su población actual a la mitad en un plazo de 50 años.

Seis ciudades de este espacio geográfico superan los 200.000 habitantes (Bilbao, Vigo, Gijón, La Coruña, Vitoria-Gasteiz y Oviedo), y otras cuatro sobrepasan los 100.000 habitantes (Santander, Donostia-San Sebastián, Orense y Baracaldo).

8.3. Datos económicos

La aportación de la España Verde al P.I.B. español fue en 1996 del 15,21%, aportación menor en más de dos puntos que la que existía en 1973. Los incrementos del PIB de cada una de sus Comunidades en 1996 están entre los seis más bajos del conjunto de las regiones españolas.

En cuanto a la clasificación de la población de 16 y más años por relación con la actividad económica, la media del año 1995 arroja, por Comunidad, los resultados que muestra la tabla: El paro total registrado (1996) asciende a 395.826 personas.

Tabla 1

	Agricultura	Industria	Construcción	Servicios
Asturias	12,8	20,7	7,6	59,0
Cantabria	10,3	22,3	11,0	56,2
Galicia	28,2	15,0	10,2	46,5
País Vasco	3,2	29,0	8,5	59,1

8.4. Impacto económico del turismo

Si revisamos los presupuestos públicos directos de los Departamentos de Turismo de los Gobiernos de la E.V. para 1997, observamos que la Administración turística gallega cuenta con 3.026 millones de pesetas (+2,7% sobre el de 1996), Asturias, con 1.846 millones (+24,2%), Cantabria con 1.704 millones (+32,2%) y el País Vasco, con 1.076 millones, es la única Comunidad de la E.V. que experimenta un ligero descenso presupuestario (-1,4%).

Un somero análisis de los presupuestos públicos autonómicos desde la perspectiva del mayor presupuesto disponible para turismo por habitante de cada Comunidad, indica que entre las 18 Comunidades españolas, Cantabria ocuparía el segundo lugar tras Baleares, Asturias el octavo, Galicia el duodécimo y el País Vasco el decimosexto.

A excepción del País Vasco que acaba de elaborar las tablas input-output del turismo correspondientes a 1994 y que ofrecen un diagnóstico más ajustado del impacto de la actividad turística en dicha Comunidad, aún no se dispone de herramientas de información económica similares que permita evaluar esta situación en el conjunto de la E.V.

No obstante, y tomando como fuente las propias estimaciones de los respectivos Departamentos de Turismo podemos avanzar los datos siguientes:

- Galicia : 5% del PIB, 300.000 millones de ingresos anuales, 125.000 empleos directos.
- Cantabria : 6% del PIB, 55.000 millones de ingresos anuales, 12.000 empleos directos.
- País Vasco : 3,3% del PIB, 183.171 millones de ingresos anuales, 17.600 empleos directos.
- Asturias : 4,2% del PIB, 50.000 millones de ingresos anuales, 20.000 empleos directos.

Reiterando el carácter indicativo de esta información, el PIB turístico de la E.V. se situaría entre el 4% y el 5%, los ingresos anuales ascenderían a 605.000 millones de pesetas y los empleos directos se acercarían a los 175.000.

8.5. Infraestructuras

4.331.000 pasajeros en sus ocho aeropuertos en 1995, 28.461 kms. de carreteras (el 17,50% del total de España), y 35 puertos deportivos. Por el Ministerio de Fomento se vuelve a anunciar que en 1998 se iniciarán los trabajos de la autovía del Cantábrico hacia Asturias y Galicia, un viejo y necesario proyecto que ya se presentaba dentro del Primer Plan de transporte del desarrollismo franquista en 1961 bajo el nombre de «red esmeralda».

8.6. Especial referencia a la situación ambiental.

La situación ambiental de la cornisa cantábrica obliga a realizar alguna consideración sobre la conservación de la vegetación, el litoral, las aguas superficiales y la red de espacios naturales protegidos.

El norte de España, incluido en lo que biogeográficamente se denomina región eurosiberiana, se encontraría potencialmente ocupado por bosques de robles, hayas, fresnos, arces, etc., sin embargo, la situación actual no se corresponde en absoluto con la potencial. La intensa utilización del territorio por parte del hombre, especialmente en alguna de sus Comunidades, ha reducido drásticamente la presencia de los bosques naturales.

En el siglo XX, sobre todo a partir de la Segunda Guerra Mundial, los planes de reforestación han supuesto un cambio radical en la evolución de los bosques: así, mientras en los países en vías de desarrollo la deforestación continúa de manera acelerada, en los países desarrollados se ha invertido la situación.

En España, en los últimos veinte años, la masa forestal ha crecido un 2%, pero mientras que hay Comunidades que han disminuido su superficie arbolada (en cabeza, Cantabria, Galicia y Asturias; causa: los incendios forestales), otras han experimentado un crecimiento espectacular.

En conjunto España es el país europeo con mayor variedad forestal y el cuarto de la UE en superficie arbolada, con un total de 11.922 millones de árboles. Aproximadamente la mitad de España está ocupada por

superficie forestal. Interesa señalar, en cuanto al desarrollo de los bosques, que los de la España húmeda o E.V. reúnen excelentes condiciones para el desarrollo de la vegetación, incluso mejores que los de la selva tropical.

El 37% de la superficie de la E.V. está arbolada, siendo el País Vasco la Comunidad autónoma con mayor superficie arbolada de España y Vizcaya y Guipúzcoa las dos provincias con mayor superficie forestal.

En la tabla 2 se expresan dichos datos desglosados por Comunidades Autónomas:

Tabla 2

	Superficie C. A.	Superficie arbolada (Has.)	% C. A.
País Vasco	736.100	390.003	53%
Cantabria	528.900	165.543	31%
Asturias	1.056.500	368.129	35%
Galicia	2.943.900	1.045.376	36%

Fuente: II inventario forestal nacional 1986 - 1995

En cuanto al litoral, la urbanización de la franja litoral de la cornisa es muy intensa. Aquí se concentra la mayor parte de la población y de las grandes empresas (siderurgia, refino de petróleo y actividades ligadas a construcción naval y transporte marítimo). Estas industrias han transformado gravemente la situación ambiental de su entorno. La regeneración ambiental de áreas industriales degradadas es un paso previo e imprescindible para la búsqueda de nuevas oportunidades de desarrollo.

La calidad de las aguas es muy variable. Junto a zonas muy contaminadas existen numerosas playas muy aptas para el baño y otros usos recreativos (63 playas lucen en 1997 las banderas azules).

Otros problemas ambientales son el deterioro de la calidad de las aguas superficiales y la problemática causada por la generación de residuos y presencia de suelos contaminados. La creciente concienciación sobre estos problemas y la puesta en marcha de importantes infraestructuras de saneamiento permite una evolución favorable de la calidad ambiental.

Pero a pesar de señalar sucintamente la problemática ambiental del área, es preciso afirmar que aún quedan numerosas zonas en buen estado de conservación y que la política de protección de espacios

naturales emprendida debe permitir asegurar su conservación. Ello no significa ocultar las tensiones que se están produciendo ante distintos enfoques a la hora de gestionar determinadas áreas protegidas. El caso del Parque Nacional de los Picos de Europa (sistema montañoso que comparten las Comunidades de Asturias, Cantabria y Castilla y León) en el que chocan dos concepciones divergentes de desarrollo, dentro de una situación de paralización de la ley de 1995 que aprobó el Parque, se convierte en cualificado referente para conocer si finalmente se impondrán las tesis sustentadas en el aprovechamiento equilibrado de los recursos de esa comarca sobre aquellas otras basadas en su incontrolada explotación.

Las cuatro Comunidades son competentes para regular la declaración y gestión de los espacios naturales y han establecido estructuras y sistemas de protección particulares.

En los países de la OCDE el porcentaje de superficies naturales protegidas alcanza valores medios del 9,9% del total de cada país, destacando Alemania, donde el porcentaje es del 25,8%. En EE.UU. el porcentaje medio es del 10,6%.

En España el número de espacios protegidos sufre modificaciones constantes debido a la incorporación de nuevos espacios. Los valores referentes a superficies protegidas que alcanzan actualmente las Comunidades de la E.V. se ofrecen en la tabla 3. Es importante resaltar el carácter provisional de estos datos, que proceden de la base de datos del inventario de ENP y corresponden a la última versión, aún sin publicar.

Tabla 3: Espacios naturales protegidos

	Superficie comunidad	Hectáreas protegidas	%
Asturias	1.056.500	63.505	6,01
Cantabria	528.900	51.529	9,74
Galicia	2.943.100	25.744,2	0,87
País Vasco	736.100	69.205,4	9,40

Fuente: Sección del Estado Español de la FPNNE.
 Datos provisionales, Octubre 1996

La gama de ecosistemas presentes en la cornisa cantábrica es muy amplia: marismas, dunas, playas, bosques, también las zonas de montaña acogen a una nutrida fauna de gran valor ecológico (oso, gamo, nutria, águilas).

Toda esta riqueza natural es perfectamente compatible con el llamado turismo verde o ecoturismo, que incorpora criterios ecológicos a la industria turística, y que como se sabe tiene como alicientes importantes la observación y el contacto con la naturaleza y el disfrute de los valores históricos y culturales.

Frente a la oferta turística convencional estas nuevas formas de turismo se caracterizan por la búsqueda de un modelo de equipamientos y servicios a pequeña escala y difuso en el territorio en las que se da prioridad a los productos de calidad antes que a los criterios de cantidad.

9. La actividad turística: especial referencia a la oferta de alojamiento, la demanda y el movimiento turístico

9.1. La oferta de alojamiento y su caracterización

Según datos oficiales del I.N.E. correspondientes a 1996, la E.V. cuenta con 240.684 plazas (109.291 en hoteles, 30.278 en fondas y similares, 4.816 en apartamentos, 91.715 en campings, y 4.584 en alojamientos rurales)

Galicia absorbe casi el 50% de las plazas totales de la EV (46%), representando los otros territorios cifras más homogéneas: Cantabria (21%), Asturias (19%) y País Vasco (14%). La E.V. dispone el 10% de la oferta de alojamiento de España y aunque en el caso de los apartamentos su oferta no llega al 1% de la española, en la de campings supera el 14%.

Desde otra perspectiva, en España se contabilizan 63 plazas de alojamiento por cada 1.000 habitantes. Si bien es cierto que Cantabria presenta una cifra muy superior a la media española (93,6), no lo es menos que tanto Asturias (42,7), como Galicia (40,5) y muy especialmente el País Vasco (16,1), se encuentran notablemente por debajo de la media nacional. Resulta significativo afirmar que este ratio en Baleares se multiplica por 10 (488,5) o en Canarias por 4 (173).

El número de plazas por Km². de la E.V. (4,6) es casi idéntica a la del conjunto de España (4,9) y cada una de las regiones por separado representa un parecido índice si exceptuamos, también en este caso, el alto índice de Cantabria (9,3). Si acudimos a un destino clásico de sol y playa, p.ej. Baleares, el número de plazas resultante se dispara hasta las 77 plazas por kilómetro cuadrado.

La presión de plazas de alojamiento en el litoral de la España Verde, a excepción de Galicia, es superior a la media española aunque obviamente todas las Comunidades de la cornisa cantábrica presentan cifras muy inferiores a las que se producen en destinos maduros de sol y playa.

Pese a las dificultades de sistematización de las diversas tipologías de alojamiento rural en la E.V., las cifras ofrecidas por los correspondientes Departamentos de Turismo indican la existencia de 4.584 plazas, un parque aún muy reducido que vendría a representar solo un 1,9 % del conjunto de plazas contabilizadas en 1996 en el conjunto de la España Verde.

La oferta de alojamiento no reglada (casas de alquiler o apartamentos no controlados) tiene una dimensión muy considerable principalmente en verano y en los municipios turísticos, aunque la ausencia de datos oficiales al respecto impide por ahora conocer en profundidad este importante segmento de la oferta.

9.2. La demanda turística

Las motivaciones principales de los viajeros que acuden a la E.V. se centran en: el paisaje / naturaleza, la cultura (historia, arte, eventos) y la gastronomía.

El perfil tipo del turista que acude a la E.V. es una persona que viaja con pareja, con familia o amigos, de edad comprendida entre los 27 y los 45 años, de clase media / media-alta, con nivel de estudios medios / medios-altos, que organiza el viaje de forma independiente y con poca antelación, que procede mayoritariamente de Madrid o de las Comunidades limítrofes, y que permanece entre tres y cuatro días en el destino principalmente durante los meses de Agosto, Julio o Septiembre, efectuando un gasto medio diario de 11.000 pesetas.

9.3. Balance del movimiento turístico en 1996

a. Viajeros

Con la salvedad de que los datos oficiales del I.N.E. presentan limitaciones tanto en el número como en la tipología de alojamientos realmente existente, resultan útiles para aproximarse al conocimiento y análisis del movimiento turístico en esta zona.

En el año 1996, 3.562.525 viajeros se alojaron en hoteles de la E.V., lo que representa el 9,2% del conjunto de España. Territorialmente, Galicia recibió un 44,5% de los viajeros, el País Vasco un 28,7 %, Cantabria un 14,4%, y Asturias un 12,5%.

Según datos proporcionados por el I.N.E. correspondientes al periodo Enero-Agosto de 1997, el número de viajeros alojados en hoteles habría aumentado sensiblemente en Galicia (+8,7%), Asturias (+5,4%) y País Vasco (+5,1%), y retrocedido en Cantabria (-16,7%).

b. Procedencias

El reparto de viajeros en función de su procedencia indica que el 85% son españoles y el 15% extranjeros. La proporción de extranjeros es notablemente mayor en el País Vasco (77-23), siendo sustancialmente menor en Galicia y en Asturias (en torno a un 90-10), quienes junto a Cantabria presentan la proporción de viajeros extranjeros más bajas de España en niveles parecidos a los de Aragón, Extremadura, La Rioja o la Región de Murcia. No obstante, los datos oficiales del periodo Enero-Agosto de 1997 entreven un claro ascenso del turismo extranjero sobre el de procedencia nacional.

c. Pernoctaciones

El número total ascendió a 7.661.848 -un 12,4% del total de las registradas en España-, lo que supone un incremento del 2,2% sobre 1995. Las pernoctaciones de los extranjeros, sin embargo, crecieron muy significativamente (6,2%) con respecto a las de los españoles (1,6%).

d. Estancia media

La estancia media en 1996 es de 2,15 días por viajero, levemente superior (+2,2%) a la registrada en 1995 e idéntica a la registrada en

los ocho primeros meses de 1997. La estancia media en el conjunto de España (4,1 días/viajero) es el doble que la de la España Verde.

e. Grado de ocupación

Los grados de ocupación media en 1996 no sobrepasan en ninguna Comunidad de la E.V. el 40%.

f. Estacionalidad

Se ha obtenido el índice de estacionalidad analizando la proporción entre los meses con mayor y menor número de viajeros. Los datos de 1996 confirman un alto grado de estacionalidad en Cantabria (+6,5), y muy considerables también tanto en Asturias (+4) como en Galicia (+3,4). Por contra el índice de estacionalidad del País Vasco (+1,7) es comparativamente muy bajo.

Territorialmente el comportamiento especialmente positivo de los tres meses de verano (Julio, Agosto y Septiembre) es casi idéntico en Asturias, Galicia y Cantabria. Cantabria incluso refuerza este esquema de turismo vacacional en verano con una mayor concentración de viajeros en el mes de Agosto. El diferente comportamiento del País Vasco, con una meseta alta de parecido nivel entre los meses de mayo a octubre denota una fuerte presencia del turismo profesional o de negocios así como un turismo vacacional menos acusado en los tres meses de verano que en el resto de los territorios de la cornisa cantábrica.

10. Pactar la sostenibilidad: desarrollo y aplicación de los principios básicos.

Responsabilidad compartida (o necesidad de alcanzar los objetivos de sostenibilidad desde la acción concertada de los actores implicados), participación y diálogo, fueron los elementos clave del documento final del Programa de Acción en materia de medio ambiente (Agenda 21) emanado de la Conferencia de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo celebrada en Río de Janeiro en junio de 1992.

Además de las agendas sectoriales 21 se propuso en dicho foro la utilidad de aplicar los postulados de la sostenibilidad «pensando globalmente y actuando localmente», mandato absolutamente vigente para todos cuantos intervienen en la actividad turística, sea en los niveles regionales o locales.

Otro gran instrumento, esta vez de ámbito europeo, el V Programa Comunitario de Política y Actuación en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible, basa sus planteamientos en dos principios básicos, el ya señalado de responsabilidad compartida y el de subsidiariedad (las decisiones deben ser tomadas de la forma más próxima posible a los ciudadanos).

Hace muy escasas fechas la prensa española (EL PAIS semanal) se hacía eco del «Forum Río+5» recientemente celebrado, en el que a los cinco años de la cumbre se concluía que «ni se ha entendido ni puesto en marcha la estructura básica para conseguir la sostenibilidad».

Se señalaba que el Instituto Worldwatch mantenía en su último informe que, pese a ciertos avances, el mundo está aún muy lejos de alcanzar el objetivo principal de la Cumbre de Río. En efecto, se va camino de superar en el año 2000 en un 17% los niveles de 1990 de emisiones de dióxido de carbono, disminuyen rápida e irreversiblemente las riquezas biológicas de la tierra, no ha habido acuerdo para financiar las 120 iniciativas generales del documento de Río y las ayudas al desarrollo por parte de los países desarrollados ha descendido hasta el 0,3%, su nivel más bajo desde 1973. Además de lo expresado, Estados Unidos, país que actúa como principal referente en la política internacional, no parece tener interés en mantener un liderazgo en el aspecto ambiental. El principal emisor de gases invernadero superaba el pasado año en un 6% los niveles de 1990, todavía no ha ratificado el Convenio de Biodiversidad y protagoniza la reducción más acusada en ayuda oficial al desarrollo (de 11.700 millones de dólares en 1992 ha pasado a 7.300 en 1995).

En la II Cumbre de la Tierra (Nueva York, junio de 1997), se repetían las críticas unánimes contra Estados Unidos: no ha reducido sus emisiones de dióxido de carbono desde 1992 sino que las han incrementado; consume el doble de energía per cápita que el resto del mundo; con el 4% de la población mundial, Estados Unidos produce más del 20% de los gases de efecto invernadero.

También en el Forum Río+5 se volvió a coincidir en tres factores esenciales que deben tenerse muy presentes en las estrategias de sostenibilidad: liderazgo político, participación e innovación.

El sector turístico en un sentido amplio ha entendido y asumido bien tanto los principios básicos como las ideas generales que sobre la sostenibilidad se difunden desde organismos con autoridad como Naciones Unidas, O.M.T., Comisión Europea o los Gobiernos nacionales

o regionales, y con mayor o menor intensidad y motivación es sensible a los mismos y los asume pacíficamente.

Hoy prácticamente nadie discute que turismo, desarrollo local y medio ambiente progresarán en la misma dirección si se actúa ordenada y racionalmente dentro de una visión integrada y con la necesaria perspectiva temporal. Otra cuestión diferente y al parecer no tan sencilla es la puesta en práctica y el desarrollo de las políticas sostenibles en las agendas de los gestores públicos y de la iniciativa privada. La información disponible nos conduce a pensar que no se está practicando de manera perceptible y suficiente la sostenibilidad.

De todos los grandes documentos elaborados en los foros internacionales excesivamente clónicos y rezumando retórica, merece la pena detenerse en las medidas concretas para la acción que se proponen, para que, conociendo su grado actual de asimilación y desarrollo, nos situemos frente a la realidad de forma responsable.

A dichos efectos, y analizando las medidas contenidas en el V Programa Comunitario, en el Plan de Acción Comunitaria o en el Informe de 1995 de la Agencia Europea de Medio Ambiente, observamos en nuestro ámbito de actuación lo siguiente:

- Tipos de turismo : los planes regionales de gestión integrada para zonas costeras y de montaña no están definidos, los inventarios de recursos turísticos se han realizado por alguna región y otras aún no los han abordado, los estudios de impacto ambiental y los indicadores de capacidad de carga son de desarrollo conceptual y aplicación aún muy débil e incipiente y no existen en la práctica metodologías convencionales que aproximen las diferentes variedades de impactos, las diversas escalas y emplazamientos, así como la inserción de todos estos elementos en el conjunto de relaciones sociales y económicas que se producen en el territorio.
- Comportamiento de los turistas: hay una mayor sensibilización hacia el medio ambiente, se avanza lentamente en la diversificación del turismo, no parece factible el escalonamiento del actual sistema de vacaciones escolares.
- Calidad de los servicios turísticos: es todavía escasa y poco elaborada la promoción y fomento de nuevas formas de turismo respetuosas con el medio ambiente, los códigos de conducta para los turistas, pese a los ejemplos ya existentes, son aún escasos, se avanza paulatinamente en la formación y educación de

profesionales y gestores de zonas turísticas y no se produce en la medida necesaria el intercambio interregional de prácticas correctas y de gestión de visitantes.

11. Propuestas para una agenda de la España Verde (1998 - 2000)

La España Verde quiere y puede representar seriamente una parte autónoma y diversa de la oferta turística española que contribuya a mejorar su imagen global en el exterior y su competitividad.

Desde el dinamismo intrínseco que caracteriza a la actividad turística, sujeta como pocas a múltiples factores de cambio en los comportamientos de la demanda, no resulta sencillo predecir evoluciones a medio plazo. Pero desde la actual coyuntura creemos que la E.V. es un destino que, en función de los cambios demográficos, tecnológicos y económicos que se están produciendo en España y en el mundo, así como los que se dibujan en el horizonte, debe ganar cuotas de mercado y aumentar su actividad turística.

La O.M.T. anuncia que en la perspectiva del año 2020 los segmentos que crecerán serán, entre otros, los viajes cortos, la cultura y el medio ambiente y los segmentos demográficos, todos ellos perfectamente ajustados al tipo de oferta singular propia de la E.V. El Plan Azul de Naciones Unidas previó, por su parte, entre las tendencias apuntadas para el inmediato futuro, que el turismo de masas podrá ser acogido extendiéndose la explotación de zonas montañosas.

En una perspectiva a corto plazo, la E.V. tiene ante sí el reto principal de intentar incrementar sus programas de actuación con el objetivo de reafirmar y desarrollar el proyecto y situarlo en mejores condiciones para los tiempos próximos. En dicho intento de configuración de un nuevo programa de actuación o -siguiendo la terminología que hoy hace fortuna- nueva agenda de la España Verde en el horizonte del año 2000, se proponen para su estudio y debate las medidas de actuación siguientes:

- Potenciar la investigación estadística del turismo en la E.V. La actual carencia e insuficiencia de información estadística actualizada y rigurosa impide interpretar la realidad así como los cambios estructurales y las dinámicas más recientes, por lo que no puede relanzarse racionalmente el proyecto sin diálogo sobre estas cuestiones y establecer instrumentos de análisis homogéneos para

conocer mejor la evolución de la oferta, el nivel de empleo, la oferta de alojamiento no reglada, el excursionismo, estudios sobre los mercados de nuestros principales mercados emisores, la proporción de viajeros de cada una de las Comunidades que acude a las demás, etc. para lo que se debiera propiciar encuentros periódicos de intercambio de información para analizar la realidad y establecer medidas concretas de colaboración.

- Estudiar vías para la posible aproximación de la legislación ordenadora de la oferta de alojamiento, comenzando por la relativa al alojamiento rural. Pese a la existencia de evidentes problemas para lograr este objetivo, como p.ej. la ausencia de regulación específica en algunas Comunidades la existencia de figuras en el medio rural reguladas bajo categorías genéricas clásicas del Derecho administrativo turístico, o la consideración como alojamientos turísticos de figuras excluidas en otras Comunidades de tal consideración, es posible estudiar la agrupación, al menos de cara a la promoción y difusión conjunta de la oferta existente, en cinco grandes categorías de establecimientos: hoteles rurales, agroturismos, casas de aldea, campings rurales y otros alojamientos rurales.
- Favorecer la constitución de instancias sociales que impulsen el proyecto desde campos y visiones multidisciplinares.
- Implantación de criterios básicos de señalización en áreas rurales y zonas turísticas.
- Intercambiar información sobre los respectivos Sistemas de Información Turística, en el camino de integración de la oferta de la E.V. en cada uno de los sistemas regionales ya existentes.
- Inventario general de Recursos Turísticos de la E.V., sobre objetivos y metodologías comunes.
- Diseño de una estrategia global de comunicación para la E.V.
- Concienciación y sensibilización social para el turismo en estas áreas. Campaña conjunta hacia los ciudadanos residentes.
- Cooperación con otras regiones españolas y europeas mediante oportunos convenios de colaboración (promoción, formación, intercambio de experiencias de éxito,...). El protocolo suscrito el

día 30 de septiembre de 1997 en materia de promoción turística entre las Comunidades Autónomas de la España Verde y la Comunidad Autónoma de Canarias, establece una nueva práctica cooperativa en materia de turismo en España y refuerza el papel interlocutor de la E.V. al abrir un prometedor diálogo institucional de colaboración con uno de los destinos líderes del turismo de masas en España.

- Aproximación de posiciones en materia turística en foros interregionales europeos y ante organismos comunitarios para posibilitar apoyos a proyectos comunes de la E.V.
- Apertura a la asistencia técnica a terceros.
- Mejorar la información sobre el estado general de la comercialización y distribución de la oferta y productos de la E.V. que permita una mejor vertebración de la oferta global.
- Estudio del diseño y puesta en marcha de una «campana de la E.V. hacia la sostenibilidad», a la que podría dedicarse un porcentaje fijo del presupuesto anual de la E.V. que pudiera contener entre otras actuaciones las siguientes :
 - recoger y divulgar información sobre experiencias locales satisfactorias
 - organizar anualmente premios que reconozcan destinos locales sostenibles
 - programas conjuntos de formación a gestores públicos y empresarios
 - celebración de una Conferencia anual sobre desarrollo sostenible con la colaboración de las Universidades de la E.V.
 - análisis periódicos del entorno social y ambiental
 - adopción de normas comunes de comportamiento respetuoso con el medio ambiente en todos los folletos de las Administraciones turísticas de la E.V.
 - estudio de la creación de una etiqueta verde para los alojamientos de la E.V.

Decía Lester Thurow que «en la mayoría de las políticas regionales se fracasa porque nadie está dispuesto a formular objetivos realizables, nadie está dispuesto a establecer las alternativas factibles y a la gente se le promete lo imposible».

Todas las propuestas concretas antes formuladas necesitan para su realización determinada modulación temporal y aplicación presupuestaria suficiente, pero también son acreedoras de una gestión eficaz y ágil, reduciendo en lo posible la complejidad inherente a este tipo de proyectos multilaterales, para lo que debería plantearse la conveniencia de dotarse de un instrumento administrativo al servicio de una gestión que cada vez se revela más amplia y compleja, sin perder de perspectiva la importancia de que los Gobiernos mantengan su insustituible liderazgo y su rol primordial en el control de la gestión y en la dirección general del proyecto.

12. Reflexiones conclusivas.

1. El turismo muestra un perceptible dinamismo y avanza económica, social y ambientalmente en la E.V., pero el proyecto necesita un claro impulso colectivo. Los esfuerzos para asentar la idea de que estamos ante una clara oportunidad económica y social para las regiones implicadas y de que buena parte del éxito dependerá de la calidad del entorno natural y social, deben de incrementarse proyectando y asumiendo esta actividad con orgullo y confianza en las amplias posibilidades reales existentes para el turismo de esta zona.
2. Las Comunidades de la E.V. han recibido un legado turístico básicamente sostenible -probablemente pese a sus sombras sea hoy un ejemplo colectivo de desarrollo en estos términos- que debe ser devuelto en condiciones similares a las generaciones futuras. El reto consiste no solo en asumir los principios básicos del desarrollo turístico sostenible en el próximo futuro sino en el diseño y puesta en marcha, con el mayor consenso y participación posibles, de propuestas viables en su gestión y financiación que vayan creando las condiciones para el cambio real. Parece necesario continuar con el movimiento y las dinámicas emprendidas, para no frustrar la expectativa de cambio y de esperanza generada.

3. Resulta acertado pensar globalmente pero también es muy necesario correlativamente actuar más localmente de lo que hoy se hace. Pero nos parece esencial en términos de buen entendimiento de la sostenibilidad, el control del proceso, es decir, que la gente sea y se sienta auténticamente dueña y conductora del proceso de desarrollo que se emprenda. Esto es, dicho con otras palabras, ejercer políticas democráticas, que deben desarrollarse desde abajo por estricta definición.
4. La sostenibilidad debe analizarse dentro del contexto social y económico existente, ya que difícilmente se pueden separar sus principios de los que deben guiar a toda sociedad democrática, como los de justicia social o igualdad. Estos últimos contribuyen sin duda a la sostenibilidad, pero sin ellos el término carece de cualquier tipo de sentido.
5. La sostenibilidad es un proceso y una idea racional y necesaria para enfocar globalmente la actividad turística, pero debe también practicarse e integrarse en los programas de actuación turística. La E.V. se encuentra en un proceso prioritario de consolidación estructural de sus respectivas Administraciones, pero debe hacer frente a la vez a la integración de las consideraciones sociales, ambientales y culturales en todos sus programas de actuación y no porque existan posibles presiones externas de los medios, de la opinión pública, de la propia industria, etc., sino por la sencilla razón de que la lucha en pos de la calidad de los entornos natural y social los asume libre, consciente y responsablemente, y comprende la necesidad de ejercer cierto control sobre los impactos de la actividad turística. En palabras de André Gorz, «porque es producción de valor de uso y no un valor de intercambio» y no, como se escucha recurrentemente en el discurso turístico más genérico, «porque hay necesidad de adaptarse a la demanda».
6. Debe demostrarse que la política de cooperación regional en España es un correcto modo de funcionamiento y una buena vía de solución para resolver problemas comunes. Trascendiendo al fenómeno turístico la E.V. es un claro ejemplo de entendimiento mutuo entre Comunidades próximas pero también diferentes. Pero principalmente es el resultado de un buen entendimiento personal, de trabajo continuado y de abierta disposición de unas pocas personas que han dirigido el proyecto en estos últimos años, que debe ir abriendo en cascada nuevos y mayores espacios de relación.

7. Estamos, en definitiva, ante una alianza natural de regiones que tienen aspectos comunes en su oferta, en el modo general de abordar la actividad turística y en la voluntad de reforzar el proyecto E.V. en el futuro, para mejorar sus regiones y sus pueblos, para crear empleo y nuevas empresas, para conservar mejor su patrimonio natural e histórico, para fortalecer la cohesión y la integración social y la calidad y continuidad de la vida individual de los ciudadanos, para reforzar la proyección turística de la E.V. en España y en Europa. El firme compromiso de gallegos, asturianos, cántabros y vascos con este apasionante proyecto común denominado «España Verde» es la garantía de su futuro y de su éxito.

Bibliografía básica

BLANCO HERRANZ, F. Javier. «Fundamentos de la política comunitaria y española en materia de turismo rural». Revista de Estudios Turísticos nº 131, 1996. I.E.T. Madrid.

BLANCO HERRANZ, F. Javier y FAYOS SOLA, Eduardo. «Estrategias e instrumentos de ordenación normativa para el turismo sostenible». Conferencia Mundial de Turismo Sostenible». Lanzarote, abril 1995.

Secretariado de la Comisión del Arco Atlántico. «Las Regiones del Arco Atlántico». Nantes, 1993.

«Turismo y desarrollo sostenible. Aproximación conceptual y documental». Instituto de Estudios Turísticos. Abril, 1997.

«In search of common ground: Reflections on sustainability, complexity and process in the tourism system. A Discussion between C. Michael Hall and Richard W. Butler». Journal of sustainable tourism, 1996.

ESPAÑA VERDE: Un modelo de cooperación interregional para el desarrollo turístico sostenible

KOHLER, Holm-Detlev (Coord.). «Asturias: el declive de una región industrial». Colección Varia. Ediciones Trea S.L. 1996

MANNING, Edward W., DOUGHERTY, T. David. «Sustainable Tourism. Preserving the golden goose». Hotel and Restaurant Administration Quarterly. Cornell University, april 1995.

MENENDEZ REXACH, Angel. «La cooperación, ¿un concepto jurídico?». Documentación Administrativa nº 240, octubre-diciembre 1994.

VILLASVERDE, José. «La Cornisa Cantábrica: ejemplo de declive permanente». Revista Asturiana de Economía, 1994, 1; págs. 93 a 110.

Anexo

DECLARACIÓN DE BILBAO

TURISMO SOSTENIBLE EN LA ESPAÑA VERDE

Introducción

La España Verde es una marca común para un destino turístico que conforman las cuatro Comunidades Autónomas de la denominada Cornisa Cantábrica: Galicia, Principado de Asturias, Cantabria y País Vasco.

El Proyecto España Verde, establecido en 1989, se basa en una relación de cooperación vertical, llevada a cabo de modo bilateral entre la Administración turística del Estado, por un lado, y las cuatro regiones de forma mancomunada, por otro.

Tras una primera etapa definitoria (1989-1995), el Proyecto España Verde inicia su verdadero impulso en 1995. El 29 de enero de 1997 se firma en Madrid el «Segundo Protocolo adicional al Plan conjunto para el desarrollo turístico de las Comunidades Autónomas de Galicia, Principado de Asturias, Cantabria y País Vasco». Documento que define los objetivos perseguidos por los signatarios, Consejeros de turismo y Secretario de Estado de Comercio, Turismo y Pymes, y establece un Programa de Actuación de la España Verde.

Dentro del Programa de Actuación adquiere singular importancia la I Conferencia Internacional sobre turismo y desarrollo sostenible en la España Verde, impulsada por las Administraciones turísticas de las citadas Comunidades Autónomas, respuesta necesaria a la demanda de reflexión y debate sobre este proyecto, que pueda conducir a un cierto consenso de todos los agentes involucrados sobre los principios básicos del desarrollo turístico de este espacio regional.

Los participantes de la I Conferencia Internacional Sobre Turismo y Desarrollo Sostenible en la España Verde, celebrada en Bilbao del 19 al

21 de Junio de 1997, compartimos la necesidad de alcanzar un consenso sobre los principios básicos en el desarrollo del Turismo en la España Verde desde la sostenibilidad. En este sentido, aprobamos la Declaración y el Plan de Acción Trienal (1998-2000) que se presenta a continuación.

Declaración

Los participantes de la I Conferencia Internacional sobre Turismo y Desarrollo Sostenible en la España Verde, reunidos en Bilbao del 19 al 21 de Junio de 1997,

Conscientes de:

- La importancia de un desarrollo turístico sostenible en destinos no masificados como medio eficaz para un desarrollo integral.
- La necesidad de impulsar un turismo respetuoso con el medio ambiente y las culturas receptoras, que mantenga el equilibrio respecto a los recursos económicos, sociales, culturales y medioambientales, tanto en zonas costeras como de interior, así como en zonas rurales y urbanas.
- Los impactos del turismo en el desarrollo social, económico y cultural de los destinos en ciclo de vida incipiente, como es el caso de la España Verde.
- La fragilidad de los recursos turísticos, especialmente valiosos en destinos alternativos al turismo convencional.

Considerando:

- La necesidad de establecer un consenso a nivel regional (de la España Verde), creando conexiones inter e intra autonómicas entre los agentes que participan en la actividad turística de las cuatro Comunidades Autónomas, con el fin de desarrollar un turismo sostenible.

Guiados:

- Por los principios enunciados en la Declaración de Río sobre Medioambiente y Desarrollo, además de las recomendaciones emanadas de la Agenda 21.

- Por el Programa comunitario de política y actuación en materia de medio ambiente y desarrollo sostenible.

Recordando:

- Las declaraciones internacionales previas en la materia, como la Declaración de Manila sobre Turismo Mundial, la Declaración de La Haya y la Carta del Turismo y Código del Turista.
- Las cartas sobre turismo sostenible como la Carta de Lanzarote (especialmente el principio número 12 referente a destinos turísticos alternativos).
- Los objetivos y planes operativos del Plan Marco de Competitividad del Turismo Español, así como las iniciativas desarrolladas en el Estado español, especialmente en áreas mediterráneas y las declaraciones de ellas derivadas, como la Declaración Euromediterránea de Barcelona, y la Declaración de Calvia.

Coinciden en proponer las siguientes recomendaciones:

1. Promover el turismo como uno de los motores de desarrollo integral de la España Verde.
2. Fomentar la implicación, cooperación e integración entre la sociedad y los agentes turísticos a diferentes niveles:

2.1. Recomendando a las Administraciones públicas la promoción de las siguientes medidas:

- Coordinación de políticas turísticas: Definición de metas comunes.
- Gestión estratégica: Participación y actividades coordinadas.
- Gestión operativa: Cooperación entre Administraciones territoriales.
- Potenciación de la educación, comunicación y participación ciudadana.

2.2. Instando al sector empresarial a una gestión sostenible que tenga en cuenta:

- La oportunidad de diseñar productos de calidad que integren los principios de competitividad y sostenibilidad.
- La definición y consenso respecto a unas normas de actuación comunes a nivel de promoción, comercialización y distribución de productos turísticos.
- La coordinación del producto o productos turísticos bajo la marca «España Verde».

2.3. Solicitando el apoyo y cooperación de las entidades sin ánimo de lucro, dado su papel mediador entre el sector público y la sociedad civil, en la promoción del desarrollo turístico sostenible a través de:

- La sensibilización social hacia la sostenibilidad.
- La participación en la creación de iniciativas y proyectos de desarrollo turístico.
- La incorporación de la sostenibilidad en la lectura de aquellos objetivos que tengan una relación directa o indirecta con el turismo y /o con el desarrollo.

2.4. Demandando el compromiso de la población local, directa o indirectamente implicadas en el desarrollo turístico, en orden a la democratización y participación ciudadana necesaria para un desarrollo integral e integrado.

3. Establecer y respetar unos principios guía que respondan a la sostenibilidad del desarrollo turístico de la España Verde.

- El turismo en la España Verde debe basarse en una oferta diversificada (turismo cultural, turismo activo, turismo rural, turismo urbano, etc.).
- El turismo de la España Verde debe estar basado en pautas de producción y consumo sostenibles que respeten la capacidad de carga, insistiendo de forma especial en la necesidad de ser respetuoso con el entorno medioambiental, territorial y arquitectónico, así como con la identidad, cultura e intereses de la población local.

- Los Gobiernos Autónomos de la España Verde deben cooperar, entre sí y con la Administración turística del Estado, en el intercambio de información y en la promoción de una actividad turística desestacionalizada.
- Los problemas del desarrollo turístico deberán tratarse con la participación de los ciudadanos interesados y con la adopción de las decisiones de planificación adecuadas a escala autóctona.
- El turismo debe de utilizar su capacidad de crear empleo, en la mayor medida posible, para la población autóctona.
- El modelo turístico de la España Verde debe proteger la dignidad y favorecer el derecho al turismo de todo tipo de turistas, facilitando condiciones de acceso efectivo y sin discriminación.

Y, teniendo en cuenta las consideraciones previas, plantean las siguientes líneas de actuación para el próximo trienio:

1. Por parte del sector público:

- En la gestión estratégica: Diseñar un Plan de Marketing Estratégico con especial atención a la promoción, la comunicación y la integración de nuevas tecnologías de la información.
- En la coordinación de políticas turísticas: Estudiar vías para la posible aproximación de legislación ordenadora de la oferta de alojamiento turístico.
- En la gestión operativa: Creación de un Órgano de Colaboración Interadministrativa a nivel de España Verde para canalizar, impulsar y coordinar la problemática derivada de ordenación de la oferta, promoción, etc. Dedicación de un porcentaje del presupuesto a medidas turísticas ambientales (creación y diseño de una etiqueta verde, definición de normas de comportamiento respetuoso con el medio e inclusión en los folletos de promoción) y a la creación de sistemas de señalización y de información. Fomento y desarrollo de PYMES en el ámbito de las industrias de Ocio y Turismo.
- A nivel de potenciación de la educación, comunicación y participación ciudadana: favorecer que las instancias sociales impulsen el proyecto España Verde desde campos y visiones multidisciplinares incluyendo:

- a) Potenciación académica de la investigación en tres líneas prioritarias: Creación de un Inventario General de Recursos Turísticos de la España Verde; Análisis estadístico del turismo en la España Verde y Diseño de sistemas de evaluación de las políticas desarrolladas.
- b) Realización de campañas de concienciación y sensibilización social para el turismo, considerando el papel de los agentes de desarrollo local.

2. Por parte del sector empresarial:

- Con respecto a la creación de productos de calidad: Incluir en el producto las medidas turísticas definidas por el sector público (etiqueta verde, y normas de comportamiento respetuoso con el medio) de cara a la preservación de la España Verde y el incremento de la satisfacción del turista. Definir líneas comunes y un sistema de redes en pro del intercambio de productos y experiencias a nivel de la España Verde
- Respecto a la información sobre la oferta de la «España Verde»: Integrarse en las iniciativas de promoción y comunicación definidas por el sector público (Plan de Marketing Estratégico).
- Respecto a la educación y formación: Formación y reciclaje de profesionales del turismo en la calidad y sostenibilidad.

3. Por parte de las entidades sin ánimo de lucro:

- Apoyar y participar en las campañas de concienciación y sensibilización social.
- Potenciar la coordinación y, en su caso, la creación de asociaciones que incluyan al sector público y al privado para analizar los mecanismos más adecuados en cada contexto.
- Servir de mediador entre las empresas turísticas y la comunidad local.

En Bilbao, a 21 de junio de 1997

**Factores competitivos en los destinos turísticos
tradicionales: Los casos de las islas de Rodas y
Myconos (Grecia)**

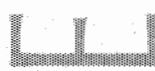


Philippos Loukissas,
Universidad de Thessalia,
Catedrático,
Departamento de
planificación y desarrollo
regional

Nikolaos Triantafyllopoulos,
Universidad de París I
Panthéon-Sorbona.

* Trabajo presentado en el II
Foro Internacional de
Turismo de Benidorm

Resumen

 El objetivo de este artículo es mostrar los impactos de las políticas de planificación regional en la gestión del turismo y observar los factores que influyen en la competitividad de las zonas turísticas griegas. Para ello se analizan los casos de Rodas y Mykonos, islas que han seguido procesos distintos que les han llevado a posiciones competitivas muy diferentes.

Palabras clave

Planificación territorial, desarrollo regional, competitividad.

1. Introducción

Muchos países y regiones compiten en este momento, dentro del escenario turístico internacional, por atraer turistas. Hoy en día, la parte noroccidental del Mediterráneo (España, Francia, Italia y Portugal) mantiene la cuota más alta de turistas en la zona (84%), pero presenta la tasa más baja de crecimiento (3%), en tanto que el área nororiental (la ex-Yugoslavia, Turquía y Grecia) se está expandiendo con una tasa de crecimiento del 6%. Los centros turísticos tradicionales se ven sustituidos por nuevos destinos.

La mayor disponibilidad de transporte aéreo a precios razonables ha aumentado las opciones de viajar de los turistas que solían venir tradicionalmente a Grecia. Además, Grecia ha de afrontar la creciente competencia de países que están en condiciones de ofrecer un producto similar. Chipre y Turquía son dos de sus principales competidores. Turquía, en los últimos tiempos, ha mostrado gran dinamismo en el desarrollo turístico.

En lo que se refiere a atraer turistas, Grecia tiene dos activos esenciales: sus recursos naturales y su entorno cultural. El país tiene un paisaje rico y variado, con 16.000 kilómetros de costas. Mil de esos kilómetros corresponden a playas de arena de gran calidad¹. La larga historia de Grecia ha dotado al país de emplazamientos antiguos (de relevancia arqueológica e histórica) así como de importantes monumentos.

Hasta 1994 la tasa de crecimiento en el volumen de llegadas de turistas a Grecia había ido aumentando de manera constante. El número de llegadas había subido de un millón y medio en 1970, a 5.300.000 en 1980 y para el año 1994 había alcanzado la cifra de 11.200.000. Sin embargo, en los dos últimos años se ha producido una reducción en el número de llegadas. Existen varias razones que nos inducen a tener la esperanza de que se trate de un descenso transitorio, causado por estrategias de marketing ineficaces, la inadecuación de la infraestructura turística, las crisis económicas de los mercados europeos y las políticas fiscales nacionales. En este momento, no obstante, nuestra atención está centrada en otro factor de importancia fundamental: el declive del entorno edificado y la destrucción simultánea del entorno natural. Debemos examinar este hecho y los mecanismos que lo originan de manera exhaustiva. La degradación de los entornos edificados es un proceso muy difícil de invertir. Sin estos activos, la competitividad del producto turístico griego se encuentra seriamente amenazada.

¹ The National Plan of Greece, Centro Nacional de Planificación Económica, 1986.

En Grecia no hay complejos turísticos comparables en cuanto a tamaño y estructura espacial a los de, por citar algunos ejemplos, Benidorm en España, Grande Motte en Francia o Varna en Bulgaria. Los centros turísticos griegos son producto de iniciativas privadas, siendo el control y la gestión de los mismos por parte de las autoridades nacionales y locales muy limitados. Algunos de los destinos turísticos griegos parecen encontrarse en un proceso de envejecimiento, mientras muchas de las islas y áreas costeras que han experimentado un desarrollo turístico en los últimos años están adquiriendo importantes ventajas desde el punto de vista de la competitividad.

Nuestro trabajo está organizado en torno a la presentación de las islas de Mykonos y Rodas. Estas dos islas son dos de los destinos turísticos más antiguos no sólo en Grecia, sino en toda la zona mediterránea oriental. Pese al gran número de turistas que ambas islas reciben en relación con su superficie, los kilómetros de costa y la población permanente, sus características como destinos turísticos son bastante diferentes. Los conceptos de congestión, capacidad turística e impacto socioeconómico, así como el efecto del turismo sobre el medio ambiente son diferentes en cada isla.

2. La isla de Mykonos

La isla de Mykonos pertenece a la entidad administrativa de las Cyclades. Tiene una superficie de 85 km² y 69 kilómetros de costas. Aunque la población permanente de la isla alcanzó su máximo en 1991 con 8.500 habitantes, en un día de verano promedio llegan a Mykonos 17.000 turistas y 2.000 visitantes más a bordo de cruceros.

Históricamente, Mykonos estaba situada en el trayecto de una importante ruta marina y era, por tanto, visitada y ocupada con frecuencia. Los conquistadores encontraban insatisfactoria la carencia de fortificaciones y no permanecían en la isla durante mucho tiempo. Mykonos ha sido ocupada por los romanos, los venecianos, los rusos y los turcos. A finales del siglo XVII la economía creció y la población aumentó hasta los 6.000 habitantes. Entre 1910 y 1920 muchos de los residentes en Mykonos huyeron a Atenas y a los Estados Unidos, y allá por el año 1961 la población había caído hasta llegar a la cifra de 3.700 personas. La población ha continuado creciendo, sin embargo, hasta llegar a un máximo al principio de la década de los noventa.

2.1. El desarrollo del turismo en Mykonos

La isla de Mykonos y la vecina Delos ha atraído el interés del turismo internacional desde antes de la Segunda Guerra Mundial. Las atracciones clave han sido las antigüedades, en Delos, así como el clima fresco y seco de estas islas. Con el paso de los años Mykonos se ha convertido en un emplazamiento de vacaciones para un grupo de élite de turistas internacionales, así como de residentes estacionales. Además de los factores medioambientales y los precios bajos, la tolerancia mostrada por los habitantes de Mykonos ante todo de tipo de comportamientos relacionados con el turismo, ha animado a muchas personas, predominantemente jóvenes de todo el mundo, a disfrutar de la atmósfera cosmopolita de la isla.

En el sector hotelero, el crecimiento fue lento, al menos en el período inicial de desarrollo. El crecimiento en el número de llegadas era más intenso que las camas ofrecidas a los turistas. Barcos cargados de turistas que llegaban a Mykonos habían de continuar sin dejar allí a ningún pasajero. El alquiler de habitaciones a visitantes era una solución que se había hecho popular entre los turistas dada la novedad y teniendo en cuenta al mismo tiempo que proporcionaba ganancias directas a la población local. En 1971, el 75% de las camas ofrecidas a los turistas correspondía a habitaciones de alquiler. De ellas, sólo el 42% estaban registradas por la policía (autoridades turísticas). Entre 1983 y 1985 se construyó casi un 40% de los hoteles de las islas. Actualmente hay unas 5.000 camas de hotel y 5.300 camas correspondientes a alquileres ilegales. A partir de 1995, las llegadas anuales de turistas habían alcanzado la cifra de 500.000. En las dos décadas comprendidas entre 1971 y 1991 la población residente creció en un 68%, mientras que las llegadas de turistas aumentaron en un 800%².

A pesar del gran número de visitantes, el turismo de Mykonos no presenta las características del turismo de masas y no está controlado por los grandes tour operadores. Un elemento característico es la conservación a lo largo de los años de un alto índice de propiedad local en negocios turísticos de tipo familiar.

2.2. El impacto medioambiental del turismo

El encanto de Mykonos se basa en gran medida en la arquitectura única y pintoresca que es creación de los artesanos locales siguiendo una tradición que se remonta a varios siglos. La ciudad fue originalmente una fortaleza utilizada para protegerse de los piratas. Las casas se

² Municipio de Mykonos y Organización Nacional del Turismo de Grecia.

construyeron unas junto a las otras en paredes adyacentes a fin de formar callejones serpenteantes y tortuosos a modo de laberinto.

En las etapas iniciales de desarrollo, se erigieron a toda prisa nuevos edificios, pensados simplemente para alojar a los turistas, coincidiendo con la llegada de la temporada turística y mostrando una escasa preocupación por la apariencia de dichas construcciones. El resultado de este comercialismo caprichoso y sin orden ni concierto es que estos nuevos edificios estropearon el estilo de la arquitectura original de las Cyclades, caracterizada por el uso de formas sencillas. Los foráneos, a la vista de la destrucción de aldeas tradicionales a manos de empresarios especuladores e ignorantes pensaban que la arquitectura tradicional era parte del patrimonio nacional y debería ser conservado. Fue a principios de los sesenta cuando se hicieron oír las primeras protestas.

A partir de la década de los sesenta, creció la demanda de casas de temporada. El carácter sofisticado de Mykonos, su belleza natural, y su proximidad a Atenas son algunas de las razones del gran crecimiento experimentado por este mercado. En respuesta a esta demanda, gran parte de la isla ha sufrido una amplia subdivisión y ha padecido un proceso de construcción excesiva. Aun cuando las nuevas construcciones mantenían el estilo de las casas tradicionales, su densidad ha alterado el carácter del paisaje rural escarpado, accidentado. La calidad de la mayoría de las zonas costeras, y el mar, todavía se considera muy buena.

Dado que el número y concentración de turistas aumenta y sus actividades carecen totalmente de regulación, se llega a un punto de saturación más allá del cual empieza a agravarse el aspecto de los costes para la comunidad local. La comunidad de residentes no tenía capacidad política ni recursos económicos para prevenirlos o corregirlos. Estos costes pueden ser sociales, económicos y medioambientales.

Un ejemplo de dicha situación ha sido la construcción excesiva de fosas sépticas en la ciudad durante los últimos veinte años, que ha llevado a la contaminación de las aguas subterráneas de la misma. El abastecimiento de agua se convirtió en un factor que limitaba un mayor desarrollo. Las cosas están cambiando en los últimos años. La administración municipal ha logrado adoptar medidas eficaces para corregir el problema. Invierten cantidades significativas en la construcción de unas instalaciones de desalinización así como en un sistema de embalses para almacenar agua de lluvia. La construcción de una red en cadena para el desecho de las aguas residuales y una planta de tratamiento también se ha completado recientemente.

Se han adoptado leyes para preservar el carácter de Mykonos. Los controles sobre la arquitectura de la isla comenzaron en 1965, cuando el Ministerio de Cultura y el Servicio Arqueológico Nacional se establecieron en Mykonos con el objetivo de proteger el entorno construido. Su labor ha sido reconocida, en general, como muy efectiva en la conservación del asentamiento tradicional, en una época en que otros marcos similares se destruían en Grecia. La ciudad de Mykonos fue declarada "asentamiento tradicional" y desde 1978 está protegida por ley.

En 1972 se preparó el primer estudio de planificación regional³ con el fin de recomendar políticas de crecimiento para la isla. El objetivo de este importante estudio era proponer una forma de desarrollar los recursos naturales -o de cualquier tipo- de la isla de tal manera que se garantizara la conservación del carácter especial del entorno. Se consideró que las ambiciosas recomendaciones del estudio iban muy por delante de su tiempo y no se pusieron en práctica. Sin embargo, las recomendaciones del estudio sirvieron de base para las leyes de 1976 y 1981 que establecieron los códigos y límites especiales en las construcciones arquitectónicas.

En 1987 se preparó el primer plano de la ciudad con el fin de modificar y ampliar los límites del municipio. Se declaró que la ciudad de Mykonos había alcanzado su punto de saturación y el plan de 1987 estableció pautas estrictas para el desarrollo posterior en el ámbito de la ciudad. Se habían iniciado esfuerzos paralelos en comunidades vecinas como reacción ante sus propias condiciones medioambientales que también se estaban deteriorando.

En lo que respecta a las zonas situadas fuera de los límites urbanos, la tendencia es a subdividir la tierra en parcelas de 4.000 m², tal como lo permite la ley en Grecia. La construcción ilegal, especialmente con las casas de temporada y las habitaciones no declaradas, cuyas tasas de crecimiento han sido estudiadas en los últimos tiempos, representan un problema capital para todo el país. Los esfuerzos del Estado por controlar este mercado han resultado infructuosos. Ello ha permitido que se produzca un nuevo impulso en este mercado por toda la zona de campo y, especialmente, a lo largo de las costas meridional y occidental y en las principales carreteras rurales.

³ Kaligas et al, The regional plan of the islands of Mykonos and Delos, 1972.

⁴ Daskalakis, 1996, The regional plan of the island of Mykonos (El plan regional de la isla de Mykonos).

de los límites del asentamiento tradicional, pero el plan no se ha adoptado todavía. En la zona de protección absoluta, un emplazamiento, a fin de poder desarrollarse, ha de tener al menos 10.000 m², con el fin de proteger la orilla del mar y otras zonas sensibles. Se ha recomendado una innovación que permite a los propietarios en zonas protegidas aplicar la ley de transferir derechos de urbanización a otra localidad.

Otro método mediante el cual Mykonos está intentando mejorar su imagen y seguir siendo competitiva es a través de importantes proyectos de obras públicas. La financiación de la UE lo ha hecho posible. Éstos son algunos proyectos representativos:

- Está en fase de realización la ampliación del corredor del aeropuerto.
- Está en construcción el nuevo puerto de Tourlos.
- La creación de un puerto marítimo para 200 barcos. Éste último, no obstante, se ha convertido en un tema capital de debate en el ámbito local entre los partidos enfrentados.

Si bien el problema del tráfico dentro y alrededor de la ciudad continúa siendo fundamental, y no hay suficiente sitio para aparcar en el casco urbano, se están llevando a cabo varios intentos para mitigar estas dificultades.

- Está en construcción una ronda de circunvalación para aliviar el tráfico de paso.
- Se ha iniciado un programa piloto para el uso de motos eléctricas que no producen ruidos.

3. La isla de Rodas

La isla de Rodas es la más grande del grupo de catorce islas que constituyen la unidad administrativa de Dodecanese. Rodas ocupa una superficie de tierra de 1.400 Km² y tiene una población de 100.000 personas. La capital es la Ciudad de Rodas (45.000 habitantes). En la isla hay un aeropuerto internacional que funciona como el mayor punto de entrada de turistas. El segundo punto de entrada de turistas más importante es el puerto, que es bastante grande tratándose de una isla y

puede acoger tanto a transbordadores como a buques que realizan cruceros. Hay también un puerto deportivo para yates pequeños y un segundo puerto deportivo que está en construcción.

Rodas es una isla que floreció durante el período helenístico, alcanzando el cénit de su prosperidad como centro comercial en el comercio mediterráneo. En 1309 la isla fue conquistada por los caballeros hospitalarios de San Juan. En 1522 la isla pasó a ser dominada por los otomanos, que la continuaron controlando hasta 1912, cuando la isla fue traspasada a los italianos. En 1947, las islas Dodecanese se incorporaron al resto de Grecia. Sus atractivos históricos incluyen las ciudades antiguas de Kamiros y Lindos y la ciudad medieval de Rodas.

3.1. El desarrollo del turismo en Rodas

El desarrollo turístico en Rodas empezó en este siglo, a mediados de la década de los treinta. Los italianos hicieron un importante esfuerzo por desarrollar el turismo, especialmente en la década previa a la Segunda Guerra Mundial. Este desarrollo se tradujo principalmente en la construcción de una amplia red de carreteras que proporcionaba accesos a las vistas de la isla, así como en la renovación de monumentos medievales y la construcción del primer hotel de categoría superior.

Durante los últimos treinta años, la isla de Rodas se ha desarrollado hasta convertirse en uno de los principales destinos turísticos griegos. Los tour operadores internacionales se sintieron atraídos por el clima ideal y el entorno natural de Rodas, y promocionaron con éxito la isla como un centro turístico de «sol, mar y arena». Al mismo tiempo, un número cada vez mayor de hombres de negocios de Rodas invertían en el turismo, creando instalaciones que cumplieran con los patrones internacionales. Como consecuencia de ello, en la década de los noventa Rodas proporcionaba más del 10% de las pernoctaciones de Grecia. Además, los expertos afirman que la base de la economía de Rodas es el turismo. Este desarrollo se produjo, desafortunadamente, sin una planificación formal y se ha orientado hacia las ganancias a corto plazo. La alta tasa de crecimiento del número de llegadas de turistas así como del gasto estimuló la producción excesiva en las etapas iniciales del desarrollo turístico.

Los primeros efectos perjudiciales de esta situación han comenzado a aparecer: las tasas de crecimiento tanto de llegadas como de pernoctaciones sufren un declive y hay una oferta excesiva de servicios

turísticos, lo cual ha conducido a un deterioro en cuanto a la calidad. Fuera de Grecia, la competencia entre los tour operadores en mercados importantes como Inglaterra o Alemania, ha tenido como resultado paquetes turísticos baratos a Rodas, que permiten visitar la isla a turistas con una capacidad de gasto reducida⁵. También empezaron a aparecer nuevos destinos, tanto en el mercado nacional como en el internacional, gracias al empleo de sólidas estrategias de marketing.

El número de llegadas turísticas a la isla de Rodas se situaba sobre las 214.000 en 1970, había aumentado hasta 610.000 allá por 1980 y había alcanzado la cifra de un millón en 1994. Las tasas promedio de crecimiento anuales se muestran en la tabla 1. Después de la década de los sesenta, las tasas de crecimiento han ido cayendo de forma constante. En el período comprendido entre 1980 y 1985 se evidencia un declive.

Tabla 1

período de tiempo	tasa de crecimiento promedio de las llegadas turísticas
1955-1960	16,8
1961-1965	22,5
1966-1970	10,3
1971-1975	10,2
1976-1980	11,8
1981-1985	5,2
1986-1990	1,6
1991-1995	3,9

El turismo de Rodas responde a un patrón claro de estacionalidad. Las pernoctaciones se concentran en el período de siete meses comprendido entre Abril y Octubre, siendo Agosto el mes en el que se alcanza el máximo.

3.2. El desarrollo espacial del turismo y su impacto medioambiental

En 1995, la isla de Rodas tenía una capacidad total de alojamiento de 64.000 camas de hotel y más de 25.000 en apartamentos y estudios.

⁵ Fotis J., 1992, *Vacational lifestyle segmentation of the tourists on the island of Rhodes - Greece*, Tesis, Universidad de Surrey.

Durante la década de los ochenta se produjo una importante aportación de fondos por parte de la CEE para apoyar el turismo en las islas Dodecanese, estimulando de esa manera la actividad económica local. A nivel nacional, en 1982, entró en vigor una ley que concedía incentivos monetarios a los proyectos de producción turística. Se podían obtener subsidios de casi un 50% del presupuesto de construcción de un proyecto, así como préstamos a largo plazo de hasta un 25% adicional. De hecho, todos los hoteles creados legalmente entre 1982 y 1990 fueron subvencionados por el Estado. Además, las normas de construcción de habitaciones turísticas eran y siguen siendo controladas por el Departamento de Planificación Urbana y la Organización Nacional del Turismo.

Allá por 1987 la ciudad de Rodas se había desarrollado hasta su capacidad máxima en lo que respecta a camas para turistas. Se prohibieron nuevas construcciones dentro de los límites urbanos. Sin embargo, la demanda por parte de los turistas de habitaciones de alquiler continuó aumentando, dando lugar al rápido crecimiento de los asentamientos turísticos fuera de la ciudad. Las construcciones ilegales de las zonas costeras se hicieron frecuentes, ya que cada terrateniente intentaba sacar provecho del turismo. Al principio, este fenómeno se produjo en las costas del norte de la isla, donde se iniciaron actividades turísticas intensas que apoyaban las economías de escala nacionales. Pero más adelante la urbanización se extendió a la costa oriental, que tiene una ventaja natural (La costa occidental de la isla no se vio afectada por este fenómeno debido a los vientos del noroeste muy fuertes).

El principal problema en el desarrollo de las zonas rurales era la subdivisión excesiva que se producía por la ausencia de una planificación convincente del uso de la tierra. Dado que a los constructores se les obligaba a tener una parcela de 4.000 m², se llevaron a cabo construcciones ilegales de manera indiscriminada con la esperanza de obtener ganancias económicas. Los terratenientes no solicitaban permisos de construcción, pero el Departamento de Planificación Urbana tampoco ejercía control alguno sobre los nuevos proyectos de construcción. En Fáliraki, un ejemplo de una zona turística importante en la costa oriental, con más de 17.000 camas, el 70% de los edificios violan la ley y aproximadamente un 40% del número de camas son ilegales. Las habitaciones ilegales no se encuentran bajo la supervisión de la Organización Nacional del Turismo y por tanto no existe control de calidad.

Otro factor relevante que contribuyó a la construcción ilegal de edificios con fines turísticos fue la inversión financiera de tour operadores tanto griegos como extranjeros. Estos tour operadores proporcionaron un apoyo económico para los proyectos que no podían asegurarse una financiación por parte del Estado, con el fin de garantizar la existencia de camas con precios bajos para sus clientes de bajo poder adquisitivo⁶. Es de sobra conocido que en los ochenta el 50% de las habitaciones de alquiler ilegales habían recibido el respaldo financiero especialmente de tour operadores ingleses y escandinavos.

Se puede decir que los niveles de calidad de la isla entera están cayendo continuamente a costa de objetivos de beneficios a corto plazo. La tasa promedio de crecimiento de los hoteles y otros establecimientos está muy por encima de la de llegadas de turistas, puesto que la tasa de crecimiento anual tan sólo de las camas de hotel, en el período 1985-1995, es del 5%, aproximadamente tres veces la de llegadas (1,4%) para el mismo período⁷.

Los resultados más importantes de los fenómenos mencionados arriba son:

- a) La creación de un entorno construido de baja calidad y el deterioro del paisaje. Esta situación es muy difícil de invertir.
- b) La amplia mayoría de estos establecimientos son de propiedad familiar, dirigidos y gestionados por personas sin experiencia previa, ni teórica ni práctica, relacionada con el mundo de los hoteles.

El hecho de que todos estos hoteles dependían en gran medida de la financiación externa produjo una intensa y continuada necesidad de dinero para devolver los préstamos y los intereses. Esta necesidad hizo que hombres de negocios nuevos estuvieran dispuestos a aceptar contratos de garantía a bajo precio para eliminar el riesgo de un potencial volumen de ventas bajo a resultas de un plan de adjudicaciones. Como consecuencia, los tour operadores pueden colocar en Rodas a turistas con un potencial de gasto bajo.

- c) La ausencia de una comisión de turismo local da lugar a la carencia de un esfuerzo promocional integrado tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Algunos expertos creen que el aumento del nivel de calidad del turismo de Rodas va unido a la introducción de productos turísticos nuevos tales como las conferencias y los acontecimientos planificados de carácter

⁶ Se debe mencionar también que un territorio de frontera como Rodas no se podía vender a los extranjeros. Esto es posible hoy en día, pero sólo para personas de la UE.

⁷ Fuente: Asociación de Propietarios de Hoteles de Rodas.

cultural o deportivo. Para mejorar el turismo de masas, se debe apuntar a nuevos mercados con campañas de marketing bien diseñadas. Otros sugieren una estrategia geográfica de desarrollo del mercado hacia los países de Oriente Medio, y, finalmente, algunos ven en la publicidad - principalmente la publicidad en cooperación con los tour operadores - la solución ideal, con la esperanza de que se incremente el volumen de llegadas⁸. Los profesionales locales creen que sólo cuatro grandes obras públicas pueden salvar el turismo: el puerto deportivo, el nuevo casino, la mejora de las instalaciones de golf y la ampliación del aeropuerto.

Nuestra conclusión es que deberían existir políticas definidas de forma estricta que delimitaran unas áreas que se han de preservar y otras adecuadas para el desarrollo turístico. Por supuesto, cualquier actividad de construcción debería venir acompañada por la provisión de la infraestructura adecuada. Más allá de la necesidad absoluta de esfuerzos integrados de planificación local y regional está la necesidad de conservación y mejora de los recursos naturales y urbanos de Rodas. El turismo que tiene éxito y es competitivo está íntimamente ligado al desarrollo sostenible y la conservación del entorno natural.

4. Análisis comparativo y conclusiones.

La comparación de los dos casos ha dado como resultado las siguientes observaciones con respecto a la influencia de los factores de competencia en destinos turísticos tradicionales como Mykonos y Rodas. Resulta que ambas islas se encuentran entre las más ricas de la zona mediterránea en cuanto a recursos naturales e históricos. En la historia reciente, han sido destrozadas, de una u otra manera, por los que intentan proteger su carácter y entorno tradicionales y los que lo ven como una oportunidad de desarrollar aún más esos recursos. Se reconoce cada vez más que el entorno natural y el creado por el hombre son un importante recurso económico que vale la pena preservar.

El estado griego posee una estructura legal de planificación regional para proteger los recursos medioambientales y promover el desarrollo. Sin embargo, el problema clave es la incapacidad para poner en práctica planes y hacer cumplir las leyes. Algunas de las razones más importantes de la situación actual son la fuerte dependencia del gobierno centralizado y el escaso cumplimiento de las leyes, así como la falta de protección de los derechos individuales. La experiencia ha mostrado que las soluciones impuestas desde fuera, por sólidas que

⁸ Fotis J., 1992.

puedan ser, no pueden aplicarse sin tener en consideración las necesidades del lugar y los derechos individuales.

Tanto Mykonos como Rodas en sus etapas iniciales de desarrollo pudieron preservar sus distritos históricos. Hoy en Rodas los tour operadores van teniendo más sensibilidad hacia la calidad del entorno local y ocasionalmente emplean la ausencia de obras públicas nuevas como excusa para negociar en busca de precios más bajos⁹.

El tamaño de la zona limita las posibilidades de desarrollo de formas alternativas de turismo. Las pequeñas dimensiones de Mykonos no permiten muchas oportunidades. Rodas, debido a su mayor tamaño, puede diversificar el producto turístico en diferentes partes de la isla y ha logrado preservar todavía el entorno en las zonas meridionales de la isla. El tamaño de Rodas ha permitido que la isla se convierta en un complejo de turismo de masas, mientras que Mykonos ha desarrollado un turismo más «cualitativo» y ha logrado mantener todavía la identidad de su entorno.

Las prácticas de planificación ineficaces, junto con las leyes negativas estrictas y la carencia de procedimientos serios de cumplimiento y control, han permitido un aumento de la construcción ilegal fuera de la ciudad tanto en Mykonos como en Rodas, lo cual ha contribuido al deterioro del medio ambiente. Los negocios ilegales no pagan impuestos y no están sometidos a inspección en cuanto al control de calidad. Así, privan a los gobiernos local y estatal de la promoción y construcción de infraestructura. Asimismo, los negocios ilegales ejercen una competencia desleal frente a las empresas legales al aplicar precios muy bajos; el resultado es una disminución general de los precios, unos menores ingresos y beneficios de las inversiones, una reducción de la calidad de los servicios y, finalmente, una merma en la competitividad. De hecho, los precios bajos y la competencia entre las empresas locales son útiles sólo para los tour operadores.

Deben aplicarse esfuerzos de planificación descentralizados combinados con fuertes incentivos estatales para proteger áreas medioambientalmente sensibles, con objeto de que el desarrollo sostenible reciba apoyo por parte de los líderes locales públicos y privados. Tanto los sectores público como privado deben ser conscientes de los impactos de las normativas y la inversión.

En conclusión, las decisiones acerca de las políticas a seguir en las dos islas debe basarse en los siguientes objetivos y principios:

⁹ Es característico de los operadores TUI en sus reuniones anuales quieran informarse acerca de los progresos de los proyectos públicos encaminados a la conservación del medio ambiente.

- Definir estrategias de desarrollo que tengan en cuenta la coordinación territorial y funcional de los recursos. Determinar de antemano las ventajas ofrecidas por las intervenciones y examinar los resultados conseguidos en el curso de las mismas: un planteamiento estratégico permite la flexibilidad necesaria para adaptarse a un contexto cambiante. Para obtener esto se requiere una estructura institucional estable pero a la vez flexible.
- En los últimos años el medio ambiente se ha convertido en un factor primordial en la creación, el desarrollo y la gestión de centros turísticos. Los recursos naturales y culturales de Mykonos y Rodas deben ser utilizados y protegidos en el marco del desarrollo sostenible, sin que disminuyan los beneficios a largo plazo. El deterioro del medio ambiente puede no sólo ser la causa de la pérdida de competitividad de los complejos en el mercado turístico, sino también ser el efecto. Así que es hora de pagar para cuidar el medio ambiente, cuando la crisis todavía no es abrumadora, a fin de moderar los riesgos con vistas al futuro. Es importante hacer que los residentes perciban la calidad del entorno como una oportunidad económica. Es también necesario preparar y aplicar planes razonables para el uso de la tierra, con objeto de controlar la especulación del suelo.
- En los centros turísticos antiguos, especialmente los que son como Rodas, se debería desarrollar y poner en práctica un plan de revitalización que salga al paso de las necesidades del consumidor de masas, centrándose al tiempo en proyectos tendentes a mejorar el entorno local. En las nuevas zonas turísticas, como las que se encuentran en el sur de Rodas, el desarrollo debería llevarse a cabo de una forma «sostenible» que sea compatible con el entorno local.
- Hacer hincapié en la mejora de la calidad de los servicios ofrecidos y ofrecer formas alternativas de turismo para ampliar la temporada turística y diversificar el producto turístico.
- Preservar y sacar el máximo partido de las tradiciones y cultura locales. Las identidades locales constituyen uno de los elementos más útiles en una promoción publicitaria.
- La planificación de las políticas debe evitar el uso exclusivo de medidas negativas y hacer un esfuerzo por proporcionar incentivos que promoverían iniciativas de conservación alternativa y rehabilitación por parte de los sectores públicos y privados locales.

- Finalmente, a fin de mantener la competitividad, las autoridades turísticas deben realizar un seguimiento continuo de los cambios en la demanda, modernizar sus infraestructuras (conexiones de transporte externas, control y mejora del nivel de la oferta turística), desarrollar nuevos productos y adoptar estrategias de mercado más agresivas.

**Estudio de viabilidad sobre la instalación de una
central telemática de compras.
Implantación de SATS para la pequeña y mediana
empresa de hostelería**

M^a Francisca Montiel Torres.

Sociedad de Planificación y
Desarrollo, SOPDE, SA
Avenida de los Guindos, 48 Edif.
Centro Cívico, 29004 Málaga
Tf. 95 223 7447 Fax: 95 223 88 02
e-mail fmontiel@sopde.es

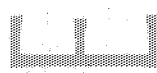
Jose Carlos Rodrigo Marías.

Centro de Tecnología de
Telecomunicaciones, CETECOM, SA

Programa ARTE/PYME: acciones regionales en telecomunicaciones dirigidas a las pequeñas y medianas empresas.

Normativa reguladora: orden del Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente de 31 de julio de 1995 (Boe NP 199 de 21/08/95)

Entidad Beneficiaria: Asociación de Empresarios de Hostelería de la provincia de Málaga (AEHMA)

Resumen:

El artículo trata de demostrar la eficacia y rentabilidad económica que puede aportar la creación de una central de compras en el sector hostelero. Con el fin de ilustrar la hipótesis con cifras y datos reales, se utiliza como caso de estudio el diseño para la creación de la Central de Compras de la Asociación de Empresarios de Hostelería de la Provincia de Málaga (AEHMA). En el trabajo además se plasma el grado de aceptación por parte del empresariado de cara a la creación del sistema que se propone.

Palabras clave

Central de compras, hostelería, competitividad, central telemática de compras.

1. Introducción

El objeto de este Estudio de Viabilidad ha sido determinar la oportunidad que supondría, para la mejora sustancial de la competitividad, la puesta en marcha de formas asociativas en algunos de los procesos que habitualmente realizan las empresas minoristas del sector de restaurantes, bares y cafeterías, fundamentalmente las compras, en base a la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Ha servido, también, para determinar el grado de utilización de la tecnología y en particular de los SAT's por parte del sector de la hostelería en la provincia de Málaga.

Es de destacar, las transformaciones generales experimentadas por la actividad de este sector en los últimos años, lo que constituye un factor decisivo para explicar su evolución y estructura actual. En la última década, el crecimiento del sector no ha hecho sino acentuar las diferencias existentes entre las pequeñas empresas (en muchos casos familiares) de viabilidad cada vez más difícil, y las modernas estructuras (macroestructuras en ciertas ocasiones, siendo las franquicias uno de los ejemplos más determinantes) innovadoras en lo que se refiere a organización, tecnología y dimensión.

El ámbito geográfico cubierto abarca la provincia de Málaga, donde el sector tiene un gran peso específico, como lo demuestra la existencia de 12.235 empresas que dan empleo a 42.544 trabajadores.

Para la realización de este estudio se han tenido en cuenta otras experiencias exitosas ya existentes o bien que se hallan en curso o en proyecto de realización. Estas actuaciones no son extrapolables en su totalidad al estudio que nos ocupa, por el carácter innovador de éste, pero sí han servido de referencia en algunas fases. Estas experiencias son:

- La Central de Compras ECOGRUP con sus 25 asociados pertenecientes a todos ellos al sector de la hostelería en Lérida, que opera bajo las premisas de una central clásica de compras.
- La experiencia de la agrupación de interés económico Boquerón de Oro, organización empresarial de hostelería líder en su actividad en la provincia de Málaga.

- Los servicios telemáticos de AMERC (Asociación Madrileña de Empresarios de Restaurantes y Cafeterías), informativos y accesibles mediante medios informáticos, dirigidos, en una primera fase, a 150 empresas del sector.

2. Metodología de encuestación

Los pasos seguidos en la encuesta han sido:

1) Fijación de objetivos:

- descripción del sector en Málaga, y sobre todo en la zona de la Costa del Sol por su peso específico dentro de la provincia, su importancia fundamental para el sector turístico, principal fuente de riqueza provincial y su capacidad de arrastre respecto al conjunto total de empresas;
- verificar la actitud del sector respecto a la posible implantación de una central telemática de compras auspiciada por la Asociación de Empresarios de Hostelería (AEHMA), y los servicios añadidos que se esperarían de ella;
- baremar los porcentajes de compras y los principales proveedores en función del tipo de producto, ya que ellos serán los interlocutores directos, y los que pueden considerarse "perjudicados".

2) Población bajo muestreo o población muestreada: que debe coincidir con la población sobre la cual se desea información, o población objetivo, y que es el colectivo de empresas de restauración de la provincia: restaurantes, cafeterías, bares especiales, cafés-bar, otros (heladerías, horchaterías, hamburgueserías,...). Los datos son pertinentes a la encuesta y no se omiten datos esenciales.

3) Grado de precisión deseado: se fija en una confianza para la estimación del $r=95\%$; un error admisible de $\varepsilon=\pm 3\%$; y probabilidades de acierto y fallo (p y q) iguales a 0,5, es decir el caso más desfavorable; ya que los resultados de una encuesta por muestreo están siempre sujetos a cierta incertidumbre porque sólo se mide una parte de la población y además hay que tener en cuenta los errores intrínsecos en las mediciones realizadas.

4) Método de medición: proceso de entrevista sobre cuestionario preescrito, llevado a cabo por visitas personales de un equipo de encuestadores. Al ser el cuestionario sencillo, se ha intentado precodificar las respuestas para facilitar su transferencia al equipo de tratamiento de datos.

5) Marco o unidades de muestreo: empresas hosteleras encuadradas en los epígrafes correspondientes.

6) Selección de la muestra: que proporcione, al menor costo posible, estimaciones con suficiente exactitud para nuestros propósitos. Como simplificación adicional suponemos, lo que es razonable en la práctica si se trata de muestras de tamaño común, que las estimaciones de muestra tienen una distribución aproximadamente normal.

Para fijar los parámetros de estimación nos marcamos, según hemos indicado, como satisfactorio que los porcentajes no contengan un error mayor de 3% ($\epsilon = 0,03$). Pero siempre existe la posibilidad de una muestra desafortunada, que presente un error mayor del 3% deseado, así pues aceptamos un riesgo del 5% de una muestra poco afortunada. P debe encontrarse en el intervalo $(P \pm 3)$, excepto para, como máximo, un 5%.

Como la muestra real se supone normalmente distribuida alrededor de P se encontrará donde el 95% de la población, que queda determinado, tipificando la variable, por $Z = 1,96$, es decir:

$$P - z \sqrt{(P \cdot Q)/n} \leq p \leq P + z \sqrt{(P \cdot Q)/n}$$

Como asumimos probabilidades de acierto y de error iguales y de valor $P=Q=0,5$, tenemos $n_0 = 1.067$.

Tengamos ahora en cuenta el tamaño de la población ($N = 12.235$). En un muestreo aleatorio simple, suponiendo una población normal, se verifica que,

$$E = z \sqrt{(N-n)/(N-1)} \sqrt{(P \cdot Q)/n}$$

Sustituyendo la estimación anticipada, $n_0 = 1067$, equivale a $n = 981$

Por tanto podríamos escoger como tamaño muestral $n_0 = 1067$ ó $n = 981$, o bien promediar,

$$n^* = (1067 + 981) / 2 = 1024$$

muestra que nos proporcionaría un nivel de confianza del 95% y un error admisible del $\pm 3\%$.

Tras el proceso de encuestación se desestimaron cuatro de las encuestas por distintos motivos por lo que las tablas que a continuación se comentan tratan con una población de 1020 encuestas.

3. Situación actual del sector en Málaga

3.1. Descripción de la población encuestada: Las Tablas de Frecuencias

En las tablas que siguen se describe la población muestreada en función de las variables que sirven para conocer cómo se reparte geográficamente por zonas: Málaga, Costa Occidental y Costa Oriental; su subgrupo de actividad dentro del sector hostelero: restaurantes (y categoría, número de tenedores), cafeterías (y categoría, número de tazas), bares especiales (bares con música, pub o bares de copas), café-bar; y otros (horchaterías, heladerías, hamburgueserías, etc...); su capacidad de empleo según el número de empleados; y el uso que hace de los servicios avanzados: fax, ordenador y modem.

Tabla 1. Descripción geográfica: Zonas.

Zona	Frecuencia	%
Málaga	308	30,2%
Costa Occident.	596	58,4%
Costa Oriental	116	11,4%
Total	1020	100,0%

Tabla 2. Descripción de actividad y categoría: Subsector de actividad.

Subsector de actividad	Frecuencia	%
Restaurante	250	24,5%
Cafetería	114	11,2%
Bar especial	100	9,8%
Café-Bar	398	39,0%
Otros	158	15,5%
Total	1020	100,0%

Categoría de Cafeterías		
Tazas	Frecuencia	%
Sin definir	76	66,9%
1 taza	16	13,9%
2 tazas	14	12,2%
3 tazas	8	7,0%
Total	114	100,0%

Categoría de Restaurantes		
Tenedores	Frecuencia	%
Sin definir	100	40,0%
1 tenedor	60	24,0%
2 tenedores	74	29,6%
3 tenedores	14	5,6%
4 tenedores	2	,8%
Total	250	100,0%

Tabla 3. Descripción según capacidad de empleo: Número de empleados.

Nº. de empleados	Frecuencia	%
Menos de 5	878	86,1%
Entre 5 y 15	138	13,5%
Más de 15	4	,4%
Total	1020	100,0%

Tabla 4. Descripción por uso de servicios informáticos y de comunicaciones.

¿Usa fax?	Frecuencia	%
No	948	92,9%
Si	72	7,1%
Total	1020	100,0%
¿Usa ordenador?	Frecuencia	%
No	904	88,6%
Si	116	11,4%
Total	1020	100,0%
¿Usa modem?	Frecuencia	%
No	984	96,5%
Si	36	3,5%
Total	1020	100,0%

3.2. Actitud respecto a la posible implantación de una Central telemática de Compras

Opinión general: Tablas de Frecuencias

Las últimas preguntas de la primera parte de la encuesta solicitan la opinión respecto a la implantación de una Central telemática de Compras, y enfatizamos el calificativo telemática porque así se hizo a los encuestados. La opinión general es muy favorable, aunque se matizó, por parte de los encuestados, la importancia de los precios a la hora de decidir el proveedor de los productos, evidentemente nadie está dispuesto a pagar más pero, en igualdad de precios o, mejor aún, suponiendo que la compra en común generará, junto a otras ventajas, una mejora de los precios, se apoya, por más de dos tercios de la muestra, la implantación de la Central telemática de Compras.

Además se considera útil que esta Central telemática de Compras pudiese proveer de otros servicios: asesoría, difusión, comunicaciones, etc...

Tabla 5. Central de Compras.

¿Cree beneficiosa una Central de Compras?	Frecuencia	%
No	308	30,2%
Si	712	69,8%
Total	1020	100,0%

Tabla 6. Otros Servicios.

¿Piensa que debería ofrecer otros servicios?	Frecuencia	%
No	354	34,7%
Si	666	65,3%
Total	1020	100,0%

Opinión según otras variables: Tablas de contingencia.

A continuación se coteja, la variable “central de compras” con las que hemos considerado variables descriptivas: zona, actividad, número de empleados y uso de equipos.

Tabla 7. Central de Compras x Zona

Zona	¿Central de Compras?			
	No	%	Si	%
Málaga	94	30,5	214	69,5
Costa Occidental	178	29,9	418	70,1
Costa Oriental	36	31,0	80	69,0
Total	308	30,2	712	69,8

Es de destacar la homogeneidad en las respuestas, que nos hace suponer que la opinión favorable o no a la Central de Compras es independiente de estos factores descriptivos, pues se verá que los porcentajes se

mantiene dentro de unos rangos que nos permiten considerarlos iguales.

Tabla 8. Central de Compras x Subsector de actividad

Subsector de actividad	¿Central de Compras?			
	No	%	Si	%
Restaurante	72	28,8	178	71,2
Cafetería	38	33,3	76	66,7
Bar especial	26	26,0	74	74,0
Café-Bar	128	32,2	270	67,8
Otros	44	27,8	114	72,2
Total	308	30,2	712	69,8

Tabla 9. Central de Compras x Número de empleados

Nº de empleados	¿Central de Compras?			
	No	%	Si	%
Menos de 5	262	29,8	616	70,2
Entre 5 y 15	46	33,3	92	66,7
Más de 15			4	100
Total	308	30,2	712	69,8

A pesar del uso mínimo de servicios de informática y comunicaciones que se detecta en el sector, el apoyo a la Central telemática de Compras es general y con los mismos porcentajes. Creemos que esto quiere significar que la concienciación sobre las ventajas cualitativas que sobre la producción puede suponer el uso de la tecnología, es una realidad que se ve frenada, en muchos casos, por la inercia de lo tradicional, el miedo al riesgo y a lo novedoso. Por este motivo pensamos que son muy importantes y necesarios, los apoyos institucionales que ayuden a romper esta barrera, impulsando acciones de transferencia de tecnología con aplicaciones muy a la medida de los usuarios finales.

Tabla 10. Central de Compras x Uso de fax y ordenador

¿Usa fax?	¿Central de Compras?			
	No	%	Si	%
No	292	30,8	656	69,2
Si	16	22,2	56	77,8
Total	308	30,2	712	69,8

¿Usa ordenador?	¿Central de Compras?			
	No	%	Si	%
No	290	32,1	614	67,9
Si	18	15,5	98	84,5
Total	308	30,2	712	69,8

Tabla 11. Actitud respecto a la Central de Compras y otros servicios

¿Central de Compras?	¿Cree útiles otros servicios?			
	No	%	Si	%
No	218	70,8	90	29,2
Si	136	19,1	576	80,9
Total	354	34,7	666	65,3

3.3. Porcentajes de compras y principales proveedores en función del tipo de producto

En la encuesta se recogieron, para cada epígrafe de la cesta de compra teórica que se plantea los porcentajes de compras según los distintos proveedores: fábricas, distribuidores oficiales, grandes superficies, mayoristas y minoristas. La "cesta de la compra" se compone de:

- 1) Bebidas: Vinos y alcoholes; bebidas gaseosas y refrescos; agus y zumos , cervezas.
- 2) Alimentos:
 - de mercado: pescados, mariscos, carnes, verdura y legumbres, frutas.
 - otros perecederos: huevos, leche y derivados, pan, aceite, azúcar y harina.
 - No perecederos.

3) Otros productos: material de oficina, material de limpieza,...

Se definió una nueva variable calculada a partir de las variables que recogen los porcentajes de gastos para cada uno de los tipos de proveedores considerados, que trata de representar las combinaciones que se dan de estos porcentajes, es decir cómo reparten los usuarios sus compras, en porcentajes, en los distintos tipos de distribución, "porcentajes agregados".

Para esta nueva variable calculada, se han designado valor perdido (missing) los casos correspondientes tanto a "no sabe/no contesta", como a aquellos en los que no ha lugar por el tipo de establecimiento de que se trate. Al actuar así no es tenido en cuenta este valor a la hora de efectuar los porcentajes, con los que se llevan a cabo sobre la población que realmente muestra sus usos de compra.

Es interesante destacar que los proveedores fundamentales son los distribuidores oficiales junto con minoristas, seguidos de los mayoristas, y que los pedidos suelen hacerse a un proveedor al cien por cien, no se suelen repartir entre varios en un porcentaje significativo. Aunque el comportamiento es distinto según se trate de bebidas o alimentos, y dentro de éstos, del tipo de alimento.

En el apartado de alimentos perecederos, no de mercado, creemos importante destacar el papel jugado por las grandes superficies, aunque no muy alto, sí significativo y que puede venir a reforzar el papel cada vez más importante que este tipo de comercio está jugando en la economía global del país.

Bebidas

Vinos y Alcoholes: La frecuencia máxima indica que de la población que utiliza vinos y alcoholes (990 casos en la muestra) el 27,5 (272 casos en la muestra) realizan el 100% de sus compras en distribuidores oficiales, le sigue en frecuencia, el 27,1% (268 casos en la muestra) que realizan el 100% de sus compras en mayoristas. Entre ambos alcanzan cerca del 60%. Le siguen las grandes superficies con el 7,5% (74 casos en la muestra) y los minoristas con el 6,3% (62 casos).

Bebidas gaseosas y refrescos: Para Bebidas gaseosas y refrescos, la frecuencia máxima indica que de la población que contesta significativamente el 92,7% (938 casos) realizan el 100% de sus compras en distribuidores oficiales, la fila que le sigue en frecuencia,

indica que el 2,4% de la población (24 casos) realizan el 100% de sus compras en mayoristas, pero supone una proporción muy pequeña. Son los distribuidores oficiales los proveedores habituales.

Agua y zumos: La frecuencia máxima, indica que de la población que contesta significativamente el 93,1% (942 casos) realizan el 100% de sus compras en distribuidores oficiales, la fila que le sigue en frecuencia, indica que el 2,4% de la población (24 casos) realizan el 100% de sus compras en mayoristas. Un comportamiento casi idéntico al mostrado en las actitudes de compra para bebidas gaseosas y refrescos.

Cervezas: En el caso de la tabla para Cervezas, de entre la población que contesta significativamente el 96,6% (968 casos en la muestra) realizan el 100% de sus compras de cerveza en distribuidores oficiales. No se consideran otros casos por ser de una frecuencia insignificante.

Alimentos

Alimentos de mercado: Los alimentos de mercado no se suelen gestionar en las Centrales de compras por ser muy perecederos, y porque son aquellos en los que el restaurador gusta de dar su opinión personal "a la vista", pero se han considerado como fuente de información del comportamiento general del sector. En este caso las frecuencias del valor cero adquieren valores muy elevados ya que en gran cantidad de los establecimientos no es pertinente el uso de este tipo de productos. En la mayoría de los casos, son los proveedores fundamentales minoristas y mayoristas, por este orden (alrededor del 80%), que suministran al 100% a los establecimientos.

Pescados: De la población que utiliza pescado el 54,8% (332 casos en la muestra) realizan el 100% de sus compras en minoristas, el 24,1% de esta misma población (146 casos en la muestra) realizan el 100% de sus compras de pescados en mayoristas. Entre ambos alcanzan cerca del 80% del total.

Mariscos: Comportamiento casi idéntico al seguido para pescados, de la población que utiliza mariscos el 52,6% (284 casos) realizan el 100% de sus compras en minoristas, el 26,7% de esta misma población (144 casos) realizan el 100% de sus compras en mayoristas. Entre ambos alcanzan cerca del 79%.

Carnes: De la población que utiliza carnes el 57% (382 casos) realizan el 100% de sus compras en minoristas, el 18,2% de esta misma población (122 casos) realizan el 100% de sus compras de carnes en

mayoristas. Entre ambos alcanzan el 75,2%. Tras estos dos es significativo el distribuidor oficial al 100%, con 84 casos y el 12,5% de este grupo muestral.

Verduras y legumbres: El 63,1% (424 casos en la muestra) realizan el 100% de sus compras en minoristas, le sigue en frecuencia el 22,3% de esta misma población (150 casos en la muestra) que realizan el 100% de sus compras de verduras y legumbres en mayoristas. Entre ambos alcanzan más del 85%.

Frutas: El 62,2% de la población que utiliza frutas, realiza el 100% de sus compras en minoristas, el 24,4% de esta misma población realiza el 100% de sus compras de frutas en mayoristas. Entre ambos alcanzan el 86,6%.

Otros alimentos perecederos: Pasa a ocupar el primer lugar el distribuidor oficial, seguido del minorista, y en tercer lugar, pero con cierta significación el mayorista. Salvo en el caso del pan, aparecen las grandes superficies con porcentajes ligeramente significativos. Las combinaciones de proveedores son más numerosas que para los perecederos de mercado, estando por tanto más distribuida la frecuencia.

Pan: El 68,5% realizan el 100% de sus compras en minoristas, el 13,4% de esta misma población realizan el 100% de sus compras de pan en distribuidores oficiales. Entre ambos alcanzan cerca del 82%. Es ligeramente significativa la fábrica al 100%, con 70 casos y el 9% de este grupo muestral. Puede que fábrica y minorista se confundan y sean ambos la panadería.

Leche y derivados: El 56,4% realizan el 100% de sus compras en distribuidores oficiales, el 18,1% de esta misma población realizan el 100% de sus compras en minoristas. Es significativo el mayorista al 100%, con 76 casos, el 9% y las grandes superficies al 100% con 72 casos y el 8,6%.

Huevos: La frecuencia máxima indica que de la población que utiliza huevos el 34,5 realizan el 100% de sus compras en distribuidores oficiales, le sigue el 28,1% de esta misma población que realizan el 100% de sus compras de huevos en minoristas. Entre ambos alcanzan 62,6%. Tras estos dos es significativo la fábrica al 100%, con 110 casos y el 15,3% de este grupo muestral.

Aceite: De la población que utiliza aceite (786 casos) el 44,8% (352 casos) realizan el 100% de sus compras en distribuidores oficiales, la fila que le sigue en frecuencia, indica que el 22,4% de esta misma población (176 casos) realizan el 100% de sus compras de aceite en minoristas. Entre ambos alcanzan el 67,2%. Tras estos dos es significativo el mayorista al 100%, con 90 casos y el 11,5% de este grupo muestral.

Azúcar y harina: La fila de frecuencia máxima, indica que de la población que utiliza azúcar y harina (788 en la muestra) el 50,5% (398 casos en la muestra) realizan el 100% de sus compras en distribuidores oficiales, el 20,9% de esta misma población (164 casos en la muestra) realizan el 100% de sus compras de azúcar y harina en minoristas. Tras estos dos es significativo el mayorista al 100%, con 86 casos y el 10,9%.

Otros productos

Se recogen en estas variables los productos que no forman parte de la oferta hostelera pero que son imprescindibles para el funcionamiento de los establecimientos.

Material de oficina: De las 486 encuestas en las que se recoge información sobre proveedores de Material de oficina, el 45,3% (220 casos), la frecuencia máxima, indican utilizar los minoristas, siguiéndole el 32,9% (160 casos) que acuden a los distribuidores oficiales

Material de limpieza: Llama la atención es la dispersión en los porcentajes agregados, que se combinan de casi todas las formas posibles. La frecuencia máxima la encontramos en distribuidores oficiales con el 44,2% (444 casos), seguido de minoristas, con el 27,1% (272 casos). Ambos agrupan al 71,3 % del grupo. Siguen mayoristas con el 13,5 y 136 casos.

Número de proveedores

Termina este apartado con el recuento de proveedores en función del tipo de producto, con valores muy dispersos para el caso de bebidas, y más homogéneos para alimentos y otras compras, pero va en consonancia con los distribuidores oficiales para las distintas marcas, lo que se hace relevante en el caso de bebidas.

Tabla 12. Proveedores

Nº	de bebidas		de alimentos		de otras compras	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
0	20	2,0%	328	32,2%	441	43,2%
1	28	2,7%	106	10,4%	205	20,1%
2	26	2,5%	134	13,1%	248	24,3%
3	108	10,6%	122	12,0%	78	7,6%
4	118	11,6%	80	7,8%	28	2,7%
5	172	16,9%	80	7,8%	20	2,0%
6	158	15,5%	50	4,9%		
7	102	10,0%	32	3,1%		
8	64	6,3%	30	2,9%		
10	96	9,4%	42	4,1%		
12	58	5,7%				
15	26	2,5%				
Total	976	95,7%	1.004	98,3%	1.020	100%

4. Diseño de la central de compras

4.1. Descripción de los servicios

La agrupación y selección de servicios electrónicos que a continuación se propone, se ha hecho en base a experiencias de otras centrales de compra existentes (no necesariamente telemáticas y/o del sector que nos ocupa) o de centros proveedores de información, o bien por indicación expresa de los propios interesados. Se englobarían en cuatro grandes apartados que son los siguientes:

A.1. Servicios específicos relacionados con la Central de Compras

- Consulta de catálogo de productos y/o servicios, mediante la cual el usuario puede realizar búsquedas selectivas de los artículos deseados.
- Consulta del estado de un pedido realizado a través de la Central de Compras.
- Pedido de los artículos seleccionados rellenando un formulario definido a tal efecto.

- Tramitación del pedido por la Central de Compras mediante EDI con el proveedor.

Para la prestación de dicho servicio se hará uso, fundamentalmente, de las siguientes herramientas: aplicaciones Web, Bases de Datos Relacionales y EDI (estándar EDIFACT).

A.2. Información Comercial

- Ofertas de proveedores
- Ofertas de la central de compras
- Ofertas de terceros: entidades bancarias, compañías de seguros, etc.

Para la prestación de este servicio se usarían aplicaciones Web y Bases de Datos Relacionales.

A.3. Servicios de Teleconsultoría y Teleasesoramiento

Orientado a facilitar y agilizar las gestiones relacionadas con las consultas a servicios de asesoramiento de tipo laboral, fiscal y/o jurídico. Las consultas a canalizar a través de este servicio tendrán, normalmente, carácter informativo y no serán excesivamente complejas en su planteamiento. Como servicio telemático avanzado sobre el que sustentar este servicio se utilizará el correo electrónico.

A.4. Información General

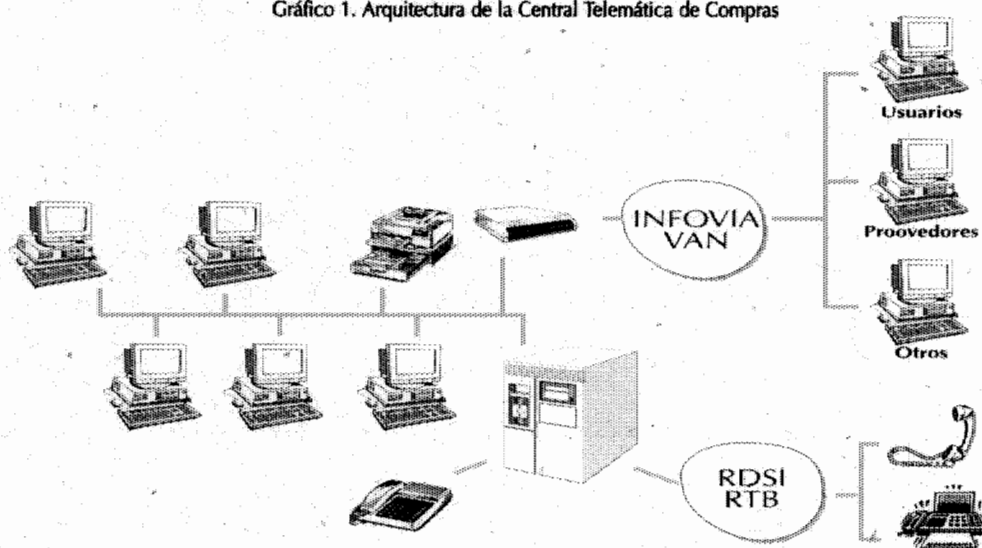
- Versión electrónica del periódico de la asociación AEHMA.
- Información turística (indicadores turísticos).
- Actividades de AEHMA.
- Otra información de interés: acciones formativas, oportunidades, legislación, anuncios, fiscalidad, ...

Para prestar estos servicios se hará uso de aplicaciones Web y Bases de Datos Relacionales.

4.2. Descripción técnica

Para la prestación de los servicios citados, la Central de Compras se basará en una red de área local dotada con el equipamiento lógico y físico adecuado para ofertar las facilidades descritas y con conexión a las redes de acceso que, por sus características técnicas y económicas, se estiman adecuadas:

Gráfico 1. Arquitectura de la Central Telemática de Compras



Equipamiento Hardware

- Servidor de aplicaciones web, correo electrónico y servidor de bases de datos
- Red de comunicaciones
- Router para acceso a InfoVía
- Centro de Atención de Llamadas
- Equipos básicos: Ordenadores personales, impresoras, terminal facsímil

Equipamiento Software

- Sistema gestor de bases de datos
- Software para conexión del servidor a InfoVía

- Software EDI (Intercambio Electrónico de Documentos)

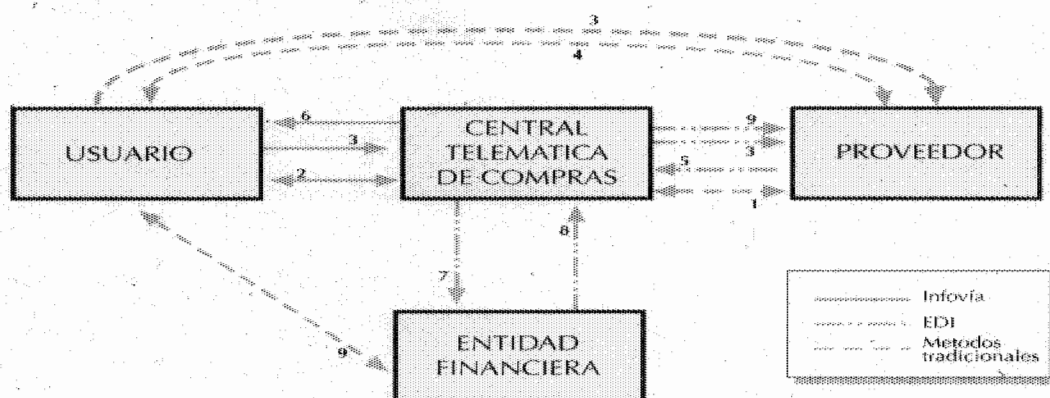
Desarrollos / Adaptaciones

- Software del Centro Servidor Telemático (CST)
- Software ITO (Integración Telefonía-Ordenador)
- Software de integración EDI para el sector.

4.3. Modelo de gestión

El modo de operación para la central de compras es el que a continuación se muestra en el diagrama de flujo de la figura. Como se puede observar todas las transacciones, tanto de tipo comercial como no comercial, susceptibles de ser automatizadas se realizan a través de medios electrónicos

Gráfico 2: Esquema del flujo de operaciones habituales de la CTC



La explicación del diagrama de flujo de la figura es la que sigue (la numeración de las transacciones no implica necesariamente un secuenciamiento temporal):

1. Negociación con los proveedores para la obtención de los mejores descuentos en precios y por volúmenes comprados (Rappels).
Negociación de la forma de pago.
2. Consulta del catálogo de productos disponibles a través de la central de compras.
3. Formalización de pedidos, bien al proveedor directamente, bien a

través de la Central de Compras.

4. Distribución de la mercancía y entrega del albarán en papel por parte del proveedor al solicitante.
5. Emisión de la factura y albarán por medios electrónicos a la central de compras.
6. Notificación al usuario de pedido servido en fase de pendiente de pago (aviso de confirmación).
7. Emisión de recibos a la Entidad Financiera designada al efecto por parte de la central de compras.
8. Formalización del pago de los recibos cursados por la central de compras.
9. Descuento de los recibos a los usuarios por parte de la entidad financiera. Ejecución del pago a los proveedores por parte de la central de compras.

Ejecución del pago según el modelo propuesto:

Usuarios -> Entidad Financiera -> Central Telemática Compras -> Proveedores

Ventajas del modelo de gestión propuesto:

- a) De cara al usuario
 - Descuentos sustanciales en las compras efectuadas y mayores Rappels.
 - Línea de crédito para el consumo negociada con la entidad financiera.
 - Ahorro de costes de administración.
 - Automatización y agilización de transacciones de tipo comercial
 - Reducción de errores en los procesos de tipo administrativo.
 - Delegar el proceso de negociación con los proveedores en la Central de Compras que dispone de una mayor capacidad de obtención de economías de escalas por volúmenes comprados.

b) De cara a la Central de Compras

- Cobro garantizado por la entidad financiera.
- Mejora de procesos gracias a la automatización de los mismos.
- Rentabilidad financiera.
- Optimización de los recursos disponibles: personal, tiempo y coste.

c) De cara al proveedor de servicios/productos

- Garantía de pago.
- Agilidad y flexibilidad en los tramites administrativos: gestión de cobros, gestión financiera, etc.
- Posibilidad de acceso a nuevos mercados.
- Ahorro en gestión comercial y en gastos de publicidad, marketing, etc.
- Automatización y agilización de transacciones de tipo comercial.
- Mejor planificación de la distribución.

d) De cara a la Entidad Financiera

- Ingresos por gestión financiera.
- Acceso a un mercado dinámico con un volumen de compras muy importante.
- Línea de crédito al consumo.
- Mejora y agilización de procesos.

4.4. Organigrama (año 1)

Grafico 3: Organigrama año 1



Gerencia (1 persona):

La persona que asuma estas funciones, desempeñará también las propias del director comercial al menos durante el primer año de puesta en marcha de la central de compras. Serían sus funciones: relaciones institucionales; convenios de colaboración; trato inicial con los asociados; apoyar al Director Comercial en las negociaciones.

Dirección Financiera/Administración (2 personas):

El director financiero asumirá las siguientes funciones: negociar la rentabilidad de las puntas de tesorería, frecuentes en esta actividad; a fin de rentabilizar al máximo los rappels; negociar las condiciones y gestión de pago, de proveedores y de clientes; asumir la responsabilidad de la facturación; asumir la responsabilidad del área administrativa; asesorar y dar cobertura a los asociados; relaciones con las entidades financieras

Contará durante el primer año con un auxiliar administrativo para la realización de las tareas de este tipo propias de la central de compras: atención telefónica, contabilidad, introducción de datos en el sistema informático, etc., y de apoyo al resto de las áreas.

Dirección Técnica (1 persona):

El responsable técnico de la central de compras tendrá como principal función la de garantizar el correcto funcionamiento de los medios técnicos con los que cuente la central, asumiendo entre otras las siguientes tareas: administración del sistema (software, hardware y comunicaciones); contacto con los desarrolladores y proveedores de material informático y de comunicaciones; soporte técnico a los usuarios; análisis y gestión de mejoras en el sistema; coordinación de los planes de formación y de actualización

5. Valoración económica

En la tabla 13 se presentan las partidas de inversión consideradas en el estudio.

Tabla 13

Inversiones (Grandes partidas)	Importe (en millones de ptas)
Equipamiento	7,5
Servicios y Desarrollos	19,5
Comunicaciones	0,3
Instalación de la CTC	1,3
Mobiliario/Decoración	1,5
TOTAL	30,1

Este detalle obedece a la premisa de partida seguida, según la cual, se ha presupuestado la infraestructura mínima necesaria, no sólo desde el punto de vista tecnológico, sino también personal, para el adecuado funcionamiento de la Central. Como se aprecia en el gráfico, la partida más relevante es la destinada a la adquisición de los denominados Servicios y Desarrollos, que constituyen la implementación de los soportes a medida para los servicios a prestar. A esta partida le sigue la destinada a la compra de los equipos informáticos y la destinada a la instalación de ambas. La partida de Comunicaciones corresponde a las cuotas de alta a las líneas RDSI, Infovía, y la del Centro de Compensación (EDI). Se han puesto en concordancia los medios necesarios con los servicios ofrecidos y con el volumen de transacciones esperado. No obstante, se ha contemplado la posibilidad de ampliaciones que permita su adecuación a las necesidades derivadas del aumento de actividad, de servicios, etc.

En el presupuesto de inversión no figura la adquisición de un inmueble para la ubicación de las instalaciones, por innecesaria en las actuales circunstancias y para no aumentar el presupuesto. Se ha contemplado una dotación anual en concepto de arrendamiento cuya finalidad es el alquiler de un local en el que situar la Central. Además, este aspecto puede ser también negociado con la entidad financiera con la que se contrate la gestión de procedimientos, o con otras compañías con interés hacia el sector.

Junto con la inversión prevista para el primer año, como se comenta en el apartado de amortizaciones, se ha dotado con carácter anual una partida destinada a la reinversión, que pretende paliar la obsolescencia que suele afectar a los equipos tecnológicos. No se ha contemplado la concesión de ayudas públicas para estas reposiciones, aunque pueda tratar de accederse a ellas.

Los precios que figuran en el desglose presupuestario son los actuales, según tarifas vigentes, y no incluyen el IVA.

6. Estudio de viabilidad

Nuestro objetivo básico es determinar el número de usuarios necesarios, con unos volúmenes de compras medios, para hacer viable la Central Telemática de Compras. Se está hablando, por tanto de medir el grado mínimo de cumplimiento de una serie de premisas que resultan necesarias para alcanzar los objetivos de la Central y que se reflejan en el siguiente cuadro:

Factores Claves para la Realización del Estudio:

- 1.- Infraestructura Mínima: el diseño y los cálculos se han basado en la infraestructura tecnológica y de personal mínima necesaria para el inicio de actividades.
- 2.- Ayuda Pública Máxima: se ha considerado la obtención de la máxima subvención del proyecto en el programa ARTE-PYME.
- 3.- Autofinanciación Máxima: los cálculos recogen el máximo de autofinanciación vía retención sobre rappels y margen sobre compras.
- 4.- Reinversión: se ha considerado la reinversión del 10% de los activos iniciales anualmente.
- 5.- Beneficios Mínimos: se ha determinado el volumen mínimo de transacciones necesarias para asegurar la continuidad en el tiempo de la Central Telemática de Compras.

6.1. Información Económico-Financiera

El análisis económico y financiero del proyecto, con un horizonte temporal de cuatro años. Se ha operado contemplando un índice de inflación del 3,5 % anual (previsto para 1996)

ANÁLISIS ECONÓMICO

A continuación se detallan las principales consideraciones tenidas en cuenta para la confección del análisis económico mostrado en las tablas que se adjuntan.

UNIDADES ESTRATÉGICAS

Bajo este epígrafe se recogen en la Cuenta de Resultados Proyectada los Ingresos de Explotación de las cuatro grandes áreas de servicios identificadas en la Central de Compras Telemática:

- Ventas de Bebidas
- Ventas de Alimentos
- Otras Ventas
- Información Comercial

Para los tres primeros casos, el volumen de ventas se ha determinado cargando un 5,5% sobre el importe de las compras realizadas. El objeto de ese porcentaje es el pago de los gastos en que incurre la Central por la realización de su actividad ordinaria. Las cantidades que figuran como importes de las ventas hay que considerarlas netas, es decir, luego de deducidos los descuentos y rappels repartidos.

Tabla 14

VENTAS E INGRESOS	1	2	3	4
Ventas de Bebidas:	214.165.000	235.581.500	259.139.650	285.053.615
Vinos y Alcoholes	62.772.500	69.049.750	75.954.725	83.550.198
Gaseosas y Refrescos	62.772.500	69.049.750	75.954.725	83.550.198
Aguas y zumos	14.770.000	16.247.000	17.871.700	19.658.870
Cervezas	73.850.000	81.235.000	89.358.500	98.294.350
Ventas de Alimentos:	129.237.500	142.161.250	156.377.375	172.015.113
Leche y derivados	25.847.500	28.432.250	31.275.475	34.403.023
Aceites	25.847.500	28.432.250	31.275.475	34.403.023
Pan	14.770.000	16.247.000	17.871.700	19.658.870
No perecederos	62.772.500	69.049.750	75.954.725	83.550.198
Otras Ventas:	25.847.500	28.432.250	31.275.475	34.403.023
Total Ventas	369.250.000	406.175.000	446.792.500	491.471.750

Una segunda retención se ha previsto sobre los rappels como contribución a los gastos de la central en torno al 3,5%. La evolución de los Ingresos por Ventas, que por razones obvias sigue un paralelismo total con la evolución de las Compras, queda reflejado en la tabla 14.

La distribución de las ventas por productos está determinada en base a experiencias similares del perfil de cesta de la compra que se canalizaría a través de la Central. En mayor detalle este perfil es el que puede observarse en la tabla 15

Tabla 15. Porcentajes medios de las compras canalizados a través de la Central de Compras

Compras de bebidas	58%
Vinos y Alcoholes	17%
Gaseosa y refrescos	17%
Agua y zumos	4%
Cervezas	20%
Compras de alimentos	35%
Leche y derivados	7%
Aceites	7%
Pan	4%
No perecederos	17%
Otras compras	7%

Respecto a los ingresos provenientes de la actividad de información comercial, para su determinación se considera el progresivo aumento, a medida que se va asentando en el tiempo el empleo de los SATs, de las empresas anunciantes, previendo incluso oferentes ajenos al sector hostelero, tales como compañías de seguros, entidades financieras, etc. Estas entidades encuentran en este medio importantes ventajas de cara a los costes de comercialización de sus productos. Los precios que se han empleado son los de mercado para servicios que emplean herramientas similares a las previstas.

Las tablas 16 y 17 son reflejo de esta evolución.

Tabla 16

Información Comercial: Altas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Nº medio de empresas anunciantes	36	54	72	84
Precio Página principal (cuota única)	30.000	31.050	32.137	33.262
Precio página adicional (cuota única)	14.000	14.490	14.997	15.522
Precio entrada en bases de datos (c.u.)	5.000	5.175	5.356	5.544
Promedio entradas en BD	8	12	15	20
Promedio páginas adicionales	4	5	7	8
Total ingresos por altas	2.570.400	5.108.346	8.206.440	12.237.584

Tabla 17

Información Comercial: Mantenimientos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Acumulado de empresas anunciadas	36	90	162	246
Precio mensual de entradas en BD	100	104	107	111
Promedio de entradas mensual	24	54	90	140
Precio mantenimiento de páginas	2.500	2.588	2.678	2.772
Promedio mensual de Mantenimiento páginas	20	30	40	46
Total ingresos por mantenimientos	748.800	1.743.768	3.008.000	4.842.880

Tabla 18

MANO DE OBRA	Nº	Año 1	Nº	Año 2	Nº	Año 3	Nº	Año 4
CARGO								
Gerente/Dtor.Compras	1	3.591.000	1	3.716.685	1	3.846.769	1	3.981.406
Dtor. Financiero	1	2.793.000	1	2.890.755	1	2.991.931	1	3.096.649
Dtor. Técnico	1	2.793.000	1	2.890.755	1	2.991.931	1	3.096.649
Administrativos	1	1.596.000	1	1.651.860	1	1.709.675	2	3.539.027
Aux.Adm.	0	0	1	1.404.081	2	2.906.448	3	4.512.260
Total Mano de Obra	4	10.773.000	5	12.554.136	6	14.446.755	8	18.225.991

GASTOS OPERATIVOS

Corresponde este título a la agrupación de las siguientes partidas de gastos:

a) Gastos de Personal:

En los Gastos de Personal se incluyen tanto los Sueldos y Salarios como la Seguridad Social a cargo de la empresa (costes sociales), en base al detalle que figura en la tabla 18.

b) Amortizaciones:

Amortización Técnica de los elementos del inmovilizado. Se ha calculado en base al sistema de amortización lineal, sin considerar valor residual para ninguno de los elementos. Se han aplicado criterios fiscales de amortización, empleando coeficientes máximos, buscando la mayor rentabilidad fiscal. La partida Amortizaciones "neteadas" recoge el efecto que sobre la cuenta de resultados tienen las amortizaciones del inmovilizado, una vez aplicadas las subvenciones obtenidas para su financiación.

Las diferentes hipótesis de financiación con ayudas públicas se han supuesto en forma de subvenciones a la inversión (capital). Esto no elimina la posibilidad de gestionar, más adelante, la solicitud de nuevas subvenciones a la explotación, para proyectos concretos, lo que no queda incluido en las cifras contempladas.

Se ha dotado con carácter anual una partida de reinversión de activos, debido a su naturaleza tecnológica que los hace objeto de desfase en espacios cortos de tiempo, determinada aplicando el 7% al volumen de inversión del Año 1. Este es el origen de las diferentes cantidades (crecientes) que figuran a lo largo de los ejercicios contemplados. Para estas reinversiones no se ha considerado ayuda pública. Con esta práctica se garantiza el mantenimiento de la operatividad técnica de la central.

c) Costes de Materias Primas y Semielaborados:

Comprenden fundamentalmente las compras realizadas, en función de la propuesta de cesta de la compra promedio que se canalizaría a través de la Central. La evolución experimentada por las compras queda reflejada en la tabla 19.

Tabla 19

COMPRAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Compras de Bebidas:				
Vinos y Alcoholes	59.500.000	65.450.000	71.995.000	79.194.500
Gaseosas y Refrescos	59.500.000	65.450.000	71.995.000	79.194.500
Aguas y zumos	14.000.000	15.400.000	16.940.000	18.634.000
Cervezas	70.000.000	77.000.000	84.700.000	93.170.000
Compra de Alimentos:				
Leche y derivados	24.500.000	26.950.000	29.645.000	32.609.500
Aceites	24.500.000	26.950.000	29.645.000	32.609.500
Pan	14.000.000	15.400.000	16.940.000	18.634.000
No perecederos	59.500.000	65.450.000	71.995.000	79.194.500
Otras Compras:	24.500.000	26.950.000	29.645.000	32.609.500
Total Compras	350.000.000	385.000.000	423.500.000	465.850.000

Conviene matizar que se ha estimado de manera lineal un volumen de compras tal que permita la aplicación de los descuentos y volúmenes de compras que, aún aplicando los porcentajes para el mantenimiento de la Central que se detallan al tratar los ingresos, posibiliten para el usuario final (detallista) el acceso a precios competitivos con otras formas de aprovisionamiento tradicionales. (Centrales de compras no telemáticas, Grandes superficies, etc.).

En base a los datos recabados, los precios a los que se accede para un volumen de compras significativo como el que figura en el detalle anterior comprenden descuentos también significativos (en torno al 7-10 % de media). Sin embargo, la verdadera magnitud representativa de las ventajas de las adquisiciones en común se pone de manifiesto al considerar los importes que se pueden obtener como consecuencia de la aplicación de los rappels, cuya media aproximada para los volúmenes considerados se ha cifrado en torno al 17 % del total de las compras realizadas.

Estas cantidades son entregadas en metálico por los proveedores a la Central, como norma general, a la finalización del ejercicio económico, pudiendo establecerse acuerdos de adelantos a cuenta. Tras descontar de los rappels la cantidad destinada a gastos de gestión, se procede a su reintegro a las entidades compradoras, mediante reparto proporcional a la carga de la compra y del producto consumido, por cada una de ellas, que ha conllevado el rappel.

d) Gastos en Trabajos, Suministros y Servicios Exteriores:

Gastos inherentes a Teléfono, Electricidad, Agua y Gas, Mantenimiento y Limpieza y Publicidad Impresa. Los datos para cada una de estas partidas se han determinado en base al precio medio actual de mercado de estos servicios y a los consumos esperados según la actividad prevista.

Mención especial requiere el consumo esperado en Comunicaciones, por ser el vehículo sobre el que se sustenta el funcionamiento de la Central. El coste mensual inicialmente previsto es de 226.826 pesetas, que experimenta un crecimiento en los años siguientes en base a la aplicación del IPC previsto.

e) Gastos Generales de Explotación:

Comprenden partidas como Seguros (Responsabilidad Civil, Multirriesgo), Tributos (IAE, Basuras) y Otros Gastos de Explotación, que recoge de manera genérica conceptos no contemplados.

f) Gastos Generales de Administración:

En este apartado figuran los gastos de papelería, material de oficina, etc. y se han calculado como una cuota fija de 300.000 Ptas./año de manera lineal.

g) Gastos Comerciales:

Igualmente de manera lineal se han considerado gastos comerciales con carácter anual de 500.000 pesetas para el primer año, actualizables según evolución del IPC en años sucesivos, pues se considera necesario el esfuerzo de comercialización de las ventajas de la Central, sobre todo en los dos primeros años, al objeto de captar clientes y empresas que utilicen el servicio de Información Comercial.

Resultado Extraordinario

Recoge la amortización de las subvenciones de capital cuya imputación a la cuenta de Resultados se asocia al gasto generado por las amortizaciones de las inversiones con ellas financiadas.

Tabla 20. Evolución cuenta de resultados

UD. ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO (MMPts.)	Año1	Año 2	s. Ingr. s año a.	Año 3	s. Ingr. s año a.	Año 4	s. Ingr. s año a.
Ventas de Bebidas	168,8	185,7	53,4% 10,0%	204,3	52,9% 10,0%	224,7	52,3% 10,0%
Ventas de Alimentos	119,5	131,4	37,8% 10,0%	144,6	37,4% 10,0%	159,0	37,0% 10,0%
Otras Ventas	21,8	24,0	6,9% 10,0%	26,4	6,8% 10,0%	29,1	6,8% 10,0%
Información Comercial	3,3	6,9	2,0% 106,4%	11,2	2,9% 63,7%	17,1	4,0% 52,3%
TOTAL VENTAS	313,5	348,0	100% 11,0%	386,	100% 11,1%	429,9	100% 11,2%
Gastos operativos	312,0	343,9	98,8% 10,2%	378,3	97,9% 10,0%	417,8	97,2% 10,4%
Resultado operativo	1,5	4,1	1,2% 173,7%	8,2	2,1% 101,1%	12,1	2,8% 48,2%
Gtos. fin. ing. fin.	-0,1	-0,1		0,0		0,0	
Resultado financiero	0,1	0,1	0,0% 6,7%	0,0	0,0% -100,0%	0,0	0,0% <>
Resultado extraordinario	4,4	4,4	1,3% 0,0%	4,4	1,1% 0,0%	4,4	1,0% 0,0%
RESULT. ANTES IMPTOS.	6,0	8,6	2,5% 43,0%	12,6	3,3% 46,0%	16,5	3,8% 31,5%

ANÁLISIS FINANCIERO

Las hipótesis adoptadas para la elaboración de la evolución del Plan Financiero han sido:

PAGOS:

Realizados con respecto a las Inversiones y a los Gastos de primer establecimiento, en el primer ejercicio de actividad, dado que el período de implantación no es excesivamente amplio.

COBROS:

Subvenciones: Respecto a las ayudas públicas a las que se podría acoger el proyecto no se ha contemplado solicitar anticipos, sino el cobro de la totalidad de las mismas en el Año 1.

Capital Social: El Capital Social de la empresa, cifrado en

10.000.000 de pesetas, se desembolsaría en el Año 1. Esta consideración se ha efectuado al margen de la forma jurídica que finalmente se decida para el desarrollo de las actividades de la Central. Esta cantidad puede ser aportada como Recursos Propios, que es la hipótesis del presente estudio, recurrir a financiación ajena por la totalidad de la misma, con los consiguiente gastos financieros derivados, o bien buscar una fórmula intermedia. (tabla 23)

6.2. Determinación del número de usuarios

Los datos agregados del sector para la provincia, y el importe medio de las compras están representados en la tabla 24.

Una vez conocido el volumen de ventas-compras a alcanzar para optar a las condiciones ventajosas en precio y rappels que permitan el mantenimiento autosuficiente de la Central, la incógnita es determinar el número de usuarios necesarios para alcanzar de manera realista esas transacciones y que depende también del porcentaje promedio de sus compras que se canalizaran a través de la Central.

Hay que considerar un porcentaje mínimo y un porcentaje máximo sobre el total de las compras que cada establecimiento va a realizar a través de la Central. El porcentaje mínimo vendrá establecido, en sentido contrario, como cupos o cantidades mínimas a adquirir o exclusividades que la Dirección de la Central disponga como condiciones de permanencia o uso. Estas limitaciones son usuales y necesarias para garantizar la buena marcha del negocio. El porcentaje máximo vendrá establecido por la limitación a la cobertura completa de la totalidad de productos que se empleen en los establecimientos. La imposibilidad de dar cabida a todos los productos implicará un desvío hacia otras fuentes.

Para el estudio se han fijado estos dos porcentajes en el 10 % y el 75 % respectivamente. Existe, por consiguiente, todo un abanico de posibilidades entre ambas magnitudes. De la aplicación de los diferentes porcentajes a la cantidad definida como volumen unitario de compras por establecimiento, obtenemos, en pesetas reales, para cada porcentaje, la compra promedio por establecimiento.

Estas cifras de compras son de ventas desde el punto de vista de la Central. Por tanto, de la división de las cantidades de ventas determinadas en la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Provisional por los volúmenes unitarios promedios por porcentajes, se obtiene el número de usuarios necesarios para alcanzar los volúmenes de ventas estimados.

Tabla 21. Gastos operativos

(en millones de Pts.)	Año 1	Año 2	s año a.	Año 3	s año a.	Año 4	s año a.
Gastos de Personal	10,8	12,6	16,5%	14,4	15,1%	18,2	26,2%
s/Ingresos	3,4%	3,6%	5,0%	3,7%	3,6%	4,2%	13,4%
Plantilla media	4,0	5,0	25,0%	6,0	20,0%	8,0	33,3%
Coste medio por persona	2,7	2,5	-6,8%	2,4	-4,1%	2,3	-5,4%
Ingresos por persona	78,4	69,6	-11,2%	64,4	-7,5%	53,7	-16,6%
Amortizaciones	7,2	7,7	7,0%	8,2	6,1%	8,7	5,9%
s/Ingresos	2,3%	2,2%	-3,6%	2,1%	-4,4%	2,0%	-4,8%
Amortizaciones "neteadas"	2,8	3,3	17,9%	3,8	14,3%	4,3	12,7%
s/Ingresos	0,9%	1,0%	6,2%	1,0%	2,9%	1,0%	1,3%
C. M. Primas y Semielaborados	288,8	317,6	10,0%	349,4	10,0%	384,3	10,0%
Gtos. Trabajos, Sumin. y Serv.	3,9	4,7	18,8%	4,8	3,5%	5,0	3,5%
- Arrendamientos	0,6	0,6	3,5%	0,6	3,5%	0,7	3,5%
- Publicidad	0,1	0,1	3,5%	0,1	3,5%	0,1	3,5%
- Suministros	2,9	3,0	3,5%	3,1	3,5%	3,2	3,5%
- Servicios externos	0,3	0,9	203,5%	0,9	3,5%	1,0	3,5%
Gtos Generales de Explotación	0,5	0,6	8,7%	0,6	8,8%	0,7	9,0%
Prov. Insolvencias	0,0	0,0	<	0,0	<	0,0	<
Gtos. Generales de Admon.	0,3	0,3	3,5%	0,3	3,5%	0,3	3,5%
Gtos Comerciales	0,5	0,5	3,5%	0,5	3,5%	0,6	3,5%

Tabla 22. Cuenta de pérdidas y ganancias provisionales

INFORMACIÓN ECONÓMICO - FINANCIERA	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
=Variación de Existencias	0	0	0	0
+Ventas e Ingresos	313.462.950	348.010.239	386.488.378	429.881.795
- Costes m.s primas y semielaborados	288.750.000	317.625.000	349.387.500	384.326.250
- Gtos. en trabajos, suministros, servicios	3.925.912	4.663.319	4.826.535	4.995.464
>Arrendamientos	600.000	621.000	642.735	665.231
>Publicidad	100.000	103.500	107.123	110.872
>Suministros	2.925.912	3.028.319	3.134.310	3.244.011
>Servicios externos	300.000	910.500	942.368	975.350
TOTAL	20.787.038	25.721.920	32.274.343	40.560.082
- Mano de Obra	10.773.000	12.554.136	14.446.755	18.225.991
- Gastos Generales de Explotación	527.569	573.452	624.047	680.403
- Gastos Generales de Administración	300.000	310.500	321.368	332.615
- Gastos Comerciales	500.000	517.500	535.613	554.359
- Amortizaciones (neteadas)	2.806.373	3.308.448	3.781.823	4.261.504
= BENEFICIO ANTES DE GASTOS FINANCIEROS E IMPUESTOS	5.880.096	8.457.884	12.564.738	16.505.209
- Gastos Financieros	0	0	0	0
= BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	5.880.096	8.457.884	12.564.738	16.505.209
- Impuestos	0	0	9.415.952	5.776.823
= BENEFICIO NETO	5.880.096	8.457.884	12.564.738	16.505.209
+ Amortizaciones	2.806.373	3.308.448	3.781.823	4.261.504
= CASH - FLOW	8.686.469	11.766.332	16.346.561	20.766.712

IPC estimado para cada año: 3,5%

Margen estimado del sector: 5,5%

Retención sobre rappels de compra: 3,5%

Gastos generales de administración calculados en base a 25.000 Pta./mes

En el cálculo de los impuestos se tienen en cuenta las compensaciones de BB.II. negativas

La tabla 25 pone de manifiesto de manera esquemática la explicación que antecede.

7. Conclusiones

1. El estudio realizado muestra que una Central de Compras de las características de la que se propone es VIABLE bajo las premisas manejadas en el estudio.
2. El uso de la tecnologías de la información, como era de prever, es muy BAJO en el sector.
3. Las compras de productos se realizan, generalmente, a través de mayoristas y cash&carry, no accediéndose directamente a fábrica.
4. Existe un convencimiento generalizado en el sector de la necesidad de MEJORAR SU GESTIÓN.
5. El sector se encuentra bastante sensibilizado sobre las VENTAJAS que les podría aportar una central como la propuesta en el estudio, como lo demuestra el resultado de la encuesta realizada.
6. Los problemas para gestionar una central de compras crecen de manera exponencial con el número de asociados. De forma que, a partir de un cierto número de asociados la solución pasa por automatizar en la medida de lo posible el funcionamiento usando las tecnologías adecuadas.
7. La capacidad profesional del equipo gestor es de vital importancia para garantizar el éxito del proyecto; primero a la hora de negociar las mejores condiciones con los proveedores y, en segundo lugar, a la hora de captar el número mínimo de usuarios asociados a la central de compras con volúmenes de compra mínimos canalizados a través de la central de compras.
8. La experiencia, tiene un claro efecto demostrador de las ventajas de la aplicación de SATs, no sólo para el sector de hostelería, sino para el pequeño comercio en general.
9. El proyecto sería extrapolable a otras zonas mediante la "replicación" del modelo, pues sería inviable centrar toda la actividad en

Tabla 23. Análisis de la evolución financiera

Plan Financiero (Millones ptas.)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
PAGOS	342,1	346,2	380,5	419,8
1. Personal	10,8	12,6	14,4	18,2
2. Resto gastos operativos	301,2	331,4	363,9	399,5
3. Inversión	30,2	2,1	2,0	2,0
3.1. Equipamiento (HW)	7,6			
3.2. Desarrollos (SW)	19,5			
3.3. Comunicaciones (Altas)	0,3			
3.4. Gastos de Instalación	1,3			
3.5. Mobiliario/Decoración	1,5			
4. Intereses	-0,1	0,1	0,1	
COBROS	338,6	349,5	381,9	424,0
1. Ventas	313,5	348,0	386,5	429,9
2. IVA	1,7	-3,6	-4,6	-5,9
3. Imp. s/Soc.				
4. Subvención	18,5			
5. Intereses				0,0
6. Capital Social	-5,0	5,0		
Cobros-Pagos	-3,5	3,3	1,4	4,2
Bancos al 01/01		-3,5	-0,2	1,2
Bancos al 31/12	-3,5	-0,2	1,2	5,4

Tabla 24

Establecimientos Restaurantes	España			Provincia de Málaga		
	Ventas	Compras	Comp/mes	Ventas	Compras	Comp/mes
5 y 4 tenedores	29.126	12.262	1.022	1.520	640	53
3 tenedores	100.277	42.217	3.518	5.233	2.203	184
2 tenedores	1.228.886	517.361	43.113	64.128	26.998	2.250
1 tenedor	552.550	232.624	19.385	28.834	12.139	1.012
Total	1.910.839	804.463	67.039	99.716	41.980	3.498
nº establecimientos	56.629			2.648		
Medias	33,74	14,21	1,18	37,66	15,85	1,32
Cafeterías	980.083	280.304	23.359	51.145	14.627	1.219
Cafés-Bares	4.409.078	1.260.996	105.083	230.084	65.804	5.484
Total	5.389.161	1.541.300	128.442	281.229	80.431	6.703
nº establecimientos	219.271			9.587		
Medias	24,58	7,03	0,59	29,33	8,39	0,70
Total sector	7.300.000	2.345.763	195.480	380.944	122.412	10.201
nº establecimientos	275.900			12.235		
Medias	26,46	8,50	0,71	31,14	10,01	0,83

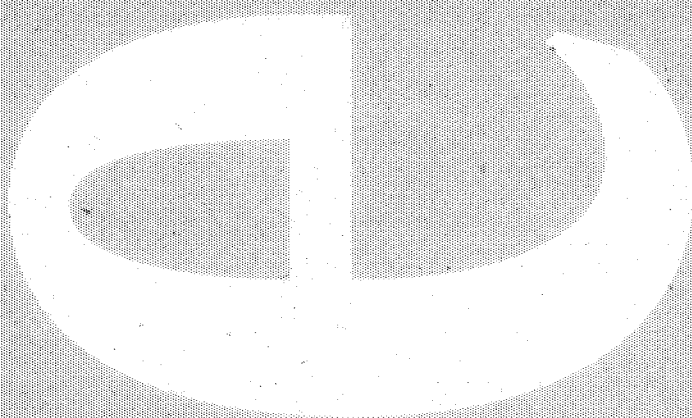
sólo uno o varios puntos por la complejidad que implicaría.

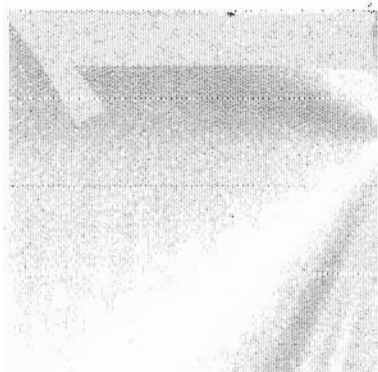
10. El modelo plantea beneficios adicionales en forma de productos y/o servicios, como línea de crédito al consumo, teleasesoramiento, etc., que han tenido muy buena acogida entre los posibles usuarios de la Central Telemática de Compras y que, en muchos casos, recogen sus demandas.

Tabla 25

Porcentaje medio de compras anuales realizadas a través de la Central	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
	Promedio compras	Ventas (mill. Ptas)	Promedio compras	Ventas (mill. Ptas)	Promedio compras	Ventas (mill. Ptas)	Promedio compras	Ventas (mill. Ptas)
	10,01	310	10,36	341	10,72	375	11,9	413
	nº usuarios		nº usuarios		nº usuarios		nº usuarios	
10%	1,00	310	1,04	329	1,07	350	1,11	372
15%	1,50	207	1,55	220	1,61	233	1,66	248
20%	2,00	155	2,07	165	2,14	175	2,22	186
25%	2,50	124	2,59	132	2,68	140	2,77	149
30%	3,00	103	3,11	110	3,22	117	3,33	124
35%	3,50	89	3,62	94	3,75	100	3,88	106
40%	4,00	77	4,14	82	4,29	88	4,44	93
45%	4,50	69	4,66	73	4,82	78	4,99	83
50%	5,00	62	5,18	66	5,36	70	5,55	74
55%	5,50	56	5,70	60	5,89	64	6,10	68
60%	6,00	52	6,21	55	6,43	58	6,66	62
65%	6,50	48	6,73	51	6,97	54	7,21	57
70%	7,00	44	7,25	47	7,50	50	7,76	53
75%	7,50	41	7,77	44	8,04	47	8,32	50

Versión inglesa
English version





Carmelo Pellejero Martínez
Doctor in Business Studies
Senior Lecturer in Economic History and
Institutions in the University of Malaga

Abstract

Since the beginning of the century, Spain's public administration has tried to promote the tourist sector in the country, through the creation, among many other measures, of tourist public enterprises with the objective of provoking a demonstrative as well as pulling effect. These enterprises, due to strategies that do not exclusively aim at financial profitability, may end up finding themselves in quite unfavourable situations.

Keywords

Empresa nacional de turismo, hotel and catering trade, catering, financing, privatization.

1.- Introduction

The interest in the tourist sector on the part of the Spanish Public Administration dates back to the early years of this century. It was then that our authorities, aware of the fact that the scarce presence of foreign visitors was depriving us from potential foreign currency which was vital for the good functioning of the economy, decided to pay more attention to this new lucrative economic activity. They reached the conclusion that the Administration should not only support the initiatives that the private capital could make in the tourist sector, but also that it was forced to have a direct intervention in the sector.

At first, the Administration's actions were

limited to tasks related to policing and promotion of tourist activities. But with the pass of time the scope of these actions became much wider. Among the specific instruments used by the public authorities in the sector, it is worth mentioning price control, credit concessions, action on infrastructures, promotion campaigns and the creation of a public-owned hotel supply.

Since very early it became clear for public authorities that if we wanted to become a prosperous tourist receiving centre, it was essential to have available a hotel industry that could meet the various demands of travellers and that would deliver a high quality service. This is why they thought that not only was it advisable to support private initiative, but also, a public hotel supply should be created. Thus, in 1928 was born the *Red de Alojamientos Turísticos Propiedad del Estado* (State-Owned Tourist Accommodation Network). This national network, whose size progressively increased throughout the century, was successively under the control of the *Junta de Paradores y Hosterías del Reino* (Board of Paradores and Small Hotels of the Kingdom), of the *Servicio Nacional de Turismo* (National Tourism Service), of the *Dirección General de Turismo* (National Tourism Board), and from 1958 onwards, of the autonomous organism *Administración Turística Española* (Spanish Tourist Administration). The experience was quite fruitful and the proof is that by 1962 the organism above mentioned managed and exploited 18 national Paradores, 14 motels, 1 hotel, 3 small hotels, 2 mountain shelters, 1 golf course, 4 national game preserves and 4 fishing preserves.

But there was an instrument useful to intervene in the sector that the Spanish Administration had not used yet: a public enterprise dedicated to building and

exploiting hotel establishments. And it was not a question of not having thought about that possibility. Public Authorities had started thinking about it shortly after the *Instituto Nacional de Industria* (National Industry Institute) was created. However, the approval did not come until 1963. It was in that year when, independently from *Administración Turística Española*, the authorities created the *Empresa Nacional del Turismo, S.A. (ENTURSA)* (Tourist National Enterprise) within the framework of the INI.

The objective of the present paper is studying the life of ENTURSA, from its origin until its disposal in 1986. With this aim, we are going to analyze its business activities, the financing methods used, the results obtained and the reasons that led the INI to privatize it. In order to carry out this study we have consulted, among others, the funds and sources found in the INI's archive and library¹. Reading the enterprise's memoranda and statements, its balance, as well as a great number of reports, was vital for my research work. The only inconvenience has been that the information was relatively scarce, above all in terms of quantity, for the final years in the life of this enterprise. This is the reason why some data on the early eighties are missing in some of the tables published. However, it is a minor deficiency which does not invalidate at all the paper's main contributions.

2.- The Empresa Nacional del Turismo: Creation and development.

2.1. Creation

Since it was created by law on September 25th, 1941, the INI started a very important industrial programme which required great

contributions of country-made materials, whose production was limited, as well as the acquisition of costly facilities abroad, for which strong investments in foreign currencies were needed⁴. But, unfortunately, the shortage in foreign currency was one of the most serious problems of the Spanish economy in the decade of the forties. With the aim of palliating this problem, the president of the INI, Juan Antonio Suanzes, decided that a foreign currency generating source like tourism could not stand aside from the Instituto.

The first step was the creation, by decree of October 13th, 1949, of the enterprise Autotransportes Turísticos Españoles, S.A. - Spanish Tourist Autotransport, plc- (ATESA)⁵. The social aim of this new enterprise was the exploitation of road transports with tourist purposes through the design of national and regional circuits, as well as radial routes, with de luxe coaches, and any other operation directly or indirectly related to that aim. In this respect, we must point out that, apart from supplying vehicles for individual and collective transport, it also acted as a travel agent's. It mainly did so through Viajes Marsans, an enterprise ATESA would finally be transferred to by the INI in 1980.

Shortly after the creation of ATESA, the Consejo Nacional de Turismo (National Tourism Board), an organism whose function is giving advice on INI projects as regards the growth of tourism, examined, in its first meeting, held on November 2nd, 1949, the possibility of creating an enterprise with the aim of developing the various activities with an industrial character related to the promotion and exploitation of tourism in Spain. Echoing the initiative of the Consejo Técnico, the Board of Directors of the INI reached an agreement, in its meeting of May 25th, 1950, to create the Executive Committee of the Empresa Nacional del Turismo⁶. Regarding the task carried out by that Committee all through its nearly fourteen years of existence, it is worth emphasizing, on the one hand, the restoration and fitting out of the old Hospital Real (Royal Hospital) in Santiago de Compostela, an old building which had originally been used by pilgrims and that, in 1954, was opened to tourism by the INI under the name of Hostal de los Reyes Católicos and, on the other hand, and very specially, the elaboration of interesting

studies and reports on possible ways of constituting an Empresa Nacional del Turismo⁷.

Those elaborated in 1951 and 1952⁸ were not approved by the authorities, due, mainly, to the criticism they received from the Dirección General de Turismo. This organism argued that the activity of the new enterprise would coincide, to some extent, with the one the Dirección General de Turismo was developing with the Red de Alojamientos Turísticos Propiedad del Estado. What is more, it was stated that with the 250 million that the Executive Committee requested to build five establishments⁹, about fifty establishments could be built adopting the typical modality of *paradores*, hostels, small hotels and shelters¹⁰.

The opinions against the creation of an Empresa Nacional del Turismo must have had more weight than those of people supporting the project, which is proved by the fact that the subject was not dealt with again until 1957. It was as a result of a letter the Minister for Information and Tourism, Gabriel Arias Salgado, addressed, on October 3rd, 1957, at the Minister Undersecretary for the Government Presidency, Luis Carrero Blanco¹¹. In this communication, it was pointed out that the task the State had carried out concerning *paradores* and hostels was already insufficient because it was developing at a slow pace, due to the fact that budget availability as well as other means placed at its service did not allow wider or faster realizations. For all this, according to the Minister's proposal, the Government Presidency should contact the INI so that the latter proceeded to the creation of the appropriate instrument for, on the one hand, widening and improving the state's hotel establishments network and, on the other hand, for developing and executing the Plan Nacional del Turismo. Echoing Arias Salgado's proposal, in May 1958 the Executive Committee sent the Institute a *Memoria sobre la Constitución de una Empresa Nacional para completar la Red de Paradores del Estado y desarrollar el Plan Nacional de Turismo* (Report on the Constitution of a National Enterprise to complete the Network of State's *Paradores* and to develop the National Plan for Tourism)¹².

No resolution was adopted on the proposals

included in this *Memoria*, exactly as it had happened to those formulated in 1951 and 1952. But someone insisted on the subject again four years later. It was again the Minister for Information and Tourism, on this occasion Manuel Fraga Iribarne, who, on September 13th, 1962, sent a letter-proposal to the Minister Undersecretary of the Government Presidency in which, after analyzing various aspects related to tourist activity in Spain, suggested that, for a better development of tourist policy and as a complement to the policy practised by the Ministry for Information and Tourism, very limited in terms of budget, an order should be given to the INI and its Executive Committee of the Empresa Nacional del Turismo so that they would immediately constitute that Empresa Nacional¹³.

This letter written by Manuel Fraga was sent to the INI by the Government Presidency on September 25th, 1962. On October 4th, the Instituto urged the Executive Committee to update the previous studies and to put forward a proposal in that respect. The Committee started working again and on January 19th, 1963, submitted, for its consideration by the INI, the *Memoria y el Proyecto de Constitución de la Empresa Nacional de Turismo* (Report and Project of Constitution of the National Tourism Enterprise)¹⁴. After carrying out some modifications related to the financing the future Empresa Nacional would count on, the INI approved the project. So did the Government on this occasion. In the meeting of the Council of Ministers held on November 22nd, 1963, it was agreed, at last, to create an Empresa Nacional de Turismo. After a long and difficult gestation, we witness the final materialization of the wish that had arisen in the mid-forties in the heart of the INI, and which throughout the decade of the fifties became more and more shared and supported by the Ministry for Information and Tourism, for the State to intervene as an entrepreneur in a sector which, in the view of the people in charge of both organisms, had to be expanded so that it could become that long awaited source of foreign currency that Spain needed so badly in order to finance its economic development.

It was on the issue of December 3rd, 1963 of *Boletín Oficial del Estado* (Official Gazette) that was published the Decree

3221/1963 of November 28th in which it was provided that an Empresa Nacional de Turismo had to be created. In this foundational decree, the Instituto Nacional de Industria was assigned the task of constituting a mixed company whose aim would be building tourist accommodation establishments and sports facilities attached to them, creating and improving game and fishing preserves, and those other tourist works and buildings the State should ask it to undertake, all that without dismissing the possibility of the incorporation into the Empresa of hotel facilities depending, either directly or indirectly, on the INI at the time.

It was likewise provided that the INI should be the majority shareholder, thus having full control at its Board of Directors and that, without detriment to what has been said, the participation of private capital should be encouraged and also that formulas should be established that would allow, in turn, to transfer realizations that had already been carried out towards the private initiative. Furthermore, according to what is provided with a general character in the Law of September 25th, 1941, which meant the INI's foundation, the enterprise whose creation was authorized would be considered of national interest, thus being awarded, for a period of fifteen years, certain tax exemptions¹².

Complying with the order from the Government, the INI constituted by public deed of February 14th, 1964, the Empresa Nacional de Turismo (ENTURSA), with an opening capital of 300 million pesetas and counting on a staged financing scheme of up to 1,000 million pesetas. The spirit with which ENTURSA was conceived was that of assuming, from a business conception, the public policy on tourist accommodation. The new enterprise was expected to prepare the key facilities to allow the articulation of the areas that it was interesting to develop and to set up the ones that, although were not directly profitable, would be helpful in terms of promoting certain regions, with the aim of establishing a reference point for private initiative¹³.

One of the objectives initially envisaged by the Board of Directors of ENTURSA was the realization of studies allowing the formulation of the most convenient

investment plan, taking into account the fixed financing of 1,000 million pesetas. Following, in general, the plan contained in the last report elaborated by the Executive Committee, the Board of Directors thought it appropriate to limit its activities to the acquisition of land for housing developments, to the implementation of the necessary facilities that would be helpful to promote some of the tourist plans initially proposed and, to a lesser extent, to the achievement of the other social aims, that is, setting up sports complexes in mountain areas as well as the creation and improvement of game and fishing preserves¹⁴.

Thus, a joint enterprise had been created that had to comply with certain objectives. However, throughout the present study we are going to see that some of these premises were not complied with. ENTURSA was never a joint venture, but one of the so-called Total Direct Participation companies, as its only shareholder was the INI. As regards its activities, they almost exclusively focused on building and running hotel facilities and on the catering business. On the other hand, the acquisition of land, one of the initially foreseen objectives, was a hardly relevant activity and very limited in terms of time¹⁵.

1.2. Hotel Division

ENTURSA's realizations in this context can be divided into three groups

1) During the early years, the option taken was transforming valuable buildings of a historical-artistic character into monument-hotels, giving its exploitation a business dynamics, which made ENTURSA clearly separate from the pattern followed by Red de Paradores y Albergues del Estado in its establishments. The following hotels belong to this first stage: Reyes Católicos (Santiago de Compostela), San Marcos (León), La Muralla (Ceuta) and El Paular (Rascafría, Madrid), opened in 1954 (transferred to ENTURSA in 1964), 1965, 1967 and 1971, respectively¹⁶.

2) Looking for an increasingly demanded profitability from its business conception, ENTURSA gradually abandoned the initial idea of monument-hotels and decided to extend the hotel network basing this process

in more conventional facilities, which free from the charges derived from monument complexes, would allow a normal profitability for the facilities as a whole. In this group should be included the following hotels: Jerez (Jerez de la Frontera, Cádiz), Iberia (Las Palmas) and Sarriá (Barcelona). The first two, opened to the public in 1970 and 1974, respectively, were the last ones to be built by ENTURSA. From then onwards, the Empresa Nacional abandoned its building activity and limited itself to exploitation contracts with the owners of different hotels. The first one was with Hotel Sarriá, the only private hotel run by ENTURSA. The Empresa took over it in 1975 and, five years later, bought it from the company VALORA, its owner, for a price of 1,650 million pesetas¹⁷.

3) The last incorporations into the hotel division were establishments owned by public organisms and bodies, whose exploitation was assumed by ENTURSA on a lease system. This is the case of the hotels Mencey (Tenerife's Cabildo Insular -an organism integrated by representatives of the different island in the Canaries-), Alfonso XIII (Seville's Town Hall) and Chamartín (RENFE -National Railway Network-), leased since 1978, 1979 and 1982, respectively.

It seems that during the last two years of existence of ENTURSA, two new hotels were incorporated into the chain. In a letter written by the President of the INI, Luis Carlos Croissier, on November 4th, 1983, it is said that the Empresa Nacional de Turismo's hotel chain was formed by six luxury hotels and six first-class hotels, with a total amount of 2,305 rooms and 4,234 places¹⁸. As in 1983, ENTURSA ran ten hotel establishments, the incorporation of the last two must have taken place between 1984 and 1985. It seems very likely that these two hotels were the Victoria Palace, in El Escorial, and the Reina Victoria, in Valencia¹⁹. This is the only thing we know. In none of the reports used to elaborate this paper is mentioned any of these last two incorporations. The lack of data and the little relevance of those two hotels in the Empresa's life, above all by their short stay inside the hotel group, forces us to practically ignore them throughout this study.

In Table 1 we can observe the growth experienced by the chain throughout its existence. If, in 1964, it only had available one hotel with 308 places, in 1985 there were already 12 establishments and 4,234 places at the clients' disposal. Despite this growth, ENTURSA's hotel chain had, from a quantitative point of view, a very limited influence in the Spanish hotel supply as a whole. In terms of places, the maximum figure it got to represent was 0.5% of the total national amount. Its potential with respect to other hotel chains was not excessively important either. In 1982, it held ninth place in terms of number of hotels and was eighth if we consider the number of places.

ENTURSA's size is not a great value if we compare it with the organism Administración Turística Española (ATE), i.e., with the rest of the public hotel supply. As opposed to a maximum of 12 hotels that ENTURSA got to run in 1985, the ATE network reached the figure of 89 establishments in 1982. We find themselves, therefore, in front of a hotel chain that grew throughout its existence but whose presence within the framework of the Spanish hotel industry was completely symbolic in terms of quantity.

This was not an obstacle, however, for the fact that ENTURSA did stand out for the quality both of its facilities and of the services delivered. We are talking about five-star and four-star hotels, some of them built from old monuments of a historic-artistic character, and all of them characterized, not only by their excellent facilities but, besides, by relying on specialized staff able to offer a high-quality service at all times. The main asset of the hotel chain was undoubtedly quality, which gave it a well-earned prestige all over Spain.

One of the subjects people in charge of ENTURSA most argued about was the location of the hotels. Initially, and trying not to become a competitor for private initiative, ENTURSA dedicated itself to the construction of luxurious establishments in places where private initiative had not started operating yet. We are referring to Santiago de Compostela, León, Ceuta, Jerez and Rascafina (Madrid), enclaves with a very important advantage, the scarce or in-existent competition but, at the same time, with a serious inconvenient, the fact that location corresponded to non-vacation cities.

The bad results registered year after year, brought about, in the heart of the Empresa itself, the appearance of voices asking for a change of policy. In a report written in 1969, it was stated that if people wanted to demand a strictly economic and commercial profitability from ENTURSA, it was necessary to build and run new-plant small- and medium-sized hotels and in places with minimum guarantees for occupancy rates with respect to their capacity. The justification was the following: 'If we have to build and run hotels with a disproportionate capacity, tied hand and foot by the very special characteristics derived from the adaptation of a 4- or 5-century old monument to make it become a modern hotel, and in inhospitable places in terms of tourism, we believe that profitability can be demanded from us in terms of social, cultural, political and even spiritual content, but never in economic or commercial terms'²².

The dilemma people in charge of ENTURSA had to face was the following one: if the new realizations were situated in areas with a high tourist demand, a condition required to obtain a certain degree of profitability, the Empresa risked being criticized because it had become a competitor for the private initiative that had settled down there and if, on the contrary, for political reasons, these realizations were located in places still to be promoted, its business situation was very likely to become worse.

Apparently, they took the first option and the opening of the Hotel Iberia meant a change of course in the strategy followed until that moment. From then onwards hotels were exploited in places where, although there was greater competition, also the demand was greater. Clear vacation areas were chosen, namely, Las Palmas or Tenerife and big cities like Barcelona, Seville and Madrid. The objective was getting a higher number of customers and, moreover, to complement the strong seasonality registered in the first enclaves selected by the Empresa.

However, this new policy did not mean a considerable change for the occupancy rate of the hotels in the chain. As can be seen in Table 1, the chain's average occupancy rate experienced no modification at all with the new incorporations. What is more, with the

exception of Hotel San Marcos, an establishment with a consistently low occupancy rate, the hotels with the highest occupancy rate were precisely the ones built during the first stage (Table 2). We must bear in mind that these early hotels practically enjoyed a monopoly situation in the places where they were located with respect to hotels of the same category. An example is provided in 1980 by the hotels Reyes Católicos and San Marcos, which were the only five-star hotels in the provinces of La Coruña and León. In the case of the hotels Jerez and La Muralla, only one establishment was a competitor.

At the opposite end were the hotels opened in high demand centres. There the supply was greater, even in high-category establishments, and competition more difficult. The occupancy rate was, with the exception of Hotel Iberia, somewhat lower. The hotels Mencey, Sarril and Alfonso XIII, that is, the new way opened in ENTURSA, consisting in the exploitation of establishments not owned by the Empresa and which were located in attractive places in terms of tourism, did not obtain the results expected.

In short, ENTURSA's hotel supply was rather unbalanced. Unlike other great chains, there was not a network of proper tourist establishments in areas with an important attraction and expansion capacity during the decades of the seventies and the eighties. It had hotels available, both in places in which there was no competition but where the demand was very weak, and in cities where, despite the existence of a rather important demand, the market was practically saturated. This was, more than anything else, the result of ENTURSA's lack of freedom when choosing the location of its hotel establishments according to strict business criteria. In most cases, political - public-owned hotels, for instance - social or artistic -recovering monument buildings- reasons were more relevant than the strictly economic ones²³.

All this logically had an influence in the results of the hotel division²⁴. As regards exploitation incomes strictly derived from hotel establishments, most of them were derived from room occupation and restaurant activities. In Table 3, we can check the importance of both items and you

can also see that the participation percentage of the former grew to the detriment of the amount of money coming from restaurants, bars and cafés.

We have already referred to hotel occupancy rates. We have not referred to restaurants, though. This activity was very important until the early years of the second half of the seventies. This is proved by the fact that the number of meals served in the chain's establishments was, between 1964 and 1975, higher than that corresponding to hotel stays (Tables 1 and 4). With the start of the economic crisis and its incidence in the hotel and catering sector, and especially in luxury restaurants, the trend changed. From that moment onwards, and although the restaurant and catering service grew as new hotels were incorporated, the number of meals started to be lower than that of stays and the average number of meals served per hotel showed, with ups and downs, a downward tendency. The incomes derived from this economic activity grew at a lower rate than that reached by the concept of rooms, and hence its lower weight in the exploitation income as a whole.

As regards expenses, those corresponding to staff and consumptions were the highest (Table 5). Both grew during the period under study, but while the former gained importance until they represented 63% of the expenses in 1980, the latter lost importance, mainly because of the decrease experienced by restaurant and catering activities as a result of the economic crisis starting in 1973.

After briefly referring to the main components present in exploitation incomes and expenses, let us now see how they evolved during the 1964-1980 period, both in current pesetas and in constant pesetas of 1970. It will also be interesting, for a better approximation to the reality, not only to know the total amounts corresponding to each year, but to relate them to the places offered each year, that is, to the hotel capacity, that the Empresa actually had at each moment (Tables 6 and 7).

Two stages can be distinguished. The first one would cover the years until 1975. Those were years characterized by a very important increase in the hotel demand and in which ENTURSA's activity was focused on building

and running hotels in non-typical vacation places. During this period, exploitation incomes grew at a higher rate than expenses (Table 8), which made it possible, from 1970 onwards, to achieve at last positive exploitation results strictly derived from the hotel sector.

The situation started to change in 1975. From that moment onwards, ENTURSA gradually incorporated into its chain hotels located in areas with a high tourist demand, but also very saturated in terms of supply. This change of course coincided, on an international scale, with an economic crisis whose sequels were significant for the tourist sector and, internally, with a high inflation rate in Spain, with increased labour conflicts and with the political process of transition into democracy. The results of this new policy applied by ENTURSA, which was initiated in a complex socioeconomic context, were reflected in low occupancy rates, specially in the last hotels to be incorporated, and exploitation incomes that grew slightly under expenses.

In Table 9 are collected the results for the hotel division. As regards exploitation results strictly related to hotels, they were negative during the sixties and positive in the seventies. If we add to this data the amounts obtained for the concept of business premises, the gross exploitation results are obtained. The latter were positive in 12 out of 17 years studied. Things change if we consider net exploitation results. The latter are obtained subtracting, from the gross results, the amortizations which started to be applied in a permanent way in 1970 and the amounts from the expenses incurred by ENTURSA's Head Office which were yearly deflected on hotel establishments. This heavy burden is the reason why only in six of the years for which we have data did ENTURSA's hotel division show positive results.

From all that has been said, it can be deduced that the Empresa Nacional de Turismo's hotel chain was formed by a reduced number of establishments, all of them first-category ones, but with the inconvenience of their being located in cities where, either the demand was poor or there was plenty of supply. The location of hotels without taking into account strict business criteria undoubtedly had a lot to do with the

fact that occupancy rates were not the ones expected. If, besides, we consider that the exploitation accessory incomes were always limited, that the condition of certain hotels as monuments meant high maintenance, preservation and energy expenses and that the repercussion of staff expenses was generally high¹⁶, we can understand better why the hotel division's gross exploitation results, mostly positive, could on very few occasions surpass expenses derived from amortizations and, above all, by the Empresa's Head Office.

2.3 Catering Division

In the early sixties, the collective restaurant and catering business was expanding all over the world. In this sense, catering activities oriented to serve airlines offered clear profitability prospects. Conscious of the need to enlarge their field of action to a new profitable activity which could represent a complement to their hotel division, people in charge of ENTURSA decided, after elaborating and studying a number of reports on the subject, to give their approval to the company's entering the catering business. The Catering division, which would start operating in 1975, got to be formed by four production units: Catering-Barajas (Madrid), Catering-Gando (Las Palmas), Catering-Málaga (Málaga) and the Departamento de Colectividades (Collectivity Department).

As regards aviation catering, this was an activity in which, mainly, three services were delivered: food supplies for meals on board airplanes, washing of all the utensils and preparing material on board, and, finally, washing and ironing clothes. A great number of enterprises in Spain dedicated themselves to this business, most of them with a small capacity. ENTURSA managed to become the most important of them in a very short time. In 1980 it represented 37% of the whole business, the multinational Marriott, with 29%, being its main competitor¹⁷.

The activity carried out in the Departamento de Colectividades consisted in preparing and serving meals, generally to teaching and work centres. There were basically two modalities. Either the meal was elaborated in the same place where it was going to be consumed, or it was prepared in a central

kitchen from which it was later served to the respective dining-rooms. Since no great investments were needed, it was a business with quite an atomized supply. In this case, the position occupied by ENTURSA was always one of minority. Its acting field was, almost exclusively, Madrid, and served meals using the central kitchens of Catering-Barajas or in centres which had their own kitchen.

1) Catering-Barajas

On April 25th, 1974, ENTURSA and IBERIA signed a contract by which, in return for the annual leasing, which would be increased by 10% every year, the former would take over the catering service of this airline at Barajas Airport¹⁹. Shortly after this agreement, more precisely in the month of September, ENTURSA started building this complex in the area known as La Mañosa, a site owned by Iberia with 15,750 square metres²⁰. The building works continued for a year and on October 11th, 1975, the Empresa Nacional de Turismo started its new activity²¹.

As can be checked in Tables 10 and 11, the catering service in Barajas was the most important among those forming up the division. With a high productive capacity and an acceptable quality level in the services delivered, it was undoubtedly the jewel in the crown. As for its profitability, this was never in agreement with its turnover. According to what is stipulated in the contract signed by ENTURSA and IBERIA on April 25th, 1974, the former received from the airline an annual operating fee for the services delivered (Table 12).

2) Collectivities

ENTURSA started operating this department in 1978. During the first year, it worked with five complexes, four of them in Madrid and the other one in Las Palmas, to which it served, on average, 3,300 daily deliveries²². In 1979 the collectivities attended to were already twelve, eight of which were schools²³. During the two following years the expansion continued, both in terms of the number of services delivered and as regards the number of teaching and work centres being attended to. However, the objective of making this activity profitable

was not really achieved, at least until 1980. The fact that the catering service in Barajas was the one attending to most of this restaurant and catering activity might have had, in all likelihood, a negative influence in its results. The distance between the facilities and a considerable number of clients might have had a negative effect in terms of transport expenses. The bad results were relevant in the decision of segregating the industrial catering activity. In September 1982, this activity was assumed, in an autonomous way, by the society ENTARA, a subsidiary company with a 50% participation of ENTURSA and another 50% corresponding to ARA SERVICIOS, a leading enterprise in the sector.

3) Catering-Gando

Through a letter of November 30th, 1978, ENTURSA asked the INI for the corresponding authorization to develop the catering activity in Las Palmas de Gran Canaria through leasing, for a ten-year period, of already existing facilities and the entrance in the share participation of the society called SALCAN (Sociedad Anónima de Servicios Alimentarios de Canarias - Public Limited Company for Food Services in the Canary Islands), the owner of those facilities. The proposal was very well received and on January 1st, 1979, ENTURSA started delivering catering services at Gando Airport.

It was not a profitable business. In spite of its appropriate location and although there was only one real competitor, EUREST, its results kept being negative until 1984. Its loss-making situation basically derived from the lack of agreement with IBERIA, ENTURSA's main client, as regards the fares to be applied for its services. It must be remembered that we are referring to years during which, to some extent, the air traffic was being restricted in Spanish airports, particularly concerning charter flights. This provoked a strong downward pressure in prices for catering services on the part of the main airlines, which were in a position of strength due to the existing competition from the supply side. The monopoly or quasi-monopoly position of the demand held by some aviation companies, caused enterprises dedicated to the catering business to abide by the conditions imposed by those companies.

IBERIA was not an exception and, apart from Barajas, where ENTURSA worked on an administration basis, in the rest of airports, IBERIA contracted its services in the market according to the laws of supply and demand²⁴. The downward fare policy put into practice by the Spanish company negatively conditioned the catering business in Las Palmas and, as we shall see later, also in Málaga. The loss-making situation as regards fares was, in the opinion of the people in charge of ENTURSA, a decisive element in the lack of profitability of many facilities²⁵. The continued succession of negative results and the pessimistic short-term forecasts were the reason why, in 1981, just three years after it had started operating, ENTURSA was already thinking of abandoning the catering business in the Canary Islands²⁶.

4) Catering-Málaga

The important tourist movement registered in the province of Málaga called ENTURSA's attention and the Empresa considered this area the ideal place to enlarge its field of action. Thus, on March 6th, 1979, ENTURSA signed a leasing contract with the DRIMPE company, which owned the catering services at Málaga Airport. In this contract it was stipulated that its duration would be of five years, that at the end of the third year ENTURSA would have an option to purchase fixed at 35 million pesetas, and that the leasing fee would be of 1,800,000 pesetas during the first year and that from then on, there would be an annual increase of 600,000 pesetas²⁷.

Its good geographical location and the lack of first-order competing enterprises, excepting the multinational Marriott, were not enough, and exactly as it was the case in Las Palmas' catering service, the business ended up being unprofitable. The main reason for this loss-making situation was the same as the one given by ENTURSA's authorities when trying to justify the negative results in the catering service in Gando, that is, the fare tension with IBERIA.

As a concluding thought, we could simply point out that the catering business did not satisfy the hopes that ENTURSA associated with it in 1975. Perhaps the most positive

thing, the most important asset which the division finally counted on, was the high level as regards productive capacity reached by the catering service in Barajas. On the other hand, the weaknesses with the most important repercussions were the bad location of Madrid's catering service - with its negative consequences for the high transport expenses in certain services, specially in the Departamento de Colectividades-, the limited presence in Spanish airports as a whole -only in three- and, possibly, the excessive concentration of the turnover with Iberia, which made weaker, as regards the question of fares, ENTURSA's negotiating position when it had to face the airline.

3.- Financing, results and profitability

As we saw before, the Empresa Nacional de Turismo was created late in 1963, that is, in a moment in which, on the one hand, the first steps towards the liberalization of the Spanish economy were being made and, on the other hand, tourism was becoming a mass phenomenon. It was born precisely in a year in which, besides, a change of direction took place in the strategy that had been followed by the INI since it was founded. Since 1963 and until 1969 its function as a financial holding company prevailed, stressed because its financing channels were deeply altered, after the State's contributions were reduced, which meant that resources had to be looked for in capital markets²¹.

As a result of this, both the INI and its companies experienced a worrying deterioration process regarding their patrimony situation. The percentage represented by their own funds in the INI's financial structure passed from 33.6% in 1964 to 18.2% in 1970. In the enterprises belonging to the INI-group, the evolution was similar: from 31.7% to 22.5%. The indebtedness coefficient, which reflects the proportion between assets and liabilities, passed, in the case of the INI, from 50% to 20%, and as for the group of enterprises, from 46.3% to 28.9%, revealing, in both cases, the serious deterioration that had affected their financing structures. A considerable decrease also took place in the hedging of fixed assets with their own resources. The fact that, in 1970, only

33.6% of the real investment in the Group's investment was covered by its own financing sources, meant a market imbalance between the composition of the assets of public societies and their financing sources²².

The Empresa Nacional de Turismo was not an exception, of course. Like the rest of the enterprises in the INI-group, it could be financed through the same mechanisms as private enterprises. Furthermore, it had available the direct financing from the holding company it belonged to. Its resources were, in principle, the capital contributions coming from private associates, self-financing, the issue of bonds in interior and exterior markets, internal and external credits from the finance system, as well as the funds conceded by the INI to its enterprises through the supply of capital as a shareholder and the credits and loans given²³. As can be checked in Table 15, the INI played an outstanding role in financing ENTURSA, either through successive increases of its share capital or through the concession of credits.

As was previously mentioned, the second half of the decade of the sixties was characterized by the limited use of capital increase as a financing mechanism. In the case of the Empresa Nacional de Turismo, this resource was only used once. It was in 1965, a year after its creation, when people in charge of it presented to the INI a study-proposal according to which there was an evident need to improve the Empresa's financial situation, which is why they requested an increase of its share capital. This proposal was welcomed in the heart of the INI and, in the Extraordinary General Meeting, which was held on December 10th of that same year, it was agreed that the share capital, which was then of 300 million pesetas, represented by 60,000 shares of 5,000 pesetas each, would be increased in a further 300 million pesetas. The issue of the 60,000 new shares was completely acquired by the INI, the money for this operation coming from its payments as financing advances²⁴. This way, the authorized capital came to be of 600 million pesetas, an amount that would remain invariable for the following five years.

This limited capital contribution along with the permanent negative results in the Empresa, provoked a decrease in its assets. Their proportion in the total liabilities was reduced by 22 points between 1964 and 1969, going from 64.5% to 42.0%. On the other hand, liabilities were multiplied by 4.4 thanks to the credits conceded by the INI. The result of all this was ENTURSA's progressive indebtedness. The ratio relating assets to liabilities passed from 181.7% to 72.3%. The modification affecting the financial structure led to a decrease in the hedging coefficient for fixed assets, which came down from 67.1% to 43.2%.

Therefore, ENTURSA's economic situation at the end of the sixties was rather worrying. It was an enterprise with a deteriorated financial structure -high indebtedness and a degree of dependence of 58%- and which still had not achieved a positive net result. This was caused, on the one hand, by the policy applied as regards the location and building of hotels. Buildings-monuments in non-typical vacation areas had been chosen. The low occupancy rates in those establishments, precisely in a moment in which tourism in Spain was growing, must have no doubt contributed to the successive negative exploitation results registered in ENTURSA's hotel division.

On the other hand, the INI's financial weakness was transmitted to its enterprise. Since the Instituto did not receive enough capital contributions, it was forced to finance the society preferably through credits or loans and not through patrimony contributions, which is what is required for investing societies with a low self-financing capacity, as ENTURSA was. Since the universal shareholder did not provide the society with enough assets, the latter received its patrimony imbalance. The capital contribution being limited, ENTURSA was doomed to an onerous indebtedness. It was thus urgent to carry out a reform allowing a higher financial autonomy and a reduced indebtedness, not only in ENTURSA, but in the INI itself and in practically all the enterprises belonging to the INI-group. That reform would become visible from 1970 onwards.

At the beginning of that year, the INI asked the government for the establishment of new financing mechanisms based on the

following aspects: a) State contribution to finance the losses accumulated by enterprises until December 1969; b) subsidy to balance the exercise of the year 1968, and c) appearance of the income recorded by the discount of crudes. The reform was finally implemented the following year thanks to the passing of the Decree-Law of 'technical updating' of December 24th, 1970, and to the agreements that were simultaneously reached in the Council of Ministers. As for the financing of the INI, the most important thing was the sanction of the Law of July 21st, 1971, by which the credits conceded by the Bank of Spain became a state contribution, with which the indebtedness of the central bank was substantially reduced. The other agreement reached by the government which helped to improve the holding company's financial situation was the renewal of State contributions to the INI's patrimony and the concession of subsidies to some national enterprises which, due to exceptional and permanent circumstances outside the economic field, had negative results²¹.

As a result of this reform, the INI's assets were doubled between 1970 and 1976, increasing its participation in the total liabilities until it represented 25% in 1973. The improvement in the indebtedness coefficient was small, though -from 26% to 30%- and, therefore, it was achieved during the first year of application of the reform. Unfortunately, the reforming impulses vanished soon. Although the State's contributions continued to increase until 1976, the truth is they did so at a slower pace. On the other hand, the issue of bonds continued its upward development and, above all, there was a considerable increase as regards the contracting of external credits²².

While they were trying to carry out a financial restructuring of the INI, the same thing was done with a considerable part of its societies. The Empresa Nacional de Turismo was one of them. The first attempt to improve the Empresa's financial situation was made before the reform was approved in the early seventies. More precisely, it took place on April 6th, 1970, when the INI's Board of Directors again authorized ENTURSA to increase its capital, on this occasion from 400 to 1,200 million pesetas²³. The issue was of 120,000 bearer

shares, of 5,000 pesetas each and, like in the previous increase, and also in all the increases made later, the INI was the only buyer. This capital contribution meant a considerable improvement in the coefficients for indebtedness and financial autonomy.

The next step, once the reform was under way, consisted in the rehabilitation of its financial balance through the reduction of capital and the condonation of INI's loans in the amount of losses accumulated by the Empresa. The inescapable need to rehabilitate its financial structure led the INI's Board of Directors to agree, in the meeting of March 6th, 1972²⁴, on a restructuring in ENTURSA through capital reduction in the amount of 180 million pesetas -that is what total losses amounted to-, a subsequent increase of capital for the same amount and to be covered by financing advances and, finally, its division into two kinds of shares: a) A Series, ordinary ones, one hundred thousand titles, with a total face value of 500 million pesetas, which corresponded to investments related to cultural and artistic aspects and, b) B Series, preferential: one hundred and forty thousand titles with a face value of 700 million pesetas, which corresponded to the investments related to the normal exploitation.

The society's economic situation varied remarkably after this rehabilitation of its financial structure was carried out. The elimination of losses accumulated in previous years meant, along with the positive result achieved by the Empresa in 1972, the first one throughout its existence, that assets were above the capital social level. On the other hand, as the whole operation was subscribed by the INI with the coverage of the financial advances given to the Empresa, medium- and long-term outside financing was reduced exclusively to national and foreign credits. The result of it all was that ENTURSA reached what would be the highest degree of indebtedness in all its life, namely, 93.4%. Something very similar happened to the coefficients for indebtedness and fixed assets hedging.

But the improvement experienced during these years did not exclusively come as a result of financial rehabilitation. It must be

remembered that the five hotels forming the hotel division had higher occupancy rates in the early seventies. Besides, since 1970, a policy oriented to unification and rationalization started to be applied, affecting both the equipment and materials and the techniques applied in the exploitation, administration and purchases, which brought about a considerable reduction in expenses for each stay²⁵. All this contributed to the fact that ENTURSA's main activity, hotel running, generated positive net exploitation results from 1971 to 1974.

Unfortunately, the good situation did not last long. After the good times, the most complicated stage in ENTURSA's history followed. Among the factors guilty of that evolution, we can mention: 1) the international economic crisis starting in 1973 -with important effects on tourist activity- which, in Spain, coincided with the political transition towards democracy; 2) the policy applied by the INI in the financing of its enterprises and 3) the realization, during this period, of some investments which did not turn out to be so profitable as it was expected.

The Empresa Nacional de Turismo's patrimony structure began to deteriorate due to the practice, followed until the late seventies, of financing investments in fixed assets, which did not stop growing, with liabilities and without capital contributions being made by the INI. As a result of this policy, financial expenses grew fast and, consequently, financing expenses did too. Besides, the investments realized, both in the hotel division -BILBAO, San Sebastián and Mancey Hotels- and in the catering one -Barajas- were quite high and not profitable at all, above all because their materialization coincided with a certain decrease in the number of visitors and an increase in labour conflicts as well as in exploitation expenses. The result of all this was a serious worsening in ENTURSA's economic situation, with, again, negative results in the hotel division, in the newly created catering division and, in the Empresa as such.

The patrimony imbalance reached its maximum in 1978. In that year ENTURSA's assets were of 845.8 million pesetas, while, in 1971, they had been of 1,501.5 million.

The maintenance of the social capital and the losses reported since 1975 provoked this considerable fall. On the other hand, liabilities, mostly INI's financing credits, were multiplied by 55 during the same period of time. In the critical year of 1978, self-financing represented 21.7% of the liabilities, it was 3.6% lower than outside financing, and hardly covered 25% of the fixed assets.

Before ENTURSA's aggravated situation, the INI decided to provide it with some capital. Between 1979 and 1982, four increases of capital were approved, which made possible, rather than the society's financial rehabilitation, stopping the serious deterioration that its patrimony structure was going through. As can be checked in Tables 13 and 15, the increase of share capital -233%- only brought about a growth of 158% in terms of self-financing. This was a consequence of the fact that the Empresa continued to register serious losses as a result, among other things, but very fundamentally, of its having to face very high financing expenses due to the deficient asset structure. It must be born in mind that, in 1980, the degree of financial autonomy was of 21.7% and that of net solvency of 27.7%. But, as this limited growth in assets was slightly above that of liabilities, the latter being favoured mainly by short-term financing and national credits, at least a slight relief was achieved in the financial situation. All the same, the situation continued to be very worrying in 1982. The degree of financial dependence was of 70.9%, that of indebtedness or net solvency was of 41% and that of fixed assets hedging of hardly 33.8%.

Naturally, at the end of 1982, the Empresa Nacional de Turismo was not the only public enterprise having negative results and a deteriorated financial structure. The INI-group had been showing losses, continuously and increasingly, since 1976. Furthermore, its assets only represented 15.9% of its total liabilities, which meant a historical minimum. This point had been reached as a result of the strong impact caused by the industrial crisis in INI's enterprises, but also due to the lack of reaction in front of that crisis⁶. If the Group had to recover its profitability and reduce losses, it was essential, not only to provide the INI with more capital, but also, to carry

out deep changes, both industrially and financially. In this respect, the arrival of Carlos Solchaga at the Ministry for Industry was decisive. The new minister stated very clearly, from the very beginning, that the INI had to be rescued from its disastrous situation, and that this had to be done through a restructuring process that would affect both its enterprises and the people in charge of them. Solchaga's project aimed at reevaluating the INI, and as for each of its enterprises, their recovery in terms of industrial prominence.

The effects of this new philosophy were visible in ENTURSA since 1983. During that year, the INI supplied it with 2,182 million pesetas, materialized in 1,822 million as part of an agreement of compensation for accumulated losses covered with credits and 360 million as an increase in the current account balance. As a result of this regularization of losses, credits were cancelled for an amount of 1,957 million pesetas⁷. The increase in terms of self-financing -thanks to the elimination of losses- and the reduction of outside financing -due to the stagnation as regards short-term financing and to the practical disappearance of the INI's credits-, gave as a result a certain rehabilitation of the Empresa's financial structure. Indebtedness was lower now and assets represented 47.6% of the total liabilities and covered, for the first time since 1975, slightly more than half of the fixed assets.

1984 was a decisive year for the society's financial stability. And it was because, in that year, the INI made a new capital contribution. On April 25th, 1984, its Board of Directors agreed to increase ENTURSA's social capital by 2,500 million pesetas. Furthermore, it provided a further 92 million as part of a financing scheme. The distribution of all that money was as follows: 869 million for the credit and current account compensation, 1,631 million of new funds, 88 million to consolidate a medium and long-term credit, and the remaining 4 million for the current account⁸. This injection of capital notably increased assets -by 67.5%- and simultaneously reduced liabilities -by 39%-. Thanks to that, the former were again above the latter, a feat which had not been achieved since 1974, not only in total figures -6,188.6 million compared to

2,477.5 million, respectively- but also in percentage terms with the respect to the total liabilities -71.4% compared to 28.6%-. This improved ratio between self-financing and outside financing made it possible, on the one hand, for the Empresa to become solvent again and, on the other hand, the decrease in financial charges, which was a determining factor in the achievement of the first positive result after nine years of strong losses.

By 1985 ENTURSA's economic situation was the best in many years. As can be seen in Table 16, its coefficients for financial autonomy -71.9%-, for net solvency -256.3%-, and of fixed assets hedging -95.4%- reflect the financial rehabilitation experienced by the Empresa. Besides, for the second year running, it obtained a positive result. It was profitable again, something that had only happened during the years 1972, 1973 and 1974. Thanks to capital contributions by the INI and to the compensation of losses accumulated in previous years, a certain degree of economic viability had been achieved for the Empresa Nacional de Turismo and, as a result of that, the Empresa had become more attractive for potential buyers. The first serious step had thus been made towards its privatization.

4. Privatization

The management arriving at the INI at the end of 1984 undertook the privatization of a considerable part of its enterprises. Two modalities were adopted in this respect: in some cases a total disinvestment of share participation was carried out, which meant the loss of links and the enterprises' leaving the public sector and, in others, minority blocks of shares were placed in the Stock Exchange through public offering. The orienting criteria for the privatization were three: 1) disposal of enterprises whose business was strongly internationalized and which lacked the critical mass needed to guarantee their viability inside the Group; 2) sale of enterprises whose business line had no strategic interest for the Group, either because their presence in the industrial context did not make sense, or because they were small enterprises without an incidence on the sector; and 3) dissolution

of enterprises which found themselves in situations of manifest unviability¹³. Between 1985 and 1988 the INI disposed of nearly forty enterprises, most of them with little strategic interest for the group for the reasons mentioned above. The Empresa Nacional de Turismo was one of them.

On November 4th, 1985, the INI's president, Luis Carlos Croissier, sent the Finance Minister and the Minister for Transport, Tourism and Communications a letter on ENTURSA's privatization¹⁴. In the letter, it was stated that, as a result of the redefinition in the Instituto's action strategic lines, the Empresa Nacional de Turismo was outside its future action areas. For this reason, it was thought that it was not interesting to keep the INI's participation in the society's social capital, which was why it had been considered appropriate to sell it to companies involved in the tourist sector. It was also pointed out that, despite the continuous fund contributions made by the INI, ENTURSA had only achieved limited profits in 1984 and 1985, profits which were clearly insufficient if compared to what had been provided and to the Empresa's social capital.

On the other hand, it was argued that, in order to maintain the quality and service level required in a chain like ENTURSA's, it was necessary to count on investments in fixed assets with important amounts - between 1,500 and 3,000 million pesetas - which the Empresa could not generate on its own, and from which, were they not made, a loss of clients would follow, with the subsequent negative effect in the income statement. Moreover, it did not seem very likely that the INI could recover, through the company's results, fund contributions already made and those that it could need in the future, without forgetting that, besides, the investment needed in this respect could be more efficiently assigned to other activities. For all these reasons, it was thought that disinvestment was the most sensible way for the INI to be able to recover the funds it had already provided the Empresa Nacional de Turismo with.

The INI considered appropriate to segregate, before ENTURSA's sale, the three historical hotels -Reyes Católicos, San Marcos and La Marilla-, since, on the one hand, the property on which they were located were

buildings with a historic-artistic interest and, on the other hand, the specific legal situation of those properties would complicate their transmission to the private sector of the titles through which they were exploited, together with the fact that their public image could be easily assimilated to that of Paradores Nacionales. For the reasons mentioned, the INI proposed that these three hotels should form part of the State's patrimony again so that they could be adscribed to the organism Administración Turística Española, which would assume their exploitation.

As regards the catering business, the segregation was approached in collaboration with IBERIA, taking into account this airline's direct relationship with the catering activity and given its double status as the main client and the owner of the property in which the catering service in Barajas was located. This is why it was proposed that assets and liabilities, for their book value, should be adjudicated to IBER-SWISS CATERING, a new society formed by IBERIA and SWISSAIR SERVICES, a leading enterprise in the catering business.

The disinvestment process which had started on July 22nd, 1985, when the Government's Delegate Commission for Economic Affairs had authorized the INI to cede the whole of its participation in ENTURSA to the private sector, was completed on October 30th of that year when the Board of Directors of the Instituto Nacional de Industria agreed to sell all the shares representing the social capital to Hoteles de Lujo Españoles (Spanish Luxury Hotels). The total price offered, in which was included the catering division's book value, was of 5,186 million pesetas. It was stipulated that, from that amount, 2,000 million would be paid in cash and the rest in six yearly instalments, a bank guarantee being offered to ensure the principal amount (2,260 million pesetas) and sufficient guarantees for the interests (826 million pesetas). It would be in the meeting of the Council of Ministers held on November 20th, 1985 when the authorization was finally given for the Empresa Nacional de Turismo's sale operation¹⁵.

5. Conclusions

As has been shown in the preceding pages, the Empresa Nacional de Turismo was not profitable for the INI. The generalized negative results shown by the society were, in my view, due to two main reasons, although they were not the only ones. The first one was the unbalanced hotel offer. ENTURSA, unlike other chains, lacked a network of conventional tourist establishments in the most attractive areas for visitors. The great mistake in terms of profitability was that when they decided on the location of hotels, political or social interests prevailed to the detriment of strictly economic ones. The result of it all was that a considerable part of the facilities were located in non-typical vacation places. The consequences were occupancy rates below what has been expected and wished, along with exploitation incomes that only on very few occasions surpassed expenses.

The second reason is related to its financing system. The main source of capital for the Empresa was the INI, either through increases in the social capital, or through the concession of credits. A company like ENTURSA, which had to face strong investments and which, from the very beginning, showed a limited self-financing capacity, needed capital contributions rather than credits. As the former resource was, in general, less often used than the latter, the Empresa hardly ever had a rehabilitated financial situation, continually having to face very high financing expenses, which meant a great burden for its operation.

Life in ENTURSA was thus marked by its almost permanently deteriorated patrimony structure, which was mainly the result of the poor capital injections on the part of its owner, of a strong dependence on financing credits and of the continued negative results which only changed their sign in those specific moments in which the INI compensated the losses accumulated by the Empresa with the coverage of credits.

By 1983, the Empresa Nacional de Turismo obtained yet another negative result, something that had happened in 17 out of 21 years since the Empresa was created, and found itself in a sector which was not considered strategic by the INI. Therefore, it

was the appropriate candidate for disposal. With its privatization, carried out in 1985, after being financially rehabilitated, the participation of the Instituto Nacional de Industria in the tourist sector came to an end.

Notes

1. On the early stages of tourism in Spain, see Vega Inclán (1927 and 1928), and Arcos y Cuadra (1909 and 1918). For further information on the Spanish Government's first actions in the tourist sector, see Pellejero (1994a and 1994b).

2. See Pellejero (1996).

3. I want to express my gratitude to the staff in both centres for the kind attention they offered me and for their professionalism, with a very special reference to Ana Sisniega and Elena Larueho. I also extend my gratitude, for the same reasons, to Manche Ortiz, from the Programa de Historia Económica (Economic History Programme).

4. For anything related to the Instituto Nacional de Industria, see Martín Aceña and Comín (1991).

5. INI, Annual Report, Year 1949.

6. INI, File 472.

7. See Pellejero (1996).

8. We are referring to the Estudio para la Constitución de una Empresa Nacional de Industrias de Turismo (Study for the Constitution of a National Enterprise of Tourism Industries) and to the Plan Nacional de Industrias de Turismo (National Plan for Tourism Industries), respectively.

9. There were four hotels (Barcelona, Valencia, Córdoba y Badajoz) and a pilgrims' hostelry (Santiago de Compostela).

10. Administration's General Archive.

11. INI, File 472.

12. INI, File 472.

13. INI, File 704.

14. INI, File 704.

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

16. INI, Annual Report, Year 1963.

17. INI, File 798.

18. See Pellejero (1996).

19. See Pellejero (1996).

20. INI, Folder 3743, 1980.

21. INI, Folder 3743, 1985.

22. Journal *Actividad Económica*, issue 1432, November 1985.

23. INI, Situation Balance, Year 1969.

24. INI, Folder 3743, 1980.

25. The economic year coincides with the calendar year for the 1964-1973 period. In 1974, it started on January 1st, but finished on October 31st. From that moment onwards, every exercise was initiated on November 1st and finished on October 31st.

26. INI, Folder 3743, 1981.

27. INI, Folder 3743, 1980.

28. INI, Annual Report, Year 1979.

29. INI, Annual Report, Year 1975.

30. INI, Folder 3743, 1976.

31. INI, Annual Report, Year 1972.

32. INI, Annual Report, Year 1980.

33. INI, Folder 3743, 1980.

34. INI, Folder 3743, 1982.

35. INI, Folder 3743, 1981.

36. INI, Folder 3743, 1979.

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

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

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

40. INI, Annual Report, Year 1965.

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

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

43. INI, Annual Report, Year 1970.

44. INI, Annual Report, Year 1972 and INI, Folder 3743, 1972.

45. INI, Annual Report, Year 1970.

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

47. INI, Annual Report, Year 1983.

48. INI, Annual Report, Year 1984.

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

50. INI, Folder 3743, 1985. ENITURSA's last president was Francisco Alonives de Soff. He was preceded in that post by Luis Carrero Blanco, Juan de Arespacochaga y Iñiguez, Adolfo Suárez González, Luis García Hernández, Salvador Fernández Sánchez and Carlos de Luiza Meléndez.

Table 1: Entursa. Hotel division

Years	Hotels	Places	Stays	Capacity	Ocupancy %
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			

[Source: INI Reports.

Table 2: Entursa. Occupancy rates

1. RÍVEY CATOLICOS
2. SAN MARCOS
3. LA NUBALLA
4. PORLE
5. EL PALMAR

6. BORIA
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

[Source: INI Reports.

Table 3: Entursa. Exploitation incomes

Millions of Ptas.

1. Incomes for the concept of rooms.
 2. Idem. Percentage Participation.
 3. Incomes derived from the Restaurant, Breakfast and Bar.
 4. Idem. Percentage Participation.
 5. Incomes from other Concepts.
 6. Idem. Percentage Participation.

Years	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

Source: INI, Situation Balances.

Table 4: Entursa. Restaurant and Catering Service.

1. Expenses for the Concept of Consumptions.
 2. Idem. Percentage Participation.

YEARS	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

Source: INSI Reports.

Table 5: Entursa, Exploitation Expenses.

Millions of Plas.

1. Expenses for the Concept of Consumptions.
2. Idem. Percentage Participation.
3. Expenses for the Concept of Staff.

4. Idem. Percentage Participation.
5. Expenses for other Concepts.
6. Idem. Percentage Participation.

YEARS	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

Source: INI, Situation Balances.

Table 6: Entursa, Exploitation incomes.

1. Exploitation incomes. Millions of current pesetas.
2. Exploitation incomes. Millions of constant pesetas. (1970).
3. Exploitation incomes/Hotel capacity. Current pesetas.
4. Exploitation incomes/Hotel capacity. Constant pesetas.

YEARS	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

Source: INI, Situation Balances.

Table 7: Entursa. Exploitation expenses.

1. Exploitation expenses. Millions of current pesetas.
2. Exploitation expenses. Millions of constant pesetas. 1970.
3. Exploitation expenses/Hotel capacity. Current pesetas.
4. Exploitation expenses/Hotel capacity. Constant pesetas.

YEARS	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

Source: INI. Situation Balances.

Table 8: Entursa. Percentage variation of exploitation incomes and expenses

	1964-1973	1975-1980
EXPLOTATION INCOMES		
Current Pesetas	1.224 %	402 %
Constant Pesetas of 1970	598 %	114 %
EXPLOTATION EXPENSES		
Current Pesetas	922 %	433 %
Constant Pesetas of 1970	441 %	127 %
EXPLOTATION INCOMES/HOTEL CAPACITY		
Current Pesetas	247 %	199 %
Constant Pesetas of 1970	83 %	27 %
EXPLOTATION EXPENSES/HOTEL CAPACITY		
Current Pesetas	166 %	218 %
Constant Pesetas of 1970	40 %	35 %

Source: Tables 6 and 7

Table 9: Entursa. Hotel division results (millions of Ptas.)

1. Exploitation Results strictly derived from Hotels
2. Incomes from Business Premises
3. Gross Exploitation Results (3 = 1 + 2)
4. Head Office Expenses
5. Amortizations and Prevention
6. Net Exploitation Results (6 = 3 + 4 + 5)

Years	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

Source: INI Reports

Table 10: Entursa, Catering Division.

1. Number of trays (thousands of items)
 2. Handling Number (thousands of items)
 3. Laundry, kilograms of clothes (thousands of units)

	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

Source: INI, Reports.

Table 11: Catering division. Exploitation incomes. Millions of Ptas.

Years	Barajas	Las Palmas	Málaga	Colectivities	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

Source: INI, Reports.

Table 12: Catering division, exploitation results (millions of pesetas)

Years	Barajas*	Las Palmas	Malaga	Colectivities	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

*Operating fee.
Source: INA Reports.

Table 13: Entursa, Total liabilities. (Millions of ptas.)

1. Self-financing
2. Medium- and long-term financing
3. Short-term financing
4. Outside financing (2+3)
5. Total liabilities (1+4)

YEARS	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	36,7	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

Source: INI, Aggregate Balance.

Table 14: Entursa. Total net assets. (Millions of ptas.)

	1. Net fixed assets 2. Current assets	3. Other assets 4. Total		
YEARS	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

Source: INI. Aggregate Balance.

Cuadro 15: Entursa. Financing. (Millions of Ptas.)

	1. Capital 2. Constituted Reserves 3. Result of the year	4. INI's financing credits - 5. National credits 6. Foreign credits	7. Creditors for each operation 8. Financial accounts 9. Periodical adjustments						
	SELF - FINANCING			MEDIUM AND LONG - TERM			SHORT - TERM		
YEARS	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

Source: INI. Aggregate Balance.

Table 16: Entersa. Financial analysis

1. Degree of financial autonomy (Self-financing/total assets)%
2. Degree of financial dependence (Alien financing/total assets)%
3. Coefficient of permanent financing (Permanent financing/Total assets)%
4. Coefficient of net solvency (Self-financing/Alien financing)%
5. Coefficient of fixed assets (hedging self-financing/Net fixed assets)%

YEARS	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

Source: INI, Aggregate Balance.

Table 17: Entersa. Aggregate account of results, millions of ptas.

1. Incomes
2. Cost and expenses
3. Exploitation net results
4. Financial charges
5. Stock variations
6. Works done for fixed assets
7. Results of normal exploitation
8. Other extraordinary results
9. Total net results

YEARS	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

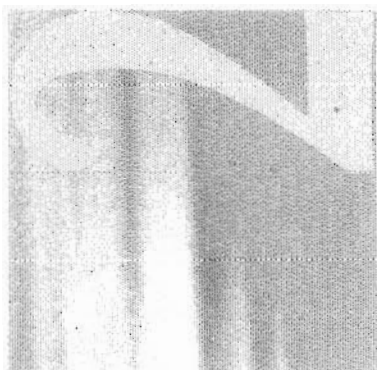
Source: INI, Aggregate Balance.

Table 18: Entursa. Profitability analysis

1. Profits/total assets %
 2. Profits/Self - financing %
 3. Profits/Sales %

YEARS	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

Source: INI, Aggregate Balance.



Ana B. Ramón Rodríguez
Generalitat Valenciana's Tourism
Official School
University of Alicante

Abstract

The article is a part of a research study on competitiveness via prices and exchange rates in Spain and in the Costa Blanca. Starting from that larger research work, we have tried to condense in the following pages a chapter in which we construct an index for the real effective exchange rate in tourist activities as a competitiveness index. Next we present the methodology that has been followed in order to approximate that indicator -traditionally used by the Bank of Spain for the analysis of competitiveness abroad of the economy as a whole-, to the so-called tourist service exports, as well as the main conclusions obtained from the results of that macroeconomic indicator.

Keywords

Nominal effective exchange rate, real effective exchange rate.

1. Introduction

The basic idea of this paper is the study of the evolution of competitiveness -via prices and exchange rates- of tourist activities in Spain, with a special reference to the Costa Blanca, during the 1986/1995 period. We intend to analyze to what extent such a clearly exporting activity for Alicante's economy as tourism has been directly influenced by decisions on monetary policy during the last decade. Therefore, the

Study on the competitiveness of tourism in Spain and in the Costa Blanca through the evolution of the real effective exchange rate

present work mainly deals with the outward side of tourist activities: the demand from abroad.

The concept of competitiveness in one economic system refers to its capacity to enlarge or, at least, to keep its participation both in the outer and in the inner market, without having an adverse effect on its citizens' living standards. Tourism is a productive activity with a strong demand which presents a growth rate above the average growth of the world's economy. In the context of this expansion process, an increase has taken place in the number of emergent tourist countries that compete with Spain and the Costa Blanca for the same demand segment given the limited differentiation of our tourist product and the undeniable advantages as regards prices offered by many of these economies.

The present paper analyzes, in first place, the evolutionary tendency of relative prices both in Spain as a whole and in the Valencian Autonomous Community as opposed to those in the main tourist emitting countries. The next section will be the study's central axis, in which we are going to study the evolution of the competitive position of tourist services, through the real effective exchange rate. The fundamental idea consists in complementing that macroeconomic indicator (elaborated by the Bank of Spain since 1974, for the analysis of competitiveness abroad of the economy as a whole), and approaching it to the so-called tourist service exports, with the aim of improving the depth and thoroughness of the economic analyses required by that phenomenon in its outward side. With this aim, a tourist real effective exchange rate is elaborated as a competitiveness indicator collecting the effects of both determinants: the current's rate of exchange and

relative prices, in Spanish tourist activities with respect to its respective customer countries.

2. Analysis of relative prices with the main emitting countries

The price factor has played a relevant role in the emergence and development of Spain as a tourism specialized country and it still does when it comes to raising or maintaining the sector's competitiveness while we endow it with a specialization and innovation level which act as competitive advantages for our destinations.

Information on tables 1 and 2 want to illustrate one of the most important structural problems suffered by all Spanish productive activities acting in an open market (practically all of them), and more specifically, tourist activities. We refer to the high differential inflation rate shown by consumer prices (CPI) in Spain with respect to other countries belonging to the European Union or the OLCI. This situation provokes an adverse effect not only on tourist activities, but also on the evolution of Spanish foreign trade and, as a result, on the balance on current account. It must be said that the price-tourist current relationship can be delayed, specially when the influence of wholesale tourist operators, is significant (like in the case of Benidorm, since the latter prepare their packages one year before the arrival of the tourist season).

In the case of the tourist sector and referring to countries belonging to the European Union, the inflation differential thus measured is considered a suitable approach in order to analyze competitiveness, since measures on duties and export and import contingents have disappeared. Besides, it is not necessary to deduct indirect taxes, given that in the case of tourism the goods...

consumed in the country in which it is produced and those goods are supported by both national and foreign consumers.

Starting from data offered by the Bank of Spain and considering that relative prices measure the ratio of the price index in Spain and that of a previously determined country or group of countries, for a value 100 in 1990 we obtain that the ratio above mentioned comes to reach an approximate value of 107% in 1995, with respect to countries belonging to the European Union and the OECD, a deterioration of 7% being detected in the competitiveness of our products (without taking off the effect of the exchange rate) in a five-year period. The positive inflation differential shown by Spain with respect to most EU countries is not exclusive of this period and was already a key element to explain why foreign residents in Spain left the country in the eighties, when they checked that the advantage regarding prices that Spain represented for them in the sixties had disappeared. (Hidalgo (1966)).

On the other hand, it is worth emphasizing, as an approach to the Costa Blanca, the trend behaviour shown by the Valencian Autonomous Community's CPI with respect to that of Spain as a whole in recent years. In effect, prices in the Valencian Autonomous Community, which started, with an inflationist behaviour situated above the nation's average, especially in the 87-89 period, improve their relative position during the first half of the decade of the nineties, thanks to the important reduction in its lower growth in the last two years subjected to analysis, mainly due to the restraint on the part of the inner demand during the 1993-1994 biennium. However, Alicante province's CPI₂ has shown, since 1994, a rising trend with respect to other regional CPIs.

During the period in which the peseta was devaluated and corroborating the theory which states that devaluations bring about inflationary processes, Spain is the country showing the highest CPI growth rate followed closely by Italy. Thus, for the whole period under analysis, despite the efforts to control it, a positive differential inflation is confirmed for Spanish prices with respect to the main countries emitting tourists towards Spain.

However, the expectations concerning the prices variable for 1996 and 1997 in Spain are favourable thanks to the maintenance of the pay restraint initiated in 1994, to the weak national demand, as well as to the restraint in international prices, which has reduced the imported inflation component. Despite all this, the generalized inflation restraint in the other European Union countries with the aim of reaching the criteria of Maastricht in 1998, will prevent Spain from maintaining the comparative advantages via prices that it once enjoyed.

On the other hand, we find those developed countries which are relevant in a double sense, as they are both tourist-emitting and tourist-receiving countries. In effect, Germany, France, the Netherlands, the United Kingdom, Switzerland act as tourist generators in the international market and, more specifically towards the Costa Blanca, but also as countries offering tourist services. The behaviour of prices in all these countries is much more restrained than in Spain, a fact eroding the competitiveness of our products in the two senses in which they have an incidence upon the Spanish tourist market; that is, as clients and as competitors.

2.1.- Measurements with the Tourist Price Index (TPI)

This loss of competitiveness caused by the differential inflation with respect to the main European countries, becomes more marked, in the case of Spanish tourist activities, if we take as a reference the so-called Tourist Price Index (TPI₃). The TPI for a country has as its aim measuring the evolution in the prices of goods and services consumed by tourists in that country. It is the statistical limitations that again prevent us from analyzing the TPI of European countries which are direct competitors for our tourist destinations, since they are specialized in the same kind of tourism. That would be the case of Greece and Portugal, among others.

Seeing the limited homogeneity as regards the calculation of TPI for individual countries, we can deduce that the index in question is only useful for us in a very approximate way and that any conclusions may be taken with some caution. For

example, it could be inferred from Table No 3 that tourist prices in the United Kingdom's price behaviour is almost as high as that of Spanish prices. However, we must take into account the difference as regards items included in the index applied by one country and the other (in the case of the United Kingdom, the prices of alcohol, tobacco, etc.).

The comparison between CPI and TPI in Spain allows us to observe different growth rates for one and the other, as it becomes visible in graph No 2, these differences being probably caused by the fact that tourism is a sector with a strong demand. It makes sense to assume that the value of TPI in the Costa Blanca must be higher than that calculated for the whole country, if we consider that the pressure exerted by tourist demand in the eighties was channelled through the building development growth with clear speculation interests. On the other hand, we also deduce that the high prices reflected in the index must come from the prices of the goods and services consumed outside the hotel, mainly drinks and meals, in any kind of establishment situated in a representative tourist area, where, on many occasions, the value for money relationship for tourists is lower than in their place of origin.

3. A competitiveness indicator: The Tourist Real Effective Exchange Rate (TREER)

The fact that products in a country become relatively more expensive may be due either to an increase in the country's prices with respect to those in the neighbouring countries (as has been commented on above), to an appreciation of that country's currency with respect to that of the other countries, or to a combination of both factors. Consequently, a high inflation rate would balance up its negative effects on competitiveness *a priori*, if constant depreciations of the peseta with respect to the other competitors or receiving countries took place.

We cannot forget the negative effects that a depreciation entails for goods imports, which become more expensive and, consequently, bring about higher costs for entrepreneurs, with the subsequent long-

term effects on the inflation rate itself, in the absence of restrictive policies. Neither do we want to forget about the negative effect of a devaluation on the enterprises as well as the public sector's foreign debt. On the other hand, we must remember that depreciation could reduce the value of each tourist's currency. However, before the increase in the number of tourists generated, we can expect increased incomes through tourism in absolute terms. In fact, the devaluations affecting the peseta in 1992 and 1993 have been very beneficial for the tourist sector, in the context of a model which is still based, to a large extent, on prices as it shows a demand-price elasticity above one (Espasa, (1993)).

As regards Spanish people travelling abroad, the relative rise in foreign prices due to the supposed weakness of the peseta, may lead these people to choose a Spanish destination for their holidays, taking into account the reduction their purchasing power suffers abroad.

Therefore, the opposite case can be deduced from this reasoning: an appreciation of the peseta may lead to a loss in competitiveness for Spanish tourism as it means an increased price for foreign tourists' holidays in terms of their currency.

Unlike what happens in tourist crises before the decade of the nineties, which are derived from adverse international temporary situations (the energy crisis, the British miners' strikes, etc.), the loss of dynamism that has started to become visible in tourist demand since 1988 is caused by an heterogeneous combination of factors, among which stands out a loss regarding competitiveness as a direct consequence of the appreciation of the peseta, while a constant increase in the Spanish differential inflation also takes place. In effect, the presence of both factors worsened the unstable situation of tourism in Spain went through in the years 1988-89, making it difficult for us to sell our services abroad (Pedraza, (Dir.) (1990)).

Espasa (1993) proves that tourist demand's elasticity with respect to relative prices corrected by the exchange rate can be considered to have grown in Spain in the 1988-1990 period. Likewise, it can be deduced that the elasticity in the real tourist

expense with respect to that of Spanish relative prices in a wider sense with our tourist emitting countries, is subject to non-linear structures and increases as the loss in competitiveness goes beyond certain levels.

The aim of the present heading consists in elaborating a tourist effective real exchange rate that can measure the variations taking place regarding the competitiveness of tourist activities. If the Real Exchange Rate (RER) incorporates variations in prices and exchange rates trying to measure the evolution in one country as opposed to that of another, the Real Effective Exchange Rate (REER) does the same thing but in comparison with a group of countries with which exchanges are carried out, balanced by the weight that each country has in a given country's foreign trade. More specifically, with the aim of bringing it nearer to the tourist sector, it will be weighed up taking into account how important the provenance of foreign tourists is in the destinations under analysis: Spain and the Costa Blanca. The REER has been calculated by the Bank of Spain for the whole of the Spanish economy since 1974. In it that evaluation is carried out considering the significance of the respective countries in Spain's foreign trade, without including tourist service exports. This element would introduce some special features, since the participation of each one of these countries in Spanish tourism does not exactly coincide with their presence in foreign trade (particularly in the United Kingdom and France).

The real effective exchange rate is used, within the framework of research in tourism, as a variable for econometric models calculated for the case of Spain by Espasa A., Gómez-Chumoa B. and Ibarra, J. (1990); Doris, A. (1990); Espasa, A. (1993;1996); Buisán, A. (1995); among others. Inside this line of research, the idea proposed here is that of bringing that competitiveness indicator nearer to the real evolution of tourist activity.

3.2.- Methodology for the elaboration of the tourist real effective exchange rate.

We use the nominal effective exchange rate (NEER), in order to measure the evolution in one currency, the peseta, in a specific period, marked by the reference year, as

opposed to that of a series of currencies corresponding to a group of countries with which Spain has exchange relationships, that is, Spain's main clients as far as tourism is concerned. If we additionally adapt the NEER we have thus calculated, with a factor that reflects variations in prices, both in the country elaborating the index, Spain or the Valencian Autonomous Community, and in the others during a specific length of time, we are working with the real effective exchange rate (REER). Its more widespread expression is (Bank of Spain, (1980)):

Where C_{ij} and C_{jt} represent the peseta's official rate of exchange in relation with the currency of country j , in the reference year and in the year t , respectively (expressed in pesetas for each foreign currency unit). IP_i and IP_{jt} are the Spanish price indices and IP_j and IP_{jt} are those of country j , in the period t and in the reference year, respectively. P_j is the weighting received by each country ($\sum P_j = 100$).

Elaborating a competitiveness index means choosing among the variables that must integrate it and deciding the way they are going to be combined in a single indicator. This selection is conditioned, in this case, by the statistical information available for the tourist sector.

Once the exchange rate has been defined, we must choose the main countries with which Spain and/or the Costa Blanca exchange tourist services. The variable used for the selection of these countries comes from the figures for the arrivals of foreigners through Spanish borders published by the Tourism General Secretariat⁵. This variable, in the case of the Costa Blanca, is approached using the arithmetic mean during the selected period, of the variable corresponding to foreign tourist arrivals in hotel accommodations supplied by Spain's National Statistics Institute and the arrivals of international travellers at El Añet airport, supplied by the airport itself. Taking this variable into account, reference countries are: Germany, France, Italy, England, Belgium, Holland, Switzerland, Sweden and Norway, which represent, during the period, more than 70% of Spain's tourist trade and 95% of that addressed at the Costa Blanca, coming from abroad.

It is not possible to carry out this selection

in terms of the variable related to incomes from tourism, which would more accurately represent the total tourist service export volume, since no breakdown of this source with statistics referring to each country in particular is available. However, and insofar as we can have some of them at our disposal globally, we are going to make some references to the effects caused on incomes in foreign currencies from tourism by variations in the REER of the currencies under analysis.

The following step consists in the selection of a specific weighting system, P_j , assigned to each country in the competitiveness indicator, since not all the countries are equally important in Spain's tourist trade⁷. The system we have chosen is a simple weighting system known as bilateral, which is based on the relevance of each country in Spain's tourist trade. From the variable corresponding to visitor arrivals through the border, we consider the equivalence "tourist arrivals = goods exports" for its adaptation to the mathematical formulation of that weighting. This way we grant the same importance to all tourists coming into Spain regardless of how long they stay in the destination. We also carry out another alternative estimate balancing up that variable in terms of the volume of overnight stays by visitors of the different nationalities during their stay, considering that, somehow, the average length of stay gives more importance to some nationalities than to others. The variable related to average length of stay has some deficiencies in the estimating method since we only have national and regional data of this kind referring to the hotel sector and to tourist campsites.

In order to improve the efficiency of the index when it comes to acting a good indicator of the real demand, we proceed to a homogeneization from the point of view of purchasing power of the P_j obtained (Padilla, (1988)): a reweighting has been carried out multiplying the number of tourists from each country by an indicator of its national per capita income (GNP per inhabitant in 1993), which enables us to obtain what is referred to as number of "normalized tourists" coming from those countries with approximately the same purchasing power. Thus, the calculation of the P_j s has been as follows:

x_j = arithmetic mean of the number of tourists accumulated during the period coming from country j .
 y_{j93} = per capita GNP of the year 1993 corresponding to country j .
 $x_j y_{j93}$ = normalized number of tourists coming from country j entering Spain during the period, that is:

With this, P_j weightings:

We have therefore used constant weightings for the same country of origin during the whole sample period, which are the arithmetic mean of the number of years considered in each case.

3.1.1. Purchasing Power Parity Weighting (PPW)

The concept of national or per capita income, traditionally used by economists as a reliable index to measure the wealth of one economy, is receiving serious criticism from diverse research institutions, above all when we are dealing with the comparison of national income figures between countries. Specifically, the one referring to the absence of a relationship between that indicator and the different currencies' rate of exchange, when the various exchange rates want to determine these currencies' purchasing power. As we aim at bringing that purchasing power nearer, we have used two alternative per capita income indicators: one related to the traditional way of measuring the per capita income estimated in terms of the exchange rate, and the other according to an estimate of Purchasing Power Parity (PPW) considering, in principle, that the latter form would achieve a better approximation to tourist expenses with a breakdown for each nationality. Both estimates are obtained from the statistics published by the World Bank.

The estimate of purchasing power parity per capita income is simply an indicative exchange rate between two currencies which makes them have a similar purchasing power. Such an estimate consists in a deflator of the per capita income converted by the exchange rates in a real way, using a world's price index which calculates the deviations in each country with respect to a comparative worldwide

price level. Maybe tourists themselves, rather than economists, will be the first ones to check that the current exchange rate between countries does not correspond to the purchasing power of the respective currencies. Using the per capita income in Purchasing Power Parity (PPW) we try to avoid the currency of, for example, Tunisia, being undervalued with respect to its prices and that of Switzerland being overvalued.

On the other hand, the effects of a devaluation may lead to artificial variations in the traditional way of measuring the currencies' purchasing power. That is the case of Great Britain, where the strong devaluation suffered by its currency, along with the fact that the pound has left the Monetary System, causes an undervaluation of its national income in 1993, which could be palliated to some extent by using PPW. On considering that this undervaluation of the purchasing power of British people could distort the conclusions derived from the analysis, bearing in mind their importance in the analyzed tourist destinations, we proceed to carry out the calculations for the real effective exchange rate in both ways. Thus we intend to check whether alternative estimates of the traditional per capita income provoke substantially different results for that competitiveness indicator.

3.1.2. Variable Related to Prices

When we are to calculate the tourist REER it becomes necessary to introduce the relative prices factor which analyzes the evolution of prices in Spain with respect to the group of tourist emitting countries. With this aim, we deflate the nominal effective exchange rate by Spain's relative prices with each of the countries considered going through the following steps:

- In first place we must calculate the price variation registered in the different countries between the reference year (1990) and the period being studied. Later we calculate, for each of the countries concerned, the evolution of their prices in each period with respect to their reference year, balanced up by the significance that each country has in the foreign aspect of Spanish tourism, using the P_j weightings that are applied to each country.

- Next we calculate the geometric mean, for all the countries in the group we are considering, of their weighted price variations. The calculation of this weighted mean is carried out using geometric means, since they offer handling advantages with respect to arithmetic means, because they keep in the compound indices the properties of the elementary indices composing them (transitivity, reversibility, addition, multiplication and division).
- The next step consists in finding out the evolution of prices in Spain in relation to the group of reference countries.

With respect to the price level suitable to compare tourist service inflation differences between countries, a reliable Tourist Price Index would undoubtedly represent the most approximate option for this analysis. We have already mentioned the statistical limitations with respect to this index in Spain, along with the limited homogeneity in the methodologies used by the rest of countries which have that information at their disposal, together with the lack of this type of data on a province or regional scale for their use in the Costa Blanca. Despite all that, and only on a national scale and until 1992, the tourist REER has been elaborated taking the reference of the IPI published by the OECD, the information being completed and updated with other indicators according to Spain's and the Valencian Community's respective CPIs.

3.2. Considerations on the different weighting methods

In this section we mean to present the results of the weightings obtained while elaborating the tourist real effective exchange rate for the Costa Blanca and Spain. We also specify the alternatives arising between the different approximation methods chosen, taking into account the different options on weighting the reference countries according to the competitiveness index.

Data in Table No. 4 show the alterations affecting the income weighting sub/for when we have to take the option of considering one or the other per capita income estimate. The weighting is carried

out in accordance with the weight of each country on the income sum of the group of countries under consideration as a whole⁸. Special attention must be paid to weighting changes in the United Kingdom, Norway and Switzerland. Table No. 5 shows the differences regarding duration of the average stays calculated for each nationality and its weighting factor according to the significance of each country's overnight stays in the sum of total average lengths of stay.

After seeing the results of Table No. 5, it is important to make some comments. Before the lack of a national or regional survey which homogeneously gives information on the length of stays in terms of nationalities for all tourists, that approximation to the expense realized by foreign tourists in Spain and the Costa Blanca has been estimated in accordance with the average lengths of stay in hotel establishments and tourist camps. That is, we first calculate the quotient between overnight stays and travellers registered at hotels and tourist camps, each of the terms being weighted by its relative importance in the total demand in the whole country and/or in the province. Next we find the proportion represented by overnight stays realized by country *j* attending to its average length of stay, on the total volume of overnight stays realized, always taking as a reference the sum of average lengths of stay⁹.

We observe that, mainly in the Costa Blanca, British tourists, a nationality that mainly arrives through package tours in three-star hotels, are overestimated as we consider the average length of stay only and exclusively in terms of hotel overnight stays, which reflects a situation being far from the area's reality. In spite of this, the considerable reduction in the importance of German, French, Italian and Norwegian tourists¹⁰, which becomes noticeable in Table No. 7, can be caused either by shorter average lengths of stay or by preferences for other kinds of accommodation which cannot be statistically controlled. Table No. 6 shows the different weighting alternatives we played with in order to emphasize each country's relative significance in the Spain's tourist service foreign trade, whereas Table No. 7 concentrates on the same information but with respect to the Costa Blanca.

Attention must be paid to the regressive effect that weighting through an indicator of national per capita income, even in a PPPV estimate, provokes on the relative weight of British tourists in Spain. In effect, in the sample of countries chosen, it is Great Britain that shows the lowest per capita national income in 1993, which is interpreted in the sense that British tourists have a more reduced real purchasing power than Swiss tourists in their holidays. This is the reason why the relative importance of this human collective is slightly reduced, a reduction which is mainly compensated by an increase in specific weight on the part of German and Swiss tourists and, to a lesser extent, of the French. On the other hand, taking into account an income indicator in origin diminished the proportion occupied by British, Belgian, Dutch and Italian tourists, while the importance of Swedish and Norwegian tourists is altered either upward or downward depending on which income indicator is considered.

Approximating the real composition of tourists arriving in the Costa Blanca faces the problem of the absence of borders. For that reason, we use the arithmetic mean of two partial variables¹¹.

After all we have said, we still have to elaborate the tourist real effective exchange rate (TREER) considering all the alternatives for weighting, with the aim of checking whether the per capita income in PPPV and according to the average lengths of stay substantially varies the results for the indicator. This is why we proceed to the elaboration of six different indicators for Spain and another six for the Costa Blanca. That is:

- 1.- TREER according to the measurement of effective arrivals without including any income indicators in origin.
- 2.- TREER including an income indicator in origin using a parity purchasing power estimate.
- 3.- TREER from an income indicator in origin using the traditional per capita income estimate which is based on exchange rates.

All this:

- 1.- Without taking into account the average lengths of stay for each

nationality and, therefore, considering similar specific weights exclusively according to the number of arrivals through each border.

- iii.- Weighting the importance of the number of tourists registered for each nationality according to their average lengths of stay.

3.3. Results and Conclusions of the Elaboration of the Tourist Real Effective Exchange Rate as a Measurement of Competitiveness in Spain and in the Costa Blanca.

Next we proceed to the presentation of the results of the competitiveness indicator proposed. Two main reasons lead us to choose only two different indicators for each area under analysis, which will allow us to carry out comparisons:

- According to the results obtained, it is advisable to underline that the mistake made when estimating the income in origin by the national income figures converted into a common currency, normally the US dollar, instead of estimating it in purchasing power parity, is not practically relevant. This is so, in this case, bearing in mind the mathematical formulation itself corresponding to the tourist real effective exchange rate. In other words, the fact that the income is used to weight a P_j arising from a previous weighting and that the P_j in question should appear exponentially in intermediate stages with values between 0 and 1, limits the visualization of the differences between the incomes to be estimated. This, of course, without detriment of the progress that parity purchasing power estimates offers in order to compare levels of economic wealth between countries on an international scale.
- On the other hand, the results derived from considering the visitor variable for each day of stay, in spite of varying the absolute numbers of the indicator analyzed, affect neither the indicator's trends nor the main conclusions drawn from the study.

For all this, and taking into account the inconveniences that could arise from

carrying out the approximation according to the average length of stay, we decided to grant the same importance to two nationalities taking into account the total number of visitors having come through the border, approximating tourist expense only through the estimate of per capita income in origin following the traditional system.

According to the indicator elaborated, the competitive position of tourism as an export activity in the Costa Blanca in 1995 becomes deteriorated with respect to 1986, as the TREER rises by about 5%, while the external aspect of tourism on a national scale worsens its relative position by about 3% in the same period. From this we deduce that the excessive dependence on the British has led the Costa Blanca to deteriorate its international position to a greater extent than what has happened on a national scale.

In conclusion, it is obvious that tourist activities in Spain and in the Costa Blanca have gone through a strangling process due to the exchange policy followed by the Spanish authorities between 1986 and 1991. All this, in an international context in which the new emergent countries fight to increase their market shares and in a moment of redefinition of specific tourist demands and their exigencies.

Such negative results, more accentuated in the Costa Blanca than in the average of Spain as a whole, are likewise provoked by a more disadvantageous competitive position of the province of Alicante due to its specializing in low purchasing power mass tourism, mainly of British origin. On the other hand, it seems logical to think that the greater external opening coefficient presented by the province of Alicante if compared to the national average has an incidence upon external competitiveness variations, which become more vulnerable to oscillations in the real effective exchange rate. As a global result, we have to focus our analysis in terms of the evolution of macroeconomic variables in Great Britain, taking into account the excessive dependence of Alicante's tourist activities on this economy. In effect, despite the achievements in the restraint of inflation in the Valencian Autonomous Community in the last part of the period analyzed, tourism in the Costa Blanca has become slightly

more sensitive to TREER variations. Furthermore, we would corroborate the conclusions drawn if we took into account that prices in the province of Alicante have been growing above the regional level since 1994.

The idea of attributing the greatest part of the responsibility for the recent tourist evolution to the price factor (inflation and exchange rate), would be reinforced by a theoretically greater incidence of this element in the type of tourism Spain specializes in, that is, in cheap tourism, a kind of tourism where the price factor is given more priority than quality. Moreover, this could also account for the behaviour of certain tourists and their foreseeable movement towards out-of-hotel establishments, which improve their value for money ratio by reducing quality.

The convergence on prices and salaries which the Spanish economy will have to come to in the European context, along with the imminent arrival of the single currency make it difficult for Spain to obtain medium- and long-term competitive advantages via prices within the framework of the international market. We must emphasize, therefore, that maintaining low prices that keep on being, as they were once, Spain's main source of comparative advantages with respect to foreign countries is not a sustainable option in the long run. We need to count on new more solid and less reproducible competitive ways.

One of the objectives should consist in a segmentation of the European market with the aim of attracting a higher purchasing power mass tourism. It is important, in order to achieve that aim, to offer prices that suit the quality provided (value for money), which maintain the competitiveness of Spanish products abroad, while, at the same time, the sector's agents do an effort to promote precise actions towards the obtention of a competitive product which will avoid the excessive dependence on some specific markets with a high demand-price elasticity.

4. Main conclusions derived from the analysis

We start from the initial hypothesis arguing

the Costa Blanca's specialization in a kind of tourism with a low-medium purchasing power and a high demand-price elasticity. In the present study we have tried to study the competitiveness of tourist activities abroad via prices and exchange rates, through the elaboration of a tourist real effective exchange rate. In this context, we reach the following conclusions:

1.- Spanish destinations are losing part of their market share in two of the main proxy variables when the importance of the tourism phenomenon has to be assessed: incomes and arrivals. The loss of external competitiveness in tourist products is valued as one of the possible reasons for this trend when tourist activities are going through an international or global expansion process. We equally consider insurmountable aspects like the sector's state of maturity and the upper limit imposed by its infrastructural and environmental welcoming capacity. That international expansion of tourist activities is favoured by the reduction in transport expenses.

2.- However, a second aspect is having an incidence upon the decreased participation of certain destinations, like the Costa Blanca, in the world's tourist distribution. The price factor, which continues to be a determining element in the province of Alicante, weakens its competitive trend at the same time. The unavoidable convergence between Spanish and European living standards, together with the growth of other competing tourist destinations which offer advantages regarding prices which Spain cannot possibly reach, make it impossible to rely on low prices again as a differential component in our supply.

Likewise, if compared to its main tourist clients, Spain as a destination can see how its competitiveness is being eroded as consumption steadily becomes more and more expensive. Those rising prices are not caused by increases in price of package tours in the international markets, but by the positive inflation differentials which the Spanish complementary supply has shown so far, which, paradoxically, have not meant remarkable improvements as regards quality. This high cost becomes evident if we contrast the evolution of consumer price indices and is even more marked if we

consider the tourist price index, which becomes more relevant if we bear in mind that many of these countries act as clients and competitors at the same time.

3.- Despite the weakness shown by competitiveness of the tourist sector before emitting and/or receiving economies, the province of Alicante keeps on increasing its volume of arrivals coming from abroad. Circumstantial aspects around Spain, such as the incipient state of the tourist offer in some of the emergent countries, as well as the situation of instability that some Mediterranean destinations are living through (Former Yugoslavia, Cyprus, Corsica, Algeria, Turkey, Morocco, Egypt,...) divert tourist flows to countries viewed as more developed and safer. At the same time, the external market share is not dramatically reduced as a result of the Costa Blanca's specialization in a mass market, the high elasticity of the tourist demand and the enforcement of Duesenberry's model which offers a long-term vision on the behaviour of tourist consumption.

4.- We must refer to the adversity that the appreciation of the peseta between 1986 and 1991 meant for the expansive dynamics in Spain's tourist sector. Without a doubt, one of the elements that have most contributed to the development of the tourist sector in recent years as well as to the recovery of part of its competitiveness, has been the successive devaluations of the peseta in the 1992-93 period. The real effective exchange rate is considered a competitiveness indicator which brings together, in a single index, the effects of relative prices and the alterations in exchange rates. Therefore, the analysis of its trend allows measuring competitiveness variations of a sector through these two ways.

5.- Thus, after the elaboration of the tourist real effective exchange rate as an indicator or measurement of competitiveness we obtain that, due to reasons related to prices and exchange rates, Spain loses competitiveness in the 1986-1995 period, with two different subperiods marked, specially, by the peseta's nominal rate of exchange (1986-1991; and 1992-1995). The reasons must be found in the period of appreciation of the peseta and in the high inflation restraint in Spain's main tourist clients intensified in the

last stage of the analysis. That weakness in the trend shown by tourist activities regarding competitiveness during this decade deepens its magnitude when we correct the exchange rate for the tourist price index.

The results of the tourist real effective exchange rate reflect that such a trend as regards foreign countries is more marked in tourist activities in the Costa Blanca than in the average for the country as a whole. This statement accounts, in economic terms, for both the reduction in relative weight of the external demand with respect to the total average for the whole country and for the fact that Alicante suffered more deeply the effects of the above mentioned tourist recession.

6.- Apart from the inflationist behaviour of Valencian prices in the 87-89 period, the source of this instability confirms that not all markets respond in the same way when faced with a devaluation, though these devaluations are carried out globally. In effect, the Costa Blanca's excessive dependence on British tourism (which has represented nearly 60% of its external demand), the great sensitivity to price variations in this market segment, along with less important advantages via rate of exchange for the peseta with respect to the sterling pound during the period, bring about greater rises in the indicator for the tourist real effective exchange rate in the Alicante province than in the country as a whole. The tourist sector in the Costa Blanca has thus faced, throughout this decade, a difficult external situation resulting from the concurrence of the effects of the positive inflation differential with respect to the main-emitting countries and those of the appreciation by more than 10% of the peseta's nominal rate of exchange with respect to the pound.

This adverse circumstance for tourism in the Costa Blanca is reinforced by its specialization in a segment of the British market characterized by a limited purchasing power as well as by the channelling of that tourism through large tour operators with a high negotiation power, which is favoured by the fact that the productive structure of Alicante's tourist entrepreneurs is scattered and has no control on the demand's flows. In short, the evolution of tourist services in Alicante has been subordinated to the high

geographical concentration as regards the provenance of tourists.

7.- The decreased importance of the price factor as a differential element with respect to the countries in the European Communities and main tourist clients, along with the advantages shown by emergent countries in terms of prices and salaries, mean a decisive change in competitiveness conditions linked to the tourist sector in the Costa Blanca. The future orientation of the sector should canalize its development focusing on the qualification of mass tourism, on the segmentation according to origin markets taking into account the evolution of the international context and, finally, on the promotion of its own commercialization formulas.

8. In another respect, it is important to point out that this methodological approach to the elaboration of an indicator for the external competitiveness of tourist activities (TREER) in Spain and in the Costa Blanca meets serious difficulties concerning data availability. Again, we insist on the urgent need to have information at our disposal on the incomes derived from international tourism in a breakdown by nationalities. On the other hand, and despite the very relevant studies on tourist emitting markets which have been elaborated in recent years, we detect a lack of homogeneity in the characterization of the different markets, which makes it more difficult to use data.

Likewise, since the price rise in tourist areas generally differs from that experienced in other non-tourist areas, the approximation of the tourist real effective exchange rate according to the tourist price index until 1995, would have brought nearer the sector's problems to a greater extent. At the same time, we detect the need to innovate in the methodology for the elaboration of the Spanish TPI so as to adapt to each area's own features and reflect the faithful evolution of the prices for tourist services. It becomes necessary to incorporate indicators for the prices of holiday flats and tourist residences into the index, to adjust the way of measuring package tours, to elaborate regional price indices, etc.

On the other hand, it is widely accepted that, when it comes to measuring a country's competitive variations, one must

refer to its competitive position with respect to other rival countries. The main reason for not considering the existence of competitors inside this indicator, or in another parallel one, lies on the considerable difference existing between the starting level for consumer prices in Spain with respect to that of the new countries which have become its competitors, mainly underdeveloped nations. That differential would remain hidden in this analysis methodology fundamentally based on growth ratios for prices or inflation rates. The results obtained might indicate a continuous gain in competitiveness of Spanish tourist services with respect to these new countries specialized in the same kind of tourism as Spain. Nevertheless, the empirical evidence proves the limited influence that high inflation levels in little developed countries exert on the demand, as long as prices in absolute terms continue to be so much lower. The agents involved in the sector agree that these Southern countries find little difficulty in attracting demand share when they increase their supply.

The probable integration of the peseta in the euro must guarantee a stricter control of inflation in Spain, which will bring about positive effects in terms of tourism competitiveness with respect to other countries. However, it will become impossible to readjust the inflation differential with respect to the other countries entering the first stage of the Monetary Union through currency devaluation. This way, should the rise in prices in Spain be above that of other countries in the European Union (due to reasons related to fiscal policy, structural problems, of the labour market or as a result of growths in the tourist price index), competitiveness with respect to countries currently representing 80% of Spain's tourist clients would be endangered, without the possibility of compensation via monetary policy.

In another respect, competitiveness indices like the one we have calculated here, which are based on final prices, may not reflect the competitiveness's underlying evolution, insofar as an improvement or maintenance of competitiveness in terms of prices reached exclusively through a contraction in profit margins cannot be considered a lasting one

(Bank of Spain, (1985)). It would thus be advisable to complete this type of analysis with an indicator based in the unitary costs of work with the aim of providing information for the indices based on final prices, paying attention to both when analyzing long-term competitiveness (Bank of Spain, 1985)). However, the statistical series for labour unitary costs have a serious problem, due both to their quality and to the distortions introduced by the economic cycle, since productivity and pay respond to cyclical variations with different delays.

Therefore, we have tried to design an initial methodological approach to an indicator of competitiveness in the Costa Blanca's tourist activities. This indicator will reflect the sector's persistent lack of information, which conditions many advances and improvements related to the elaboration of the indicator we are looking for. On the other hand, econometric analyses are required in order to check to what extent the tourist REER elaborated can explain the evolution of tourist activity and shed some light on its degree of validity as a reliable indicator of competitiveness.

NOTES

1. This paper is extracted from the Dissertation presented by the authoress in the Facultad de Económicas y Empresariales (Business Studies Faculty) in the University of Alicante. That research work was directed by Dr. Moisés Hidalgo Moratal and received a grant from the Fundación Cavanilles de Altos Estudios Turísticos in its first Call for Research Aid.

2. Spain's Statistics National Institute (INE) has only elaborated CPI for provinces since 1993.

3. In Spain, the TPI had always been elaborated by the Bank of Spain's Studies Service, following the methodology provided by the Department for Tourist Planning and Prospective. 1992 is the last year on which we have data at the moment of elaborating this article.

4. We interpret as an improvement for competitiveness in Spain's tourist services any depreciations in the exchange rate for the

peseta which are higher in percentage than the increase in the differential, during that period, between national and foreign prices, or any falls in the price differential which go beyond the currency's nominal appreciation. Although it seems to be immediate and easy to understand, the analysis of the real effective exchange rate from this perspective has certain basic inconvenients (Bank of Spain, 1985). In first place, we leave aside a series of phenomena such as the quality of the services offered which have a singular relevance in the concept of competitiveness. On the other hand, that indicator is affected by changes taking place in indirect taxes and subsidies, as well as in enterprise profits. Furthermore, the choice of the consumer price index among the diverse existing inflation measurements, makes variations in prices of the goods and services concerned include those which neither form part of trade exchanges between countries, nor of tourist trade in particular, and, which, therefore, do not have an influence in the competitiveness of tourist activities abroad. That objection leads to think that the tourist price index would constitute, in this sense, a better measurement of the magnitude we are paying attention to.

5. That variable agglutinates the total amount of visitors entering Spain by train, by car, by boat or by plane.

$$6. \quad P_j = \frac{(X_j + M_j)}{\sum (X_j + M_j)} \rightarrow$$

dado que no existen
datos sobre M_i

$$P_j = \frac{X_j}{\sum (X_j)}$$

$$(\sum P_j = 100)$$

7. We only consider the export trade and not the overall trade (imports plus exports), again due to lack of statistical data on the destination which Spanish or Valencian people choose when they travel abroad. The bilateral weighting system becomes more appropriate than the multilateral one if we are trying to perceive the significance of a country in its role of emitting tourists towards Spain. However, it does not take into account that the number of foreign visitors entering Spain or the Costa Blanca from France, for example, does not only depend on the domestic tourism of their own residents, but also on the number of French people travelling to other foreign countries. The so-called double weighting systems take this aspect into account, but, if we are to apply them, it is necessary to know the production volume that each of these countries dedicates to the domestic market. These are, again, statistical limitations linked to the specificity of a sector that basically collects data on international tourist flows through border counts, which makes it impossible to apply them for the case of tourism. Data on domestic tourism (that of the residents in the same country) are currently nothing but a statistical void due to the absence of borders and the difficulty to make estimates, only palliated internally by vague and imprecise approximations.

8. We obtain the same results this way as the ones we would obtain using the percentage of each country on the average.

9. Which is equivalent to calculating the number of overnight stays of country j / total number of overnight stays, if the number of visitors for each frontier were identical to

that of travellers entering tourist establishments.

10. It is not the case for Dutch tourists, who present an average length of stay of 17 days in tourist camps in the Valencian Autonomous Community.

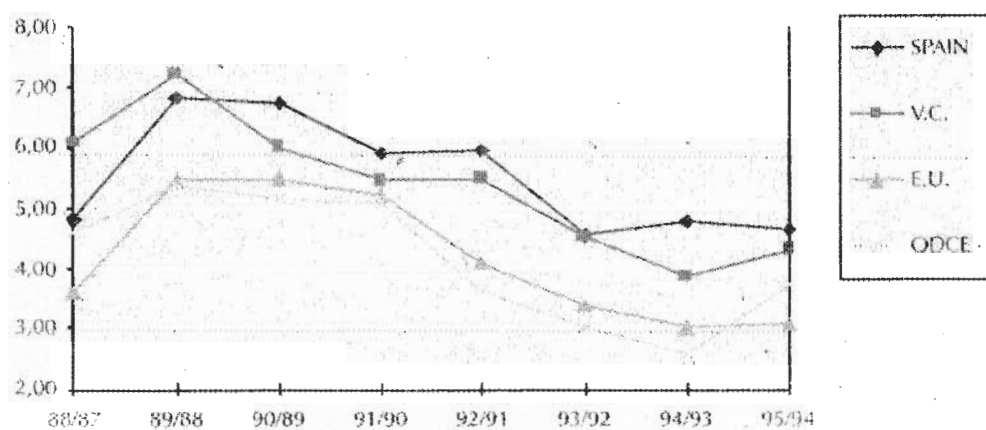
11. International arrivals at Alicante Airport (1987/1994) and travellers staying overnight in hotel establishments during the period (1988/1993).

Table nº1: CPI's growth rate (%)

	Spain	Valencian Community	European Countries	Union ODCE
88/87	4,80	6,06	3,61	4,61
89/88	6,82	7,20	5,47	5,40
90/89	6,72	6,03	5,49	5,15
91/90	5,90	5,46	5,20	5,10
92/91	5,95	5,49	4,09	3,62
93/92	4,55	4,52	3,38	3,03
94/93	4,77	3,85	3,00	2,58
95/94	4,64	4,30	3,09	3,74
Average Annual Rate	5,52	5,36	4,16	4,23
Accumulated total (87/95)	53,65	51,85	38,56	39,29

Source: Self-elaborated from INE (Spain's National Statistics Institute), Bank of Spain and ODCE

Graph nº2.- CPI's annual growth rate (%)



Source: Self-elaborated from INE, bank of Spain and ODCE

Table nº2.- CPI's Annual Growth Rates in the main countries emitting tourists towards Spain.

	Spain	Germany	France	United Kingdom	Italy	Belgium	Switzerland	Holland	Sweden	Norway
87/86	5,24	0,20	3,12	4,16	4,72	1,58	1,49	-0,70	4,12	9,35
88/87	4,80	1,20	2,64	4,92	5,05	1,17	1,86	0,70	5,80	5,98
89/88	6,82	2,98	3,53	7,78	6,23	3,11	3,20	1,11	6,44	4,84
90/89	6,72	2,67	3,52	9,53	6,50	3,41	5,37	2,46	10,47	4,15
91/90	5,90	3,60	3,20	5,80	6,30	3,20	5,80	3,10	9,30	3,40
92/91	5,95	4,05	2,42	3,78	5,08	2,42	4,06	3,20	2,29	2,32
93/92	4,55	3,62	2,08	1,55	4,48	2,74	3,27	2,63	4,65	2,27
94/93	4,77	2,60	1,67	2,51	4,03	2,39	0,88	2,75	2,22	1,48
95/94	4,64	1,75	1,73	3,41	5,35	1,44	1,83	1,96	2,20	1,40
91/86	5,89	2,12	3,20	6,42	5,76	2,49	3,53	1,33	7,20	5,52
95/92	4,65	2,65	1,83	2,49	4,61	2,19	1,99	2,44	3,02	1,47
95/86	5,48	2,51	2,65	4,80	5,30	2,38	3,07	1,90	5,23	3,79

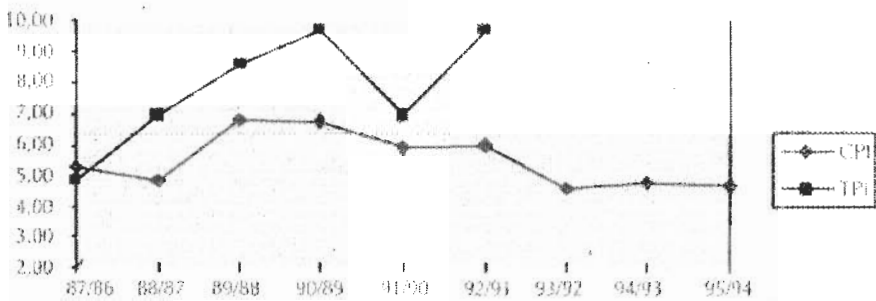
Elaborated from ODCE data "Asian Economic Indicators"

Table No.3 - evolution of index prices (TPI: 1990=100)

	Germany	France	United Kindom	Italy	Bélgium	Spain	Switzeland	Holand
86	95,53	81,03	74,47	75,44	87,07	74,92	81,71	91,94
87	96,78	85,16	79,17	80,27	90,55	78,52	84,90	93,78
88	97,74	89,51	85,58	85,97	92,90	83,94	88,50	95,18
89	99,50	94,61	92,00	92,76	96,06	91,16	93,33	97,09
90	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
91	101,60	104,60	108,50	106,10	107,10	106,90	107,30	103,00
92	104,14	109,10	114,58	106,10	114,60	117,27	113,42	103,00
Acumulate 86/92	9,01	34,64	53,85	40,63	31,62	56,52	38,80	12,03

Source: self-elaborated from OCDE's Main Economic Indicators

Graph nº 2.- Annual growth rate for CPI and TPI in Spain



Source: Self-elaborated from OCDE (1992 is the last year for which data corresponding to this index are available).

Table No.4 - National Per capita Income 1993. Countries of origin.

	Estimate Acotding to PPW	Weighting factor	Estimate according to exchange rate	Weighting factor
Germany	20.610	12,29	23.166	10,89
Belgium	18.160	10,83	21.360	10,04
France	19.200	11,45	22.360	10,51
Holland	17.560	10,47	20.710	9,73
Italy	17.730	10,57	19.620	9,22
UK	16.730	9,97	17.970	8,45
Switzerland	22.100	13,18	36.410	17,11
Norway	18.040	10,75	26.360	12,39
Sweden	17.610	10,50	24.830	11,67
Sum	167.740	100	212.786	100

Source: Self-elaborated from data provided by the World Bank.

Table 00.5 - Average stay for each nationality
(Hotels + Campsites)

	Estimate for Spain	Weighting factor	Estimate for the Costa Banca	Weighting factor
Germany	8,87	15,18	6,18	9,63
Belgium	7,46	12,58	10,16	15,83
France	4,04	6,86	4,94	7,69
Holland	6,81	11,58	11,80	18,38
Italy	4,30	7,27	4,48	6,98
U.K.	8,38	14,17	10,93	17,02
Switzerland	6,41	10,74	6,33	9,86
Norway	6,28	10,51	4,24	6,60
Sweden	6,51	11,11	5,14	8,01
Sum	59,07	100	64,20	100

Source: Travellers having entered tourist establishments. National Statistics Institute.

N. B.: The average stay in campsites is estimated from the data corresponding to that variable in 1993 of Spain and the Valencian Community, respectively.

Table No.0.6 - Weighting of reference countries in Spain's tourist service trade

	Pj = Visitors having crossed			Pj = Visitantes having crossed		
	Pj	Pj* ppa	Pj** tc	Pj	Pj* ppa	Pj** tc
Germany	21,96%	24,03%	23,20%	29,99%	32,86%	31,93%
Belgium	4,15%	4,00%	4,04%	4,77%	4,61%	4,68%
France	35,15%	35,84%	35,85%	21,87%	22,33%	22,49%
Holland	5,90%	5,50%	5,57%	6,19%	5,78%	5,89%
Italy	5,05%	4,75%	4,52%	3,34%	3,15%	3,01%
United Kingdom	21,02%	18,68%	17,23%	27,14%	24,15%	22,42%
Switzerland	3,51%	4,12%	5,82%	3,46%	4,07%	5,80%
Norway	1,05%	1,00%	1,26%	1,01%	0,97%	1,23%
Sweden	2,22%	2,08%	2,52%	2,23%	2,09%	2,54%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Source: Self-elaborated from the Yearbook on Tourism statistics for Spain, Tourism General Secretariat; Travellers having entered hotel establishments of Spain's National Statistics Institute and the World Bank.

N.B.: Pj ppa = relative importance of the different tourist provenances weighted by their national income estimated in purchasing power parity.

Pj tc = relative importance of the different provenances weighted by their national income estimated according to the exchange rate

Table 2: Entursa. Exploitation expenses

1. Exploitation expenses. Millions of current pesetas.
2. Exploitation expenses. Millions of constant pesetas. (1970)
3. Exploitation expenses/Hotel capacity. Current pesetas.
4. Exploitation expenses/Hotel capacity. Constant pesetas.

YEARS	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

Source: ENR, Situación Balnearios

Table No.8: Tourist TREER of the peseta weighted with the entrances of normalized visitors in the Iles Costas Blancas and Spain. Reference Year: 1990=100

	TREER (CPI) Costa Blanca	Annual Variation Rate %	TREER (CPI) Spain	Annual Variation Rate %	TREER (CPI) Spain	Annual Variation Rate %
1986	86,93		84,83		83,28	
1987	87,68	0,86	84,98	0,17	81,69	-1,91
1988	90,20	2,88	89,39	5,20	86,28	5,61
1989	97,12	7,67	96,94	8,44	94,50	9,53
1990	100,00	2,96	100,00	3,16	100,00	5,82
1991	100,18	0,18	102,25	2,25	102,61	2,61
1992	101,34	1,16	101,77	-0,47	105,18	2,51
1993	94,57	-6,68	91,56	-10,03		
1994	89,25	-5,63	87,33	-4,63		
1995	90,86	1,80	87,29	-0,04		
T.M.A.A. *(86-91)		2,88		3,81		4,26
T.M.A.A. *(92-95)		-3,57		-4,98		
Tasa acumulada (86-95)		4,52		2,90		26,29**

Source: Self-elaborated.
 ** Accumulated Variation Rate in the 86/92 period
 *: T.M.A.A. Accumulated Average Annual Rate

Formula 1

$$TREER_t = \left[\prod_{j=1}^n (C_{jt} / C_{j0})^{P_j} * 100 \right] * \frac{(IP_t / IP_0)}{\prod_{j=1, \dots, n} (IP_{jt} / IP_{j0})^{P_j}}$$

$$= NEER_t * \frac{(IP_t / IP_0)}{\prod_{j=1, \dots, n} (IP_{jt} / IP_{j0})^{P_j}}$$

$$// \sum_{j=1, \dots, n} P_j = 100$$

Formula 2

$$X_j = \frac{X_1 * Y_{j0}}{\sum_{j=1, \dots, n} (Y_{j0})}$$

Formula 3

$$P_j = \frac{x_j}{\sum_{j=1, \dots, n} (x_j)}$$

Formula 4

$$\prod_{j=1, \dots, n} (IP_{jt} / IP_{j0})^{P_j}$$

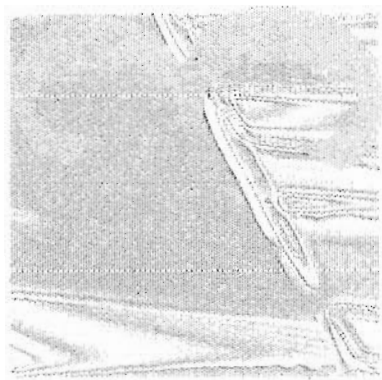
Formula 5

$$\frac{(IP_t / IP_{t0})}{\prod_{j=1, \dots, n} (IP_{jt} / IP_{j0})^{P_j}}$$

Table No. 9.- Results and conclusions of the analysis.
Comparison Spain-Costa Blanca

Period	Variable	Variations in the Exchange Rate	Variations in competitiveness	Causes
86/91	TCENT	Δ slightly higher in the C. Blanca	∇ slightly more marked in the C. Blanca than the country's average	The appreciation of the peseta with respect to the pound sterling is more marked during this period, essentially until 1990, while it is considerably lower with respect to the German mark and the French franc, both currencies being the ones exchanged by the main tourist clients in the Spanish tourist market.
	TCERT	Δ higher in Spain	∇ more marked in Spain than in the C. Blanca	Despite the slightly more inflationist behaviour of prices in the Valencian Community, mainly between 1987 and 1989, the final result in terms of the inflationary behaviour of British prices (a situation which is not shared by French and German prices) is one showing a lesser impact of the distorting effect caused by relative prices in the C. Blanca.
92/95	TCENT	∇ higher in Spain	Δ más acentuada en España que en la C. Blanca	During this period, given the pound's loss of value, the favourable effects of the peseta's depreciation are less visible in the C. Blanca, which thus shows a less strong competitive position.
	TCERT	∇ higher in Spain	Δ more marked in Spain than in the C. Blanca	Price behaviour favourable to the Valencian Community with respect to the country's average is largely made up for by the loss in terms of competitive advantages from the peseta's exchange rate with respect to the pound sterling, which has more weight in the C. Blanca's tourist activities.
86/95	TCENT	∇ higher in Spain	Δ more marked in Spain than in the C. Blanca	If we only paid attention to exchange rate variations, we would reach the conclusion that in the last ten years, our competitive position would have improved, this increase being higher as dependence on British tourism is reduced, since if the pound has less weight, the peseta's appreciation effects on this indicator are not so negative.
	TCERT	Δ higher in the C. Blanca	∇ more marked in the C. Blanca than the country's average	But if we pay attention to the global result, we reach the conclusion that the peseta's depreciation has not brought about an increase in terms of competitiveness for the whole period analyzed. The case of the C. Blanca shows a relatively worse position due to the excessive dependence on British tourism, since together with the increase in Spain's inflation differential we find the appreciation affecting the peseta's exchange rate with respect to the pound.

ifuentes: iftborac:com:prosp:la.



Francisco Javier Blanco Herranz
Viceminister for Tourism

Abstract

The present article intends to be an analysis of 'La España Verde' (Green Spain) project, which started in the last decade. A project that aims at promoting tourism in the northern part of the country through the establishment of a cooperation framework between the different autonomous communities occupying the territory in question. The article also highlights the will to shape a product with its own peculiarities differentiating it from others which are much more rooted in the whole country, betting on development sustainability and interregional cooperation as a system with great possibilities, especially as regards its positioning in the international market.

Keywords

Interregional tourist cooperation, sustainability, promotion.

1. 'Green Spain': Characterizing a new territorial space for tourist cooperation.

"Green Spain" (from now on, GS) is a joint mark for a tourist destination constituted by the four Autonomous Communities in the Cantabrian Coast, namely, Galicia, Principality of Asturias, Cantabria and the Basque Country.

However, it is not easy to understand that when we refer to or study social, economic, etc., aspects of the Cantabrian Coast, the same geographical space that is occupied

today by GS is unanimously deduced, among other circumstances, because Galicia is bathed by the Atlantic in a considerable part of its coast and is usually excluded from the above mentioned geographical context, or because in numerous statistical studies carried out by the European Commission, Galicia is grouped, together with Asturias and Cantabria in the so-called Northwest Region, whereas the Basque Country is included in the Northeast Region.

In this sense, it turns out to be paradigmatic that the very long report called 'Criteria for the Rationalization of Tourist Resources in Northern Spain', requested by the General Direction for Tourist Policy in 1996, when Green Spain already existed, got to the point of excluding the provinces of Orense and Álava as their inclusion in a study on Northern Spain was considered inappropriate.

Neither can it be stated that such geographical space was consolidated as a development framework for other joint policies as regards cultural, social or economic aspects. This initial lack of terminological accuracy for this macroregion is one of the first considerations arising when we refer to GS.

From an economic point of view, all four regions could be included inside the ones the doctrine calls "declining industrial regions" or "old industrialization regions", though the notable differences existing between them were verified, not only concerning their development and their political and territorial organization, but also in terms of economic, social and business structure.

This geographical space, and more generically, the group of regions which

An international cooperation model for sustainable tourism development.

constitute the Atlantic Coast Area, which we will later refer to, have been affected by an evident decline process and a lack of dynamism which becomes visible, among other circumstances, in a relative stagnation or decrease in the main macroeconomic variables with respect to the Spanish or the European average, and especially in an incapacity to reabsorb their high manpower surpluses in the medium and long run through an increased capacity in the existing productive activities or through the creation of new alternatives.

Practically in the last twenty years, in addition to a lower growth of both the absolute and the per capita GNP, the economy of the Cantabrian Coast continued the deindustrialization process, despite the fact that, since 1975, its population has hardly increased, with a decreasingly effective contribution on the part of the industrial sector, both in terms of product generation and as regards employment, efforts towards diversification having become increasingly indispensable.

If we take one of the regional examples, the one provided by the economy of the Principality of Asturias, a prototype of a region with a declining industrial region, with a predominantly downward trend in the last twenty years, its economic underdevelopment is associated to its nature as an outlying region and its "insularity", virtually cut off from the rest of Spain. Its industrial model has been crudely defined in the following terms: "region without a diverse industrial tissue, without a territorial integration and without a real political identity, subordinated to the Spanish public economy".

On the other hand, Cantabria went through an intense slowing down process in its economy between 1977 and 1985. The

GNP per inhabitant, which in 1960 was equivalent to 136% of the Spanish average came down to 90.7% in 1996. Galicia's evolution has been similar to that of the Spanish average, whereas the economy of the Basque Country registered, between 1975 and 1985, the lowest GNP growth among all of the Autonomous Communities.

In Spain as a whole, the economic crisis of the biennium 1992-1993, which had an essentially industrial nature, both due to its two basic imbalances (public deficit and inflation) and due to the recession suffered by most EU countries, did not affect the different Spanish Autonomous Communities in the same way. The public service sector was less affected by the economic crisis. Asturias, along with Catalonia and the Valencian Community were the ones which lost more jobs in the 1994-1995 period, confirming, as it was its fundamental cause, the need to adjust the industrial staff so as to get back the lost competitiveness. On the other hand, the economic crisis affected less severely those Communities having a greater tourist activity and a more diversified productive structure.

Many other current economic indicators, such as, for instance, the reduction of the economic weight of agricultural production in this area or the GNP's growth rate of the Autonomous Communities in 1996, make it clear and confirm in turn the evident decline of the Cantabrian Coast, since all four regions forming it have had, as regards this variable, figures below the national average, figures which situate them among the six Communities with lowest growth in 1996.

2. Tourist Tradition in Northern Spain

People involved in tourism in Galicia like to go back, when they have to establish the origins of tourism in their region, to no less than the *Códice Calixtino*, a real bible for XIII century pilgrims and a real tourist guide for the travellers of the time, the pilgrims on their way to Santiago de Compostela.

But, apart from this circumstance, it is a well-known fact that there was an already distant time in which the Basque Country and the other Communities in the

Cantabrian Coast were considered, to a greater or to a lesser extent, tourist destinations of considerable significance, and it is this deep historical memory that becomes the starting point as well as the link which makes it possible to understand the new 'Green Spain' project. In some areas belonging to this geographical space (mainly in the Basque Coast and in Santander), were shaped and actively represented singular forms of tourism, since as early as the first third of the XIX century, and that tourist culture has been projected into today's tourism and must be projected towards the forthcoming tourism.

- These old currents characterized by the long summer stays in the North, through the so-called 'iron ways', through which trains ran carrying travellers from the Castilian plateau to any of the Northern destinations (San Sebastián, Santander, Gijón or Galicia's Rias Baixas: mainly looking for spas as well as for the sea, the 'wave baths'), casinos, horse races, the coolness of their climate or their green places, were the holidays par excellence in Spain. A wide and different tourist destination recognized and with great prestige on an international scale. Also a destination, in which summer after summer the loyal presence of the Spanish Monarchy was repeated (San Sebastián, Santander).

3. Green Spain: a Public Cooperation Project

Regions constitute an ideal scale and provide us with an appropriate context for the effective development of tourist activity.

CS is, in its current concept, a clear example of maturity and rationality of the regions involved and is also an expression of an innovative public tourist culture in Spain, which serves as the engine and reference axis for the actions of this regional space's industry as a whole and which must constitute an example to be followed by other similar projects in Spain.

The nature of the relationship established, since 1969, around this project leads us to define it in practice as having a horizontal cooperative character, given that it has been based mainly during the last three years, on

the work and impulse of the Communities themselves, rather than on the relationship between these Communities and the State's Tourist Administration. We formally find ourselves before a vertical cooperation relationship which is implemented in a bilateral way between the State's Administration, on the one hand, and these four regions together, on the other.

And the formula is precisely defined as cooperative insofar as it is voluntary and because the cooperating entities are on equal legal terms, which prevents any of them from imposing its decisions on the others.

On the other hand, this cooperation does not mean a limit to the respective competences of each region but that, on the contrary, it has as its limit the ownership of such competences, which becomes indisputable. It is indeed true, though, that this cooperation might hypothetically affect in practice the exercise of competences as a result of certain organizational or financial options, which the cooperating entities should consider appropriate to establish voluntarily.

Unity around this project has been considered objectively necessary by each one of the partners, who, owning a similar field of interests and competences, are convinced that this formula offers more guarantees to undertake many of the important joint challenges in the context of tourist policy (either related to the use and boosting of a wider tourist mark, which would be complementary to each area's own mark, or related to more efficient inner and outer promotion and commercialization formulas, or oriented towards a better use of scarce economic resources, or trying to offer a wider space to enterprises in order to commercialize their products differently, or with the aim of gradually conquering higher levels of influence within the framework of the Spanish and European tourism, as well as of strengthening their position as regards their relationships with other Tourist Administrations, etc.).

Other compared instruments for vertical tourist cooperation between regions and the State, although with a lesser scope than Green Spain, can be found, for instance, in Italy, with the project called 'Via

Franchigena', an interregional tourist itinerary promoted by North Eastern regions (Piemonte, Emilia Romagna, Toscana and Lazio). However, this project has so far no projection outside Italy and its members limit themselves to national promotion, road signposting, monument restoration, artistic and cultural aspects, etc.

4. Other cooperation instruments between the Cantabrian Coast regions: the Atlantic Coast Commission.

The ATLANTIC COAST COMMISSION, created in October 1989 during the celebration of the Conference of the Outlying Maritime Regions, groups together 26 regions distributed along the 2,500 kms of the European Atlantic coastline, from the Algarve and Andalusia to Scotland, and includes the Communities of Galicia, Asturias, Cantabria and the Basque Country as full members.

One of the characteristics of these Atlantic regions is their orientation towards the primary sectors: fishing, agriculture as well as iron and steel industry, all of them in crisis. But it is also true that they do not constitute an economic axis strictly speaking; their internal relationships are very limited and their productive strategies are also quite heterogeneous.

The Cantabrian Coast would be located in a middle position with respect to the basic indicators of the ATLANTIC COAST, being at the top as for unemployment rates or population density in some of its Communities.

The balance of this great project for Atlantic cooperation eight years after its constitution does not lead to optimism, despite which we defend its continuity and the occupation of the space that should correspond to it in the future European development. Nevertheless, at this moment in time, it does not reach the status of a European regional 'lobby' and does not take enough advantage of the political and administrative mechanisms it has at its disposal in order to turn them into specific actions and into visible positive results for the member regions.

A recent report by the 'European Centre for Regional Development', requested by the European Commission, serves as a guide to the perspectives of development for the Atlantic coastline. It is deduced from the report that tourism is one of the priority issues for its future, some lines of action for its development being indicated, among which stand out modernizing activities oriented to the maritime sector, the consolidation of green tourism, the creation of an 'Atlantic Label', of an interregional tourism observatory, of specific products like great themed itineraries: the Route of Wine, the Route of Abbeys, Santiago's Way, Golf Routes, Fortified Towns, and better training for tourism professionals. In spite of the pertinence of most of these programme outlines, to tell the truth, these proposals have not gone beyond the stage of mere conceptualization.

Apart from this institutionalized and wide-range instruments, the pre-existing sectorial cooperation between all four Cantabrian regions does not offer, for the time being, a model worthy of consideration, which is why we are in the position to state that Green Spain is, here and now, the most solid stable cooperation project between the four regions in the Cantabrian Coast, and undoubtedly represents Spain's most important interregional tourist project.

5. Green Spain's foundation project

The new 'Green Spain' is already eight years old, since it was born on a 27th January 1989, the date on which the Tourism Ministers of all four Cantabrian Communities and the General Secretary for Tourism of the Ministry of Transport, Tourism and Communications, as it used to be called at the time, signed an agreement for the implementation of a Joint Plan for the tourist development of those regions', - an instrument which formally lacked any binding legal nature- within the framework of a Tourism Marketing Plan in which it was stated, among other things, that 'religious, cultural and sports tourism as well as leisure tourism, gastronomy, thermalism, thalassotherapy and other segments of special interest, such as ornithology or botany as well as congress, convention and incentive tourism' were

'high priority' for the Central Administration.

At the time of the constitution it was understood that actions to be developed would have to concentrate on the creation of a destination image, on promotion and definition of tourist products, on the selection of objective markets and, finally, on the elaboration of a well-defined commercialization strategy.

The signing parties committed themselves in the constitution document to the effect that promotion -the real core of the project- should be based on the following axes:

- quality destination and atmosphere
- welcoming lands
- traditions and habits
- art and nature
- culture and gastronomy
- green, sports, youth, and family tourism
- people

As can be appreciated in the document declaration we combine tourist resources with tourist segments, with sociological elements, with a truly globalizing effort, in which, surprisingly, are missing the sea and the coast, two of the currently essential leit motifs of this project.

When the constituting members refer to the fundamental aim of their union, they summarize it in 'the generation of a quality offer, which is not massive and is addressed at demand specialized markets'.

On 15 April of that same year, 1989, they decided to elaborate a tourist promotion campaign for Green Spain addressed at the Spanish market with a total investment of 65 million pesetas.

It is true that from then onwards, five successive years follow in which certain actions are carried out under this mark, always under the promotion of the Central Administration and counting on the collaboration of the Communities concerned, but those actions were discontinuous, had a basically institutional character, were not previously planned or scheduled, and, therefore, could not yield very remarkable results.

6. The project's impulse and definition stage (1995-1997)

From 1995 and on the basis of a coincidence of intentions as regards the project's relaunching as well as of an excellent understanding between the people in charge of tourism in the Communities concerned, better structured and more continuous work starts to be developed, a yearly coordinator is appointed and an action plan for 1996 is carefully prepared, a year during which two trade conferences were held (Benelux and United Kingdom), three national presentations took place (Barcelona, the Canary Islands and Alicante), several familiarization trips for journalists and tour-operators were organized and a map was published as promotion material (with routes of Santiago's Way along the coastline and through natural spaces, in addition to an individual route through each one of the Autonomous Communities) and likewise a general image guide and a representative poster for the destination.

Before the few documents we can resort to in order to disentangle the main keys of GS, it is, no doubt, from the so-called 'Second additional protocol to the Joint Plan for the Tourist Development in the Autonomous Communities of Galicia, the Principality of Asturias, Cantabria and the Basque Country', signed on 29 January 1997 by all four Tourism Ministers as well as by the State Secretary for Commerce, Tourism and Small- and Medium-sized Enterprises, that we can draw more distinctive elements about the initial project.

Thus, GS comes to be defined as 'an integral product, differentiated from the rest of Spanish tourist products, which wants to represent economically, culturally and environmentally sustainable forms of tourism'.

Its main strength ideas or basic tourist resources are equally reflected in this document in which it is stated that 'this time it is true that the central axis is the Cantabrian Sea, a geographical common denominator, although other binding complements exist, namely, landscape, nature, culture, history, gastronomy, customs, etc., which, with different

peculiarities for each of the AA. CC., give the GS tourist destination its own homogeneity and personality'.

In this document, we can also know the aims pursued by the parties who signed the agreement in 1997, which are transcribed next, due to their interest:

1. Creating a global image of a tourist destination which, taking advantage of the synergies of the four Communities, makes it possible to enhance and consolidate Europe's most important supra-regional tourist mark.
2. Introducing and progressively reinforcing the GS joint mark, both in markets abroad and in the national markets, stimulating promotional and commercializing actions which allow access to those markets, joining efforts and reducing costs, generating, likewise, a sufficient critical mass for these actions to become most effective.
3. Creating the most appropriate conditions for the business sector to develop, within this tourist framework, initiatives reinforcing competitiveness, encouraging the creation of tourist products that can be commercialized thanks to the identification with the destination mark ('Green Spain').

7. GS's Action Programme for 1997

The general typology of actions foreseen for 1997 is next presented:

- publicity
- fairs
- converse conferences
- trade conferences
- promotional material
- other actions

As regards publicity, in order to get a position for GS as an integral and differentiated destination, a campaign is carried out in European priority market media, (Germany, the United Kingdom, France, Italy, the Netherlands and Portugal), through the singularization of images and messages from this destination.

GS also appears with its own identity in the list of technical prescriptions of TURESPAÑA's creativity in publicity for 1988, along with various promotion materials (sun and beach, cities and towns, art and culture, sports, nature, incentives, congresses and 'touring').

The presence in international fairs takes place jointly inside TURESPAÑA's stand and under the common label GS in the important European events: BTL Lisbon, CBR Munich, BIT Milan, ITB Berlin and WTM London. As a new way, the participation takes place in three fairs in a common shared space, attended to and represented by each community on a rota system: the Caravan Salon in Düsseldorf, Tour & Travel in Warsaw and Top Resa in Deauville (France).

Also in 1997 are scheduled for promotion activities aiming at an increased presence of GS as a tourist destination in the programmes of European tour-operators. These converse conferences consist in meetings between the business and enterprise supply and people in charge of commercialization, each Community being the site of one of these meetings and the place where a familiarization trip is developed, designed within the framework of the same generic action. The scheduled conferences are: the British Market in the Basque Country, the German Market in Galicia, the French Market in Asturias and the Market from Benelux in Cantabria.

As regards trade conferences, they are carried out in two priority European markets (Italy and Portugal) not included in the converse conferences described above. The typical format for these presentations is traditional and they consist in a trade meeting with people who are to commercialize the destination with GS's enterprises -five per Community-, an institutional press conference and a dinner or a lunch. Inside the national market, two presentations have been scheduled following identical patterns, one in Extremadura and the other in the Canary Islands.

As for promotion material, translations into new languages of already existing materials keep on being reissued and enlarged; a new hotel guide has been published, work is

being carried out on the design and elaboration of a guide for rural tourism, a guide with itineraries through GS has been published, together with a promotion video and, finally, work is also being carried out to prepare varied materials related to GS's promotion and image.

Inside the heading other actions, we must specially underline the relevance of the '1 International Conference on Tourism and Sustainable Development in Green Spain' to be held in June in Bilbao, a necessary response to the need for reflection and debate on this project which can lead to a certain consensus of all the agents involved as regards the basic principles of tourist development in this regional space.

Public budgets dedicated to GS in 1997 amount to 100 million pesetas, contributed by all four Communities, to which are added 70 million for international publicity within the framework of TURESPAÑA's campaign, the institute TURESPAÑA offering, too, certain promotion materials as well as technical and financial support, both in trade presentations abroad and in converse conferences.

8. Data for a general approach to Green Spain

8.1. Geographical singularity.

* GS counts on a surface of 52,734 km², which is equivalent to 10.4% of Spain's total surface and a coastline which reaches 1,932 kms.

* The climate is oceanic (abundant pleviosity, low relative humidity, mild temperatures, low insolation levels and moderate to strong winds).

8.2. Population.

* Its population amounts to 4,358,313 inhabitants, 16.3% of Spain's total population, and its average density is of 122.5 inhabitants per km².

* As regards the population's natural movement it must be pointed out that the vegetative growth per 1,000 inhabitants is negative throughout the region.

8.3. Economic Data

* Green Spain's GNP is of 15.21 in 1996, a contribution which is more than two points lower than the one existing in 1971. GNP increases in each of its Communities in 1996 are placed among the six lowest among all Spanish regions

* As regards the classification of population of 16 years of age and older in relation to their economic activity, the average for 1995 (see table 1):

8.4. Tourism's economic impact

If we check the direct public budgets of Tourism Departments in GS's Governments for 1997, we can see that Galicia's Tourist Administration has at its disposal 3,026 million pesetas (2.7% more than in 1996), Asturias has 1,846 million (+24.2), Cantabria counts on 1,704 million (+32.2) and the Basque Country, with 1,076 million, is the only Community belonging to GS which suffers a slight budget reduction (-1.4).

A shallow analysis of the Autonomous Communities' public budgets from the point of view of the highest budget available for tourism for each inhabitant of each Community, shows that, among the 18 Spanish Communities, Asturias would hold second place after the Balearic Islands, Cantabria would be in eighth place, Galicia would be twelfth and the Basque Country would be sixteenth.

Except for the Basque Country, which has just elaborated the input-output tables for tourism corresponding to 1994 and which offer a more accurate diagnosis about the impact of tourist activity in that Community, they still have not at their disposal similar economic information tools which allow the assessment of this situation in the whole of GS.

However, and taking as a source the estimates of the respective Tourism Departments themselves we can offer the following data:

* Galicia: 5% of GNP, 300,000 million annual income, 125,000 direct jobs.

* Cantabria: 6% of GNP, 35,000 million annual income, 12,000 direct jobs.

* Basque Country: 3.3 of GNP, 183,171 million annual income, 17,600 direct jobs.

* Asturias: 4.2% of GNP, 50,000 million annual income, 20,000 direct jobs.

Insisting on the fact that this information is just indicative, the GNP of GS would be located between 4% and 5%, the annual income would amount to 605,000 million pesetas and direct jobs would be near 175,000.

8.5. Infrastructure

4,331,000 passengers in their eight airports in 1995, 28,461 kms of roads (17.50% of the total amount in Spain) and 35 marinas. The Ministry for Promotion has announced that work on the Cantabrian dual carriageway towards Asturias and Galicia will be started in 1998.

8.6. Special reference to the environmental situation

The environmental situation in the Cantabrian Coast must lead people in charge to make some considerations on the preservation of the flora, the coast, the shallow waters and the network of protected natural spaces.

The North of Spain, included in what is biogeographically known as Eurosiberian region would potentially be occupied by forests of trees such as oak, beech, ash and maple, ... However, the current situation does not go at all together with the potential one. The intense use of the territory on the part of the human being, specially in some of its Communities, has dramatically reduced the presence of natural forests.

In the XX century, above all since World War Two, plans for reforestation have meant a change in the evolution of forests: thus, while accelerated deforestation continues in developing countries, the situation has been reversed in developed countries.

In Spain, in the last twenty years, the forest area has grown by 2%, but while there are Communities in which the area occupied by trees has been reduced by the top of the list,

are Cantabria, Galicia and Asturias due to forest fires), others have experienced a spectacular growth.

As a whole, Spain is the European country with the greatest variety of forests and holds fourth position in the context of the European Union as regards the surface occupied by trees, with a total amount of 11,922 million trees. Approximately half of the Spanish territory is occupied by forest surfaces. It is of interest to point out that, as regards the development of forests, that those in the wet Spain or GS have excellent conditions for flora development, even better than those found in the tropical forest.

37% of the surface of GS is occupied by trees, the Basque Country being the Autonomous Community with the largest surface occupied by trees in the State, with Vizcaya and Guipúzcoa as the two provinces with the greatest forest surface.

The above mentioned data are presented in the table with a breakdown by Autonomous Communities.

As regards the coastline, town planning along the coastline is very intense, there is concentrated the largest part of the population as well as enterprises (steel and iron industry, oil refineries and activities linked to shipbuilding and maritime transport). The presence of this industry has seriously affected the environmental situation in the area. Environmental regeneration of degraded industrial areas is a previous and essential step in order to look for new development chances.

Water quality is very variable. Along with heavily polluted areas, there exist numerous beaches which are apt for swimming and other recreational activities (63 beaches have been awarded blue flags in 1997).

Other environmental problems are the deterioration of shallow waters and the problems arising from waste generation as well as the presence of polluted soils. The growing awareness about these problems and the implementation of important cleaning-up infrastructures allows a favourable evolution in environmental quality.

But, in spite of this brief reference to the area's environmental problems we must state that there are still numerous areas in a good state of preservation and the policy on natural space protection undertaken by the authorities can guarantee the preservation of these areas.

All four Communities have complete authority to regulate the declaration as well as the running of natural spaces and have established their own protection structures and systems.

In OECD countries, the percentage of protected natural spaces reaches average values of 9.9% of the total surface of each country, with a special reference to Germany, where the percentage is 25.8%. In the USA, the average percentage is 10.6%.

In Spain, the number of protected spaces goes through permanent modifications due to the incorporation of new spaces. The values referring to protected surfaces currently reached by GS's Communities are offered in the following table. It is important to underline the provisionality of those data, which come from the ENP's inventory database and correspond to the last version, still unpublished.

The range of ecosystems present in the Cantabrian coast is very wide: salt marshes, dunes, beaches, forests... Also mountain areas take in a very varied fauna of a great ecological value (bears, fallow deer, otters, eagles).

All this natural wealth is perfectly compatible with the so-called green tourism or ecotourism, which incorporates ecological criteria into the tourist industry and, as is well-known, has as some of its important incentives watching and enjoying cultural and historical values.

In contrast with the traditional tourist supply, these new forms of tourism are characterized by the search for a model of equipment and services on a small scale which are spread on the territory and in which priority is given to quality products rather than to quantity criteria.

9. Tourist Activity: Special Reference to the Accommodation Supply, the Demand and the Tourist Movement

9.1. The accommodation supply and its characterization

According to official data from Spain's National Statistics Institute (INE) corresponding to 1996, GS counts on 240,684 places (109,291 in hotels, 30,278 in boarding houses and the like, 4,816 in holiday flats, 91,715 in campsites and 4,584 in rural accommodation).

Galicia absorbs almost 50% of the total number of places in GS (46%), the other territories representing more similar figures: Cantabria (21%), Asturias (19%) and the Basque Country (14%). GS owns 10% of Spain's total accommodation supply and, although in the case of holiday flats its offer does not reach 1% of the Spanish supply, in the case of campsites its supply is above 14%.

From another perspective, 63 accommodation places for 1,000 inhabitants are registered in Spain. If Cantabria shows a figure well above the Spanish average (93.6), however, both Asturias -42.7- and Galicia -40.5- and very specially the Basque Country -16.1- find themselves clearly below the nation's average. It is relevant to state that it is multiplied by 10 (488.5) in the Balearic Islands, or by 4 (173) in the Canary Islands.

The number of places per km² in GS (4.6) is almost identical to that of Spain as a whole (4.9) and each of the regions individually represents a similar index, with the exception of Cantabria's high index also in this case (9.3). If we refer to a classical sun and beach destination, e.g. the Balearic Islands, the resulting number of places shoots up to 77 places per km².

The pressure of accommodation places along the coastline of GS is superior to the Spanish average, with the exception of Galicia, although, obviously, all the Communities show figures well below those of classical sun and beach destinations.

Despite the difficulties to systematize the various typologies for rural accommodation,

in CS, the figures offered by the corresponding Tourism Departments show the existence of 4,584 places, a volume which is still very limited and which would only represent 1.9% of all the places registered in 1996 in CS as a whole.

9.2. Tourist Demand

The main reasons for people to travel to CS lie in:

- the landscape/nature
- the culture (history, art, events)
- gastronomy.

The typical profile of the tourist visiting CS is roughly that of a person who travels with a partner, with family or friends, of between 27 and 45 years of age, belonging to a middle/middle-high class, with a medium/medium-high level of education, who organizes the trip independently, who mostly comes from Madrid or the surrounding Communities, who stays between three and four days in the destination mainly during the months of August, July and September, the average daily expenses being near 11,000 pesetas.

9.1. Balance of the Tourist Movement in 1996

a. Travellers

Taking into account the reserve that the data offered by Spain's National Statistics Institute (INE) are incomplete both as regards the number and in terms of the range of the really existing accommodation, they are, nevertheless, useful as an initial official reference to know and analyze the tourist movement in the area.

The year 1996 registered 3,562,523 travellers staying in hotels in CS, which represents 9.2% of the number in Spain as a whole, the situation being stable with respect to that registered in 1995. If we distinguish territories, Galicia receives 44.5% of the travellers, the Basque Country, 28.7%, Cantabria, 14.4%, and Asturias, 12.5%.

b. Provenance

The distribution of travellers according to the place they come from shows that 87%

are Spanish and 15% of them are foreigners. The proportion of foreigners is remarkably higher in the Basque Country (77-23), and notably lower, with very similar figures, in Galicia and in Asturias (90-10), which in turn, together with Cantabria, have the lowest proportion of foreigners in Spain, with levels like those found in Aragón, Extremadura, La Rioja or Murcia.

c. Overnight Stays

The total number amounted to 7,551,848 - 12.4% of the total registered in Spain as a whole - which means an increase of 2.2% with respect to 1995. However, overnight stays on the part of foreigners experienced a significant growth (6.2%) if compared to those of Spanish visitors (1.6%).

d. Average Length of Stay

The average length of stay is 2.15 days per traveller, slightly above (+ 2.2%) the one registered in 1995. The average length of stay in Spain as a whole is twice that of CS, being located in 4.1 days/traveller.

e. Occupancy rate

Finally, the average occupancy rates in 1996 are never above 40% in any of the Communities.

f. Seasonality

The seasonality index has been obtained by analyzing the proportion between the months with a higher and a lower number of travellers. The data for 1996 confirm a high degree of seasonality in Cantabria (+ 6.5%), and also very considerable ones both in Asturias (+4) and in Galicia (+ 3.4). On the other hand, the seasonality index in the Basque Country is comparatively low (+ 1.7).

If we distinguish territories, the specially positive behaviour of the three summer months (July-August and September) is almost identical in Asturias, Galicia y Cantabria. Cantabria even reinforces this scheme of summer holiday tourism with a higher concentration of travellers during the month of August. The Basque Country's different behaviour, with a high plateau of a similar level in the months of May and

October reveals a significant presence of professional or business tourism as well as a less marked holiday tourism during the three summer months than in the rest of the territories subject to analysis.

10. Practising sustainability: Development and Application of its Basic Principles.

Shared responsibility (or the need to reach the objectives of sustainability through joint action by the actors concerned), participation and dialogue, were the key elements in the final document of the Action Programme as regards the environment (AGENDA 21) coming from the United Nations' Conference on Environment and Development held in Rio de Janeiro in June 1992.

Apart from the sectorial agendas 21 it was put forward during that Conference how useful it was to apply the postulates of sustainability 'thinking globally and acting locally', a mandate which is currently valid for everyone taking part in tourist activities, either in regional or in local levels.

Another fantastic instrument, this time in a European context, the V European Communities' Programme for Policy and Action on the Environment and Sustainable Development, bases its approach in two basic principles, the principle of shared responsibility, which we have already mentioned, and that of subsidiarity (decisions must be made as close to the citizens as possible).

The Spanish Press (EL PAIS semanal) referred lately to 'Rio+5 Forum', held recently, in which the conclusion was reached that, five years after the summit, 'the basic structure to achieve sustainability has neither been understood nor implemented'.

It was pointed out that, according to the Worldwatch Institute's latest report, despite certain advances, the world is still far from reaching the main objective of Rio's Summit. In effect, the levels of carbon dioxide in 1990 are likely to be surpassed by 17% in the year 2000, the Earth's biological wealth is quickly and irreversibly being reduced, no agreements have been

reached for the financing of the 120 general initiatives included in Rio's document and for the development of financial aid on the part of developed countries has gone down to 0.3%, its lowest level since 1973. Furthermore, the United States, the country which acts as the main referent in the international political context does not seem to be interested in assuming and keeping a leadership position when it comes to environmental aspects. The main greenhouse gas emitter was surpassing 1990's levels by 6%, has still not ratified the Biodiversity Convention and has effected the greatest reduction in official aid for development (from 11,700 million dollars in 1992 to 7,300 million dollars in 1995).

Also in the Rio+5 Forum, coincidence appeared again on three essential factors that must be specially taken into account when designing strategies for sustainability: political leadership, participation and innovation.

Nowadays, the tourist sector in a wide sense has understood and assumed properly both the basic principles and the general ideas on sustainability that are spread by organisms like the United Nations, WTO, the European Commission or the national and regional governments and, with more or less intensity and motivation, is sensitive to those principles and ideas, assuming them peacefully.

Practically nobody argues at present that tourism, local development and the environment will progress in the same direction if we act orderly and rationally within the framework of an integrated vision and with the necessary time perspective. Another different question, and apparently not so simple, is the implementation and development of sustainable policies in the agendas of the public authorities and in those of private initiative. The information available leads us to think that sustainability is not being practised perceivably and sufficiently.

Out of all the great documents elaborated in international conferences, which are too clonal and ooze rhetoric, it is worthwhile mentioning the specific action measures that are proposed, so that, knowing its current degree of assimilation and

development, we can assume a responsible position in front of reality.

With that aim and analyzing the measures contained in the V European Communities' Programme, in the European Communities' Action Plan, or in the European Environment Agency's Report for 1995, we observe the following aspects in our field of action:

• *types of tourism*: regional plans for integrated management in coastal and mountain regions are not defined, inventories on tourist resources have not been completed by some regions, while others have not undertaken that task yet, studies on environmental impact and the indicators for carrying capacity have a conceptual development and their application is still very weak and incipient, and no conventional methodologies exist in practice that bring nearer the different varieties of impacts, the different scales and locations, as well as the insertion of all these elements in the context of social and economic relationships that take place in the territory.

• *tourists' behaviour*: there is more sensitivity towards the environment, advances are slowly achieved in the diversification of tourism, the staggering of the current school holiday system does not seem feasible.

• *quality in tourist services*: the promotion and encouragement of new environmentally friendly forms of tourism is still limited and not very elaborated, the codes of behaviour for tourists, despite the already existing examples, are still poor, advances are obtained little by little as regards the training of professionals and managers of tourist areas and the interregional exchange of correct and visitor management practices does not take place to the extent that should be advisable.

11. Proposals for an Agenda of Green Spain (1998-2000)

Green Spain seriously wants and can represent an autonomous and different part of the Spanish tourist supply which contributes to the improvement of Spain's global image and competitiveness abroad.

From the dynamism inherent to tourist activity, subject like few others to multiple change factors in the demand's behaviours, it is not easy to make medium-term predictions on evolution. But, considering the present circumstances, we believe that GS is a destination that, thanks to the demographic, technological and economic changes that are taking place in Spain and in the world, as well as those already taking shape in the horizon, must gain market shares and increase its tourist activity.

WTO announces that with the perspective of the year 2020 the segments that are to grow will be, among others, short trips, culture and the environment, along with the demographic segments, all of them perfectly adapted to GS's own singular type of supply.

In a short-term perspective, the main challenge GS has to face is trying to increase its action programmes with the aim of consolidating and developing the project and placing in better conditions for the forthcoming future. In this attempt to configure a new action plan or -following the terminology that is now in fashion- new agenda of Green Spain in the horizon of the year 2000, the following action measures are put forward for their study and debate:

1. Promoting statistical research on tourism in GS. The current lack and shortage of up-to-date rigorous information prevents us from interpreting the reality as well as the structural changes and the most recent dynamics, which is why we cannot possibly relaunch the project rationally without discussing these matters or establish homogeneous instruments for analysis in order to acquire a better knowledge of supply evolution, level of employment, non-regulated accommodation supply, excursionsism, surveys on the markets of our main emitting markets, proportion of travellers from each of the communities which travels to the others, etc. for which periodic meetings should be favoured in which an information exchange would take place with the aim of analyzing reality and establishing specific collaboration measures.

2. Studying ways for the possible approach of the laws regulating the accommodation supply, starting with that related to rural accommodation. Despite the existence of

obvious problems to achieve this purpose, such as, for instance, the absence of specific regulations in some Communities; the existence of figures in the rural milieu which are regulated by classical generic categories taken from tourist administrative law, or the consideration as tourist accommodation of figures excluded from that consideration in other Communities, it is possible to study the grouping, at least in terms of joint promotion and spread of the existing supply, in five great establishment categories: rural hotels, agricultural tourism, village houses, rural campsites and other rural accommodation.

3. Favouring the constitution of social institutions which promote the project from multidisciplinary fields and visions.

4. Introducing basic signposting criteria in rural areas and tourist zones.

5. Exchanging information on the respective Tourist Information Systems, on the way towards integration of CS's offer, in each of the already existing regional systems.

6. A general inventory of Tourist Resources in CS, on the basis of common objectives and methodologies.

7. Designing a communication global strategy for CS.

8. Social awareness and sensitization for tourism in these areas. Joint campaign towards resident citizens.

9. Cooperation with other Spanish as well as European regions through appropriate collaboration agreements (promotion, training, exchange of successful experiences....)

10. Approaching positions as regards tourism in European interregional meetings and before European Communities' organisms so as to make possible the obtaining of support for joint projects in CS.

11. Opening technical aid to third parties.

12. Improving information on the general situation regarding the commercialization and distribution of CS's supply and products, which will allow a better structuring of the global supply.

13. Studying the design and implementation of a 'CS campaign towards sustainability', to which could be dedicated a fixed part of CS's yearly budget, and which could contain, among others, the following actions:

- collecting and spreading information on satisfactory local experiences.
- organizing annual prizes to recognize sustainable local destinations.
- elaborating joint training programmes for both public administrators and entrepreneurs.
- celebrating a yearly Conference on sustainable development with the collaboration of CS universities.
- periodical analyses of the social and environmental context.
- adopting common behaviour patterns which are respectful toward the environment in all the brochures elaborated by tourist Administrations in CS.

9 studying the creation of a green label for accommodation in CS.

Lester Thurow said that 'a failure takes place in most regional policies becomes nobody is willing to formulate realistic objectives, nobody is willing to establish feasible alternatives and people are promised impossible things'.

All the specific proposals put forward above need, for their implementation, a certain time modulation along with the sufficient budget application, but they must also rely on an efficient and agile management, reducing as much as possible the complexity inherent to this kind of multilateral projects, for which the question should be raised whether it would be convenient to be equipped with an administrative instrument at the service of a management which becomes wider and wider, as well as more and more complex, without losing the perspective of the importance of Governments keeping their irreplaceable leadership and their essential role in controlling the projects management and general direction.

12. Conclusion thoughts.

1. Tourism shows a perceivable dynamism and progresses both economically and socially as well as environmentally in CS, but the project needs a clear collective impulse. The efforts to consolidate the idea that we are in front of a clear economic and social opportunity for the regions concerned and that a great deal of the potential success will depend on the quality of the natural and social environment, must be reinforced projecting and assuming this activity with pride and confidence in the wide real possibilities existing for this area.

2. Communities belonging to CS have received a basically sustainable tourist legacy; probably despite its shadows there is a collective development example in these terms which must be returned in a similar condition to future generations. The challenge lies not only in assuming the basic principles of sustainable tourist development, but also in the design and implementation, with the highest possible levels of consensus and participation, of viable proposals regarding its management and financing which will progressively create the appropriate conditions for the real change.

It seems necessary to continue with the movement and the dynamics already underway, so as not to frustrate the expectations generated in terms of change and hope.

3. It is wise to think globally but it also becomes necessary, comparatively, to act more with a more local than at present. But it seems essential to us, as regards a good understanding of sustainability, the control of the process, that is, making people be and feel really in control of the development process which is undertaken. That is to say, in other words, to implement democratic policies which must be developed from below by strict definition.

4. Sustainability must be analyzed within the existing social and economic framework, since it would be very difficult to separate its principles from those that must guide even democratic societies, such as those of social justice or equality. The latter undoubtedly contribute to sustainability, but without them, the term makes no sense at all.

5. Sustainability is a process and a rational idea necessary to develop a global approach to tourist activity but it must also be practised and integrated in tourist action programmes. GS finds itself in a priority process of structural consolidation of its respective Administrations but it must face the integration of social, environmental and cultural considerations in all its action programmes and not because pressures exist coming from the media, public opinion, the industry itself, etc. . but for the simple reason that it assumes, consciously and responsibly the fight for quality in natural and social environments and it understands the need to exert some kind of control on the impacts produced by tourist activity. In André Gorz's words: 'because it means producing use value and not an exchange

value' and not, as it is recurrently heard in the most generic tourist discourse, 'because the need exists to adapt to the demand'.

6. It must be proved that the regional cooperation policy in Spain represents a correct functioning procedure and a good way to solve shared problems. Going beyond the tourist phenomenon GS is a clear example of mutual understanding between nearby but also different communities. But, mainly, it is the result of a good personal understanding, of continued work as well as of an open willingness on the part of a few people who have directed the project in the last few years, which must pave the way to the establishment of new and wider relationship spaces.

7. We are, in short, before a natural alliance of regions with shared aspects in their supply, in the general way of approaching tourist activity and in the will to reinforce the GS project in the future, with the aim of improving its regions and towns, in order to create employment and new enterprises, to better preserve its natural and historic patrimony, to strengthen social cohesion and integration as well as the quality and continuity of the citizens' individual life, to consolidate GS's tourist projection in Spain and in Europe. The firm commitment on the part of people from Galicia, Asturias, Cantabria and the Basque Country with this thrilling joint project called 'Green Spain' is the guarantee for its future and its success.

Vitoria-Gasteiz, June 1997.

Table 1

	Agriculture	Industry	Building	Services
Asturias	12,8	20,7	7,6	59,0
Cantabria	10,3	22,3	11,0	56,2
Galicia	28,2	15,0	10,2	46,5
Basque Country	3,2	29,0	8,5	59,1

The total figure corresponding to registered unemployment amounts to 395,826 people.

Table 2

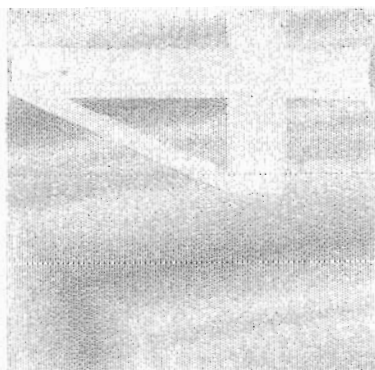
	Surface of the Autonomous Community (Hectares)	Forest Surface (Hectares)	% the Auton. Comm.
Basque Country	736.100	390.003	53%
Cantabria	528.900	165.543	31%
Asturias	1.056.500	368.129	35%
Galicia	2.943.900	1.045.376	36%

Source: National Forest Inventory 1986-1995.

Table 3

	Community surface	Protected Hectares	%
Asturias	1.056.500	63.505	6,01
Cantabria	528.900	515,29	9,74
Galicia	2.943.100	25.744,2	0,87
Basque Country	736.100	69.205,4	9,40

Source: Section for the Spanish State of the IPNSI (Provincial data, October 1996)



Philippos Loukissas,

*University of Thessaly, Professor and
Chairman, Department of Planning and
Regional Development, and Nikolaos
Triantafyllopoulos, University of Paris I
Pantheon-Sorbonne*

Abstract

The article proposes the methodology for the introduction of a purchasing head office for the hotel and catering trade, trying to show its profitability in the economic field. Besides, this research work reflects the degree of acceptance on the part of the entrepreneurs' collective regarding the system suggested. With the aim of illustrating the hypothesis with real figures and data, the authors use, as their case study, the creation of the Purchasing Head Office of the Asociación de Empresarios de Hostelería de la Provincia de Málaga (AEHMA).

Keywords

Purchasing Head Office, hotel and catering trade, competitiveness, data transmission, purchasing head office.

1. Introduction

Many countries and regions are competing in the international arena to attract tourists. Today the northwestern Mediterranean (Spain, France, Italy and Portugal) maintains the highest share of tourists in the region (84%), but it has the lowest growth rate (3%), while the northeastern side (Ex-Yugoslavia, Turkey and Greece) is expanding with a growth

Competitive factors in traditional tourist destinations: The cases of the islands of Rhodes and Myconos (Greece). Paper presented at the International Forum on Tourism in Benidorm.

rate of 6%. Traditional resorts are being succeeded by new destinations.

The increased availability of reasonably priced air transport has expanded travel options for those tourists who traditionally came to Greece. In addition, Greece has to face the growing competition of countries which can offer a similar product. Cyprus and Turkey are two of its main competitors. Turkey, in recent years, has shown dynamic development in tourism.

In terms of attracting tourists, Greece has two primary assets: its natural resources and its cultural environment. The country has a rich and varied landscape, with 16,000 Km of coastline. One thousand Km are high quality sand beaches. Greece's long history has endowed the country with ancient sites and important monuments.

Until 1994 the rate of growth of tourist arrivals in Greece increased steadily. The number of arrivals had risen from 1.3 million in 1970, to 3.3 million in 1980, and by 1994 had reached 11.2 million. However, during the last two years there has been a reduction in the number of arrivals. Several factors lead us to hope that this is a temporary decrease, caused by ineffective tourist marketing, the inadequacy of tourist infrastructure, economic crises in the European markets and national fiscal policies. At this time however, we focus our attention on another factor of fundamental importance: the declining of the built environment and the concurrent destruction of the natural environment. We must examine this issue, and its causal mechanisms thoroughly. The degradation of the natural and built environments is very difficult to reverse. Without these assets, the competitiveness of the Greek tourist product is seriously challenged.

In Greece there are no tourist resorts comparable in size and spatial structure to, for example, Benidorm in Spain, Grande Motte in France or Varna in Bulgaria. Greek resorts are the product of private initiatives, and their control and management by national and local authorities is very limited. Some of the Greek tourist destinations appear to be aging while many of the islands and coastal areas which are developing touristically in recent years are acquiring important competitive advantages.

Our subject is organized through the presentation of the islands of Myconos and Rhodes. These islands are two of the older tourist destinations not only in Greece, but in the eastern Mediterranean. In spite of the large number of tourists which both islands receive in relation to their area, length of coasts and permanent population, their characteristics as tourist destinations are quite different. The concepts of congestion, tourist capacity and socio-economic impact as well as the effect of tourism on the environment are different for each island.

2. The island of Myconos.

The island of Myconos belongs to the Cyclades administrative unit. It is 65 km² in area and has 69 km of coastline. Though the permanent island population reached its peak in 1991 at 8,500 inhabitants, on an average summer day 17,000 tourists and 2,000 cruise visitors arrive in Myconos.

Historically, Myconos was located in the path of an important sea route and was therefore frequently visited and occupied. Conquerors found the lack of fortification unsatisfactory and did not remain on the island for long. Myconos has been occupied

by the Romans, Venetians, Russians and the Turks. In the late 17th century the economy expanded and the population grew to 6,000 inhabitants. Between 1910 and 1920 many residents of Mykonos fled to Athens and to the United States, and by 1961 the population had dropped to 3,700 people. The population has continued to grow, however, peaking in the early 1990's.

2.1. The development of Myconian tourism.

The island of Mykonos and neighboring Delos has drawn the interest of international tourism since before the World War II. The key attractions have been the antiquities in Delos, as well as the cool, dry summer climate of these islands. Over the years Mykonos has developed into a vacation site for an elite group of international tourists and seasonal residents. In addition to environmental factors and low cost, the tolerance shown by Myconians regarding all types of tourist behaviors has encouraged many predominately young people from all over the world to enjoy the cosmopolitan atmosphere of the island.

In the hotel sector, growth was slow, at best in the initial period of development. The growth of arrivals was more intense than the beds offered to tourists. Boatloads of tourists that arrived in Mykonos had to continue on without leaving off any passengers. Renting rooms to visitors was an arrangement that had gained in popularity among tourists because of its novelty and at the same time it provided direct gains for the local population. In 1971, 77% of the 3,000 tourist beds were in rental rooms. Of these, only 42% were registered with the tourist police. Between 1983 and 1985 almost 40% of the island's hotels were built. Currently there are about 5,000 beds in hotels and 5,300 beds in illegal rentals. As of 1995, the annual tourist arrivals had reached 500,000. In the twenty years from 1971 to 1991 the residential population grew by 68%, while tourist arrivals in hotels increased 800%.

In spite of the large number of visitors, the tourism of Mykonos does not have the characteristics of mass tourism, and it is not controlled by large tour operators. One characteristic element is the preservation over the years of high local ownership of family run tourist businesses.

2.2. The environmental impact of tourism.

Mykonos' charm is based to a great extent on the unique, quaint architecture which is a creation of local craftsmen with a tradition that dates back hundreds of years. The town was originally a fortress used for protection against the pirates. The houses were built side by side in adjacent walls to form narrow alleys that twist and wind in a labyrinth.

In the early stages of development, new buildings, intended simply to house tourists, were put up in a hurry for the tourist season with little concern for their appearance. The result of haphazard commercialism is that these new buildings ruined the style of the original Cycladic architecture which used simple forms. Outsiders, seeing the destruction of traditional villages in the hands of ignorant speculative entrepreneurs felt that folk architecture was part of the national heritage and that it should be preserved. It was in the early 1960's that the first complaint were voiced.

Since the 1960's, a demand grew for seasonal homes. The sophisticated character of Mykonos, its natural beauty, and its proximity to Athens are some of the reasons for expanded growth of this market. In response to this demand, much of the island has undergone extensive subdivision and has become overbuilt. Even if the new constructions maintained the style of traditional homes, its density has altered the character of the rugged rural landscape. The quality of most coastal areas, and the sea, is still considered very good.

As the number and concentration of tourists increases and their activities are left totally unregulated a saturation point occurs beyond which costs to the local community start compounding. The residential community did not have the political capacity or the financial means to prevent them or correct them. These costs may be social, economic and environmental.

An example of such a situation has been the overbuilding of septic tanks in the city during the last 20 years which had led to the pollution of the city's underground waters. Water supply became the limiting factor for further development. In recent years, things

are changing. The city administration has been able to take effective steps to correct the problem. They invested a significant amount to build a desalinization facility and a system of dams to store rain water. The construction of a sewer disposal network and a treatment plant has also been completed recently.

Legislation has been adopted to preserve the character of Mykonos.

Architectural controls in the island started in 1965 when the Ministry of Culture and the National Archeological Service was established in Mykonos with the goal of protecting the built environment. Their work has been generally acknowledged as very effective in preserving the traditional settlement, when other similar settings in Greece had been destroyed. The city of Mykonos was declared a traditional settlement, and since 1978 it has been protected by law.

In 1972 the first regional planning study was prepared in order to recommend growth policies for the island. The objective of this important study was to propose a way to develop the natural and other resources of the island in such a way that the preservation of the special character of the environment was guaranteed. The study's ambitious recommendations were considered to be far ahead of its time and were not implemented. However, the study recommendations served as the basis for the 1976 and 1981 laws which established the special architectural building codes and limits.

In 1987 the first city plan was prepared in order to revise and expand the city boundaries. The city of Mykonos was declared to have reached its saturation point and the 1987 plan established strict guidelines for further development within the city. Parallel planning efforts had begun in neighboring communities in response to their own deteriorating environmental conditions.

As far as the areas outside the city limits, the tendency is towards subdividing land into lots of 4,000 sq meters as the Greek law permits. Illegal construction, especially with seasonal homes and not registered rooms whose rates of growth have exploded in

recent years represent a major problem for the entire country. The state's control efforts have been without success. This had allowed new development to take place all over the countryside and especially along the southern and western coasts and on the major country roads.

Recently a new special regional planning study funded through the ENVIREG program of the European Union, recommended zoning regulations and building codes for the area outside the limits of the traditional settlement, but the plan has not been adopted yet. In the zone of absolute protection a site, in order to be developable, has to be at least 10,000 sq meters, in order to protect seashore and other sensitive areas. An innovation has been recommended, which permits owners in protected areas to apply the law of transferring development rights to other locality.

Another way that Mykonos is trying to upgrade its image and stay competitive is through major public works projects. The EU funding has made this possible. Some representative project are the following:

- The expansion of the airport corridor is underway.
- The new port in Tourlos is under construction.
- The development of a marina for 200 boats. The latter however has become a major local debate issue between opposing parties.

Although, the traffic problem in and around the city continues to be a major one, and there is not enough parking in town, several attempts are being made to mitigate these difficulties:

- A belt-way is under construction to alleviate through traffic.
- A pilot program to use noiseless electric buses in the city has been initiated.

3. The island of Rhodes.

The island of Rhodes is the largest among the fourteen islands which constitute the administrative unit of Dodecanese. Rhodes has a land area of 1,400 sq km and a

population of 100,000 people. Its capital is the City of Rhodes (45,000 inhabitants). On the island there is an international airport which serves as its major tourist entrance point. The island's second major entrance point is its port, which is large enough for an island's standards and can serve both ferries and cruise-liners. There is also one marina for small yachts, and a second one still under construction.

Rhodes is an island which flourished during the Hellenistic period, reaching the zenith of its prosperity as a commercial center in the Mediterranean trade. In 1309 the island was conquered by the Knights Hospitaller of St John. In 1522 the island came under Ottoman rule and remained under its domination until 1912 when the island was transferred to the Italians. In 1947, the Dodecanese islands were incorporated into the rest of Greece. Its historical attractions include the ancient cities of Kamiros and Lindos, and the medieval city of Rhodes.

3.1. The development of the Rhodian tourism.

Tourism development started in Rhodes in the mid 1930s. Italians made an important effort in developing tourism, especially during the last decade before World War II. This development was mainly in the form of building an extensive road network providing access to the island's sights, as well as renovating medieval monuments, and constructing the first upper class hotel.

During the last thirty years, the island of Rhodes has been developed into one of Greece's major tourism destinations. International tour-operators were attracted by Rhodes' ideal climate and its natural environment, and successfully promoted the island as a "sun, sea and sand" resort. At the same time, a continuously increasing number of Rhodian businessmen were investing in tourism, developing facilities that met to international standards. As a result, in the 1990's Rhodes provided above 10% of Greece's bednights. Moreover, experts assert that the foundation of the Rhodian economy is tourism. This development was unfortunately without formal planning and has been oriented toward short term gain. High growth rates of tourist arrivals and expenditures has encouraged overproduction in the early stages of tourism development.

The first detrimental effects of this situation have begun to appear: the growth rates of both arrivals and bednights have declined and there is an oversupply of tourism services, which has lead to deterioration of quality. Outside Greece, the competition among tour-operators in major markets like England and Germany, has led to inexpensive package tours to Rhodes allowing large numbers of low spending potential tourists to visit the island. Also, new destinations, both in the domestic and the international tourism markets, started to emerge, using sound marketing strategies.

Tourist arrivals to the island of Rhodes were about 214,000 people in 1970, had increased to 610,000 by 1980, and had reached the one million in 1994. The average annual growth rates are shown at the table 1. After the '60s, growth rates have steadily declined. By 1980-83 a substantial decline is evidenced.

Rhodian tourism has a strong seasonality pattern. Bednights are concentrated in the April to October seven month period, with August being the peak month.

3.2. The spatial development of tourism and its environmental impact.

In 1995, the island of Rhodes had a total bed capacity of 64,000 beds in hotels, and more than 25,000 in apartments and studios.

During the 1980's, there was a major contribution of funds of the EEC to support tourism in the Dodecanese islands and thereby encourage local economic development. On the national level, in 1982, a law came into effect that granted monetary incentives for tourism production projects. Subsidies of almost 50% of a project's construction budget, as well as long-term loans of up to an additional 25% of the project could be obtained. In effect, all the legally created hotels built from 1982-1990 were subsidized by the state. Additionally, the construction standards of tourists rooms was and continues to be controlled by the Department of Town Planning and the National Tourism Organization.

By 1987 the city of Rhodes was developed to its fullest capacity in terms of tourist beds. Further development within city

boundaries was prohibited. However, the demand for tourist rental rooms continued to increase, leading to the rapid development of tourist settlements outside the city. Illegal development of the coastal areas became common as each landowner tried to take advantage of tourism. At the beginning, this phenomenon took place on the north coasts of the island, where intensive tourist activities started, supporting the local scale economies. But later on, the urbanisation expanded to the east coastline, which has a natural advantage (The west side of the island was not affected by this phenomenon because of the very strong north-west winds).

The main development problem in the rural areas was the excessive subdivision in the absence of any cogent land use plan. Because developers were legally required to have a parcel of 4,000 m², illegal and haphazard constructions were undertaken by individual landowners hoping for financial gain. Landowners did not apply for permits to build, but the Department of Town Planning also did not exercise control over the new construction projects. Faliraki, is an example of a major tourist area on the eastern coast, with more than 17,000 beds, 70% of the buildings are in violation of the law, and about 40% of the bed capacity is illegal. The illegal rooms are not under the supervision of the National Tourism Organization and therefore quality control is nonexistent.

Another important factor which contributed to the illegal construction of tourist buildings was the financial investment of both greek and foreign tour operators. These tour operators, provided economic backing for illegal projects unable to secure financing from the state, in order to ensure low-cost beds for their low-paying clients. It is well-known that in the eighties more than the 50% of the illegal rental rooms have been financially supported especially by english and scandinavian tour operators.

One can say that the entire island standards are continuously declining in the name of short-term profit objectives. The average rate of growth of hotel and other establishments is well above that of arrivals, since the average annual rate of growth of hotel beds alone, for 1985-1995, is 5%, about 3 times than that of arrivals (1.4%) for the same period.

The most important outcomes of the above mentioned phenomena are:

- a) The creation of a low quality built environment and the deterioration of the landscape. This situation is very difficult to reverse.
- b) The vast majority of these establishments are family owned, managed, and run by persons without theoretical or practical prior hotel related experience.

The heavy dependency of all these hotels on external financing made an intense and continuous need for cash to repay the loans and the interest. This need made new business people willing to accept low priced guarantee contracts, in order to eliminate the risk of a possible low sales turnover resulting from an allotment arrangement. As a result, tour operators are able to position tourists with low expenditure potential in Rhodes.

- c) The absence of a local tourism board results in the lack of an integrated promotional effort in both national and international markets.

Some experts believe that upgrading the quality of tourism in Rhodes is linked to the addition of new tourist products such as conferences, and planned cultural or sporting events. To improve mass tourism, new markets should be targeted with well planned marketing campaigns. Others suggest a geographical market development strategy towards M.East countries, and finally some others see advertising -mainly cooperative advertising with the tour-operators- as the ideal solution, with the hope that this will increase the volume of arrivals. Local professionals believe that only four big public works can save tourism: the marina, the new casino, the improvement of golfing facilities, and the extension of the airport.

Our conclusion is that there should be strictly defined policies that delineate areas for preservation and areas for appropriate touristic development. Of course, accompanying any development should be the provision of adequate infrastructure. Beyond the absolute necessity of integrated local and regional planning efforts is the essential need for conservation and

improvement of the natural and urban resources of Rhodes. Successful and competitive tourism is strongly associated with sustainable development and the preservation of the natural environment.

4. Comparative analysis and conclusions.

A comparison of the two cases has resulted in the following observations regarding the influence of competitive factors in traditional tourist destinations, like Myconos and Rhodes. The two islands happen to be among the richest in the mediterranean area in terms of natural and historic resources. In recent history, they have been torn apart, in their own ways by those who are trying to protect their traditional character and environment, and those who see it as an opportunity to develop them further. There is a growing recognition that the natural and man-made environment is an important economic resource worth preserving.

The Greek state possesses a regional planning legal structure to protect the environmental resources and promote development, however, the key problem is an inability to implement plans and enforce the laws. Some of the most important reasons for the current situation, are the heavy reliance on centralised government, the weak enforcement of laws and protection of individual rights. Experience has shown that solutions imposed from outside, no matter how sound they may be, cannot be enforced without taking into consideration the local needs and individual rights.

Both Myconos and Rhodes, in their early stages of development were able to preserve their historic districts. Today in Rhodes, tour-operators are becoming more sensitive to the quality of the local environment and occasionally use the absence of new public works as an excuse to negotiate for lower prices.

Size of the area limits the possibilities for development of alternative forms of tourism. The small size of Myconos does not allow for many opportunities. Rhodes, because of its greater size, is able to differentiate the tourist product in different parts of the

island and has been able to still preserve the environment in the southern sections of the island. The size of Rhodes has permitted the island to become a mass tourism resort, while Mykonos has developed a more «qualitative» tourism, and has been able to still maintain the identity of its environment.

Ineffective planning practices, coupled with strict negative laws, and lack of strong enforcement and control procedures, have allowed an increase in illegal, out of town construction in both Mykonos and Rhodes, which has contributed to the deterioration of the environment. Illegal businesses do not pay taxes and they are not inspected for quality control. Thus, they deprive the local and state government of resources needed for the promotion and the construction of infrastructure. Also, illegal businesses exercise unfair competition over legal enterprises by applying very low prices; the result is a general decrease in prices, a decreased income and return on investments, a decrease in the quality of services and finally a decrease in competitiveness. In fact, low prices and the competition between the local enterprises are useful to the tour operators only.

Decentralized planning efforts combined with strong state incentives to protect environmentally sensitive areas must be implemented in order for sustainable

development to receive support from public and private local leaders. Public and private sectors both must become aware of the impacts of regulations and investment.

In conclusion, policy decisions for the two islands must be based on the following goals and principles:

- Define development strategies which take into account the territorial and functional coordination of resources. Ascertain in advance the advantages offered by the interventions and examine the results achieved during the course of the interventions; a strategic approach allows the flexibility to adapt to a changing context. To obtain this, a stable yet flexible institutional structure is required.

- In recent years the environment has become a primary factor in the creation, development and management of tourism resorts. The natural and cultural resources of Mykonos and Rhodes must be utilised and protected within the framework of sustainable development, without diminishing long-term benefits. The deterioration of the environment may not only cause loss of competitiveness of resorts in the tourism market, but may be the effect as well. So, it is time to pay for the environment, when the crisis is not yet overwhelming, in order to moderate the

risks for the future. It is important to make residents perceive environmental quality as an economic opportunity. It is also necessary to prepare and apply reasonable land use plans, in order to control land speculation.

- In the old tourist resorts, especially those like Rhodes, a revitalization plan which addresses the needs of the mass consumer, while focusing on projects to upgrade the local environment should be developed and implemented. In the new tourist areas, like those in the south of Rhodes, development should be carried out in a «sustainable» way that is compatible with the local environment.

- Emphasize improving the quality of services provided and offer alternative forms of tourism to expand the tourist season and differentiate the tourist product.

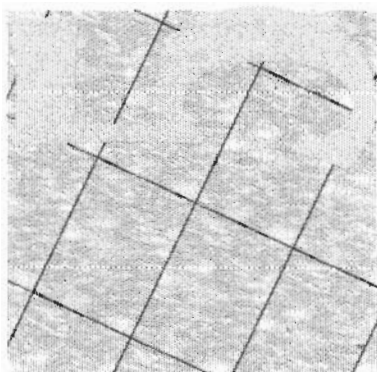
- Preserve and make the most of local traditions and culture. Local identities are one of the most useful elements for a publicity promotion.

- Policy planning must avoid the use of only negative measures and make an effort in providing incentives which would promote alternative preservation and rehabilitation initiatives by local public and private sectors.

- Finally, in order to stay competitive, tourist authorities need to continuously monitor the shifts in demand, modernize their infrastructure (outside transport connections control and upgrading of tourist supply), develop new products and adopt more aggressive marketing strategies.

Table 1

time period	average growth rate of tourist arrivals
1955-1960	16,8
1961-1965	22,5
1966-1970	10,3
1971-1975	10,2
1976-1980	11,8
1981-1985	5,2
1986-1990	1,6
1991-1995	3,9



M^a Francisca Montiel Torres.
Sociedad de Planificación y Desarrollo,
SOPDE.

José Carlos Rodrigo Marías.
Centro de Tecnología de
Telecomunicaciones, CETECOM, SA.

Abstract

The article proposes the methodology for the introduction of a purchasing head office for the hotel and catering trade, trying to show its profitability in the economic field. Besides, this research work reflects the degree of acceptance on the part of the entrepreneurs' collective regarding the system suggested. With the aim of illustrating the hypothesis with real figures and data, the authors use, as their case study, the creation of the Purchasing Head Office of the Asociación de Empresarios de Hostelería de la Provincia de Málaga (AEHMA).

Keywords

Purchasing Head Office, hotel and catering trade, competitiveness, data transmission purchasing head office.

1. Introduction

The aim of this Viability Study has been to determine the chance it would represent, in order to reach a substantial improvement in terms of competitiveness, to introduce association forms in some of the processes habitually realized by retail enterprises in the sector of restaurants, bars and cafés, mainly purchases, for the use of information and communication technologies.

Viability study for a purchase data transmission head office: introduction of stats for the medium - and small-sized hotel and catering enterprises

It has been useful as well to establish the degree of use of technology, and particularly of SATs, on the part of the hotel and catering sector in the province of Málaga.

We must underline the general transformations experienced by the activity in this sector in recent years, which constitutes a decisive factor in order to explain its current evolution and structure. In the last decade, the growth of the sector has done nothing but emphasize the differences existing between small enterprises (family-run in many cases) with an increasingly difficult viability and modern structures (macrostructures on certain occasions, franchises being one of the main examples) which innovate as regards organization, technology and dimension.

The geographical field covers the province of Málaga, where the sector carries a lot of weight, as is proved by the existence of 12,235 enterprises which employ 42,544 workers.

When we undertook the realization of this study we had in mind other already existing successful experiences or others which are in progress or are still on the stage of realization project. These actions cannot be completely extrapolated to the study we are dealing with, due to its innovative character, but have been a reference in some stages. These experiences are:

- The Purchase Head Office ECOGRUP with 25 associates, all of them belonging to the hotel and catering sector in Lérida, which operates under the premises of a typical purchase head office.
- The experience of the group of economic interest Boquerón de Oro, a hotel and catering business organization which is a

leader in its activity in the province of Málaga.

- Data transmission services of AMERC (Asociación Madrileña de Empresarios de Restaurantes y Cafeterías -Madrid's Association of Restaurants and Cafés Entrepreneurs), which offer information and are accessible through the computer, addressed, on an initial stage, to 150 enterprises in the sector.

2. Survey Methodology

The steps followed in the survey have been:

- 1) Fixing objectives:
 - description of the sector in Málaga, and above all in the Costa del Sol area, considering its weight inside the province, its fundamental importance for the tourist sector, the main source of riches in the province and its appeal for the whole group of enterprises;

- verify the sector's attitude with respect to the possible introduction of a purchase data transmission head office promoted by the Asociación de Empresarios de Hostelería (AEHMA), as well as to the additional services that would be expected from it;

- establish a scale for purchasing, percentages and the main supplies depending on the type of product, since they will be the direct interlocutors and those which can be considered to have 'lost out'.

- 2) Population under sampling or sampled population: which must coincide with the population about which we need information, or target population, which is, in fact, the collective of hotel and catering

enterprises in the province: restaurants, cafés, special bars, coffee-bars and others (ice-cream parlours, horchata parlours, hamburger restaurants, ...). The data are relevant for the survey and no essential data are omitted.

3) Precision degree required: it is fixed in a confidence for the estimate of $r=95\%$, an admissible error of $e = \pm 3\%$; and the probabilities of success and failure (p and q) equal to 0.5, that is, the most unfavourable case; since the results of a survey through sampling are always affected by some uncertainty as only a part of the population is measured and, besides, we must bear in mind the intrinsic errors in the measurements realized.

4) Measuring method: an interview process on a pre-written questionnaire, carried out by means of personal visits of a team of survey takers. As the questionnaire is simple, we have tried to precode answers in order to facilitate its transference to the team dealing with data.

5) Sampling framework or units: hotel and catering businesses placed in the following headings:

6) Sample selection: which provides, at the lowest possible cost, estimates with enough accuracy for our purposes. As a further simplification, we assume, which is reasonable in practice if we are dealing with common-sized samples, that sample estimates have an approximately normal distribution.

In order to establish the estimate parameters, as we have pointed out, we find it satisfactory if percentages do not contain an error above 3% ($\varepsilon = 0.03$). But it is always possible to find an unsuccessful sample, with an error above that 3% we wish, so we accept the risk of 5% of a relatively unsuccessful sample. P must be found in the interval $(P \pm \varepsilon)$, except for, at the most, 5%.

As the real sample is supposed to be normally distributed around P , it will be found where 95% of the population are, that percentage being determined by defining the variable as $Z=1.96$, that is:

$$P - z \cdot \sqrt{P \cdot Q / n} \leq p \leq P + z \cdot \sqrt{P \cdot Q / n}$$

As we assume equal success and failure probabilities with a value of $P=Q=0.5$, we have that $n=1.067$.

Let us now take into account the size of the population ($N=12,235$). At a simple random sampling, assuming a normal population, it is verified that

$$E = z \cdot \sqrt{(N-n)/(N-1) \cdot P \cdot Q / n}$$

Replacing the foreseen estimate, $n0=1.067$, is equivalent to $n=981$

Therefore, we could choose as sampling size $n0=1.067$ or $n=981$, or find the average:

$$n^* = (1.067 + 981) / 2 = 1.024$$

a sample that would provide us with a level of confidence of 95% and an admissible error of $\pm 3\%$.

After the surveying process we disallowed four of the questionnaires, which is why the tables that will be commented on next deal with a population of 1,020 questionnaires.

3. Current situation of the sector in Malaga

3.1. Description of the population surveyed: Frequency Tables

In the following tables we are going to describe the sampled population according to the variables that are useful to know how it is distributed in areas: Malaga, West Coast and East Coast; its activity subgroup inside the hotel and catering sector: restaurants (and category, number of forks), cafes (and category, number of cups), special bars (music bars, pubs or drinks bars), coffee-bars; and others (horchata parlours, ice-cream parlours, hamburger restaurants, etc...); its employing capacity according to the number of employees; and the use it makes of advanced services: fax, computer and modem.

3.2. Attitude with respect to the introduction of a Purchase Data Transmission Head Office General opinion: Frequency Tables

The last questions in the first part of the

survey request the opinion as regards the introduction of the introduction of a Purchase Data Transmission Head Office and we emphasize the term data transmission because that is the way it was done with the interviewees. The general opinion is very favourable, although the interviewees pointed out the importance of prices when it comes to decide the product supplier, of course nobody is willing to pay more but, when prices are equal or, even better, supposing the joint purchase will generate, along with other advantages, improved prices, the introduction of the Purchase Data Transmission Head Office is supported by two thirds of the sample.

It is also considered useful that this Purchase Data Transmission Head Office should be able to provide other services: consulting, diffusion, communications, etc. (Tables 5 and 6).

Next we collate the variable 'Purchase Head Office' with the ones we have considered descriptive variables: area, activity, number of employees and use of equipment. (Table 7)

We must highlight the homogeneity of the answers, which makes us assume that the favourable or unfavourable opinion about the Purchase Head Office does not depend on these descriptive factors, as it will be seen that percentages stay within ranges that allow us to consider them equal. (Tables 8 and 9)

In spite of the minimum use of computer and communication services that is detected in the sector, the support for the Purchase Data Transmission Head Office is general and with the same percentages. We believe that this means that awareness of the qualitative advantages that the use of technology can have in terms of production, it is a reality that is blocked, on many occasions, by the inertia of tradition, fear of risk and of novelties. This is why we think that it is important and necessary to establish an institutional support that helps breaking this barrier, encouraging technology transference actions with measures very carefully adapted to final users. (Tables 10 and 11)

3.3. Purchase percentages and main suppliers according to the type of product

In the survey were collected, for each heading of the shopping basket that is dealt with, purchase percentages according to the different suppliers: factories, official distributors, large supermarkets, retailers and wholesalers. The 'shopping basket' is composed by:

1) Drinks: Wines and spirits, fizzy drinks and refreshments; water and juices, beers.

2) Food:

- market products: fish, seafood, meat, vegetables and legumes, fruit
- other perishable ones: eggs, milk and dairy products, bread, oil, sugar and flour,
- non-perishable ones.

3) Other products: office material, cleaning material,...

A new variable was defined calculated from the variables that collect expense percentages for each of the types of suppliers considered, which tries to represent the combinations of those percentages given, that is how users distribute their purchases, in percentages, in the different types of distribution, 'aggregate percentages'.

For this new calculated variable, we have designed as a missing value the cases corresponding both to 'does not know/does not answer' and to those ones in which it is not appropriate to consider the kind of premises we are dealing with. When we act this way, we do not take into account when we have to obtain percentages, with the ones obtained for the population that really show their purchasing habits.

It is important to underline that the main suppliers are official distributors along with retailers, followed by wholesalers, and also that orders are usually made hundred per cent to a supplier, they are not usually distributed among several suppliers in a significant percentage. Although the behaviour is different depending on whether we are dealing with drinks or food, and

inside the latter, the type of food.

As regards non-market perishable food we consider important the role played by large supermarkets, though not very high, but significant and which is going to reinforce the increasingly important role this kind of trade is playing in the country's global economy.

Drinks.

Wines and spirits: The maximum frequency indicates that from the population using wines and spirits (990 cases in the sample) 27.5% (272 cases in the sample) realize one hundred per cent of their purchases from official distributors, followed in frequency by 27.1% (268 cases in the sample), who realize their purchases from wholesalers. These two groups together cover nearly 60%. They are followed by large supermarkets with 7.5% (74 cases in the sample) and retailers with 6.3% (62 cases). Fizzy drinks and refreshments: As regards fizzy drinks and refreshments, maximum frequency indicates that from the population that answer yes, 92.7% (938 cases) realize 100% of their purchases from official distributors, the role following in frequency indicates that 2.4% of the population (24 cases) realize 100% of their purchases from wholesalers, but it means a very small proportion. Official distributors are the usual suppliers.

Water and juices: Maximum frequency indicates that from the population answering yes, 93.1% (942 cases) realize 100% of their purchases from official distributors, the row following in frequency indicates that 2.4% of the population (24 cases) realize 100% of their purchases from wholesalers. A behaviour almost identical to that shown by purchasing attitudes for fizzy drinks and refreshments.

Beers: In the case of the table for Beers, from among the population answering yes, 96.6% (968 cases in the sample) realize 100% of their beer purchases from official distributors. Other cases are not considered, their frequency being irrelevant.

Food

Market food: Market food is not usually handled in the Purchase Head Offices since it is very perishable, and because it is the

one in which the restaurateur likes giving his personal opinion 'at sight', but it has been considered as a source of information for the general behaviour of the sector. In this case, zero-value frequencies acquire very high values as the use of these types of products is not appropriate in a great number of establishments.

In most cases, retailers and wholesalers are the main suppliers, in this order, who provide 100% to establishments and cover together nearly 80% of the purchases.

Fish: Among the population using fish, 54.8% (332 cases in the sample) realize 100% of their purchases from retailers, 24.1% of the same population (146 cases in the sample) realize 100% of their fish purchases from wholesalers. These two groups cover together around 80% of the total amount.

Seafood: Behaviour almost identical to that followed for fish, among the population using seafood, 52.6% (284 cases) realize 100% of their purchases from retailers, 26.7% of the same population (144 cases) realize 100% of their purchases from wholesalers. These two groups cover together almost 79% of the purchases.

Meat: Among the population using meat, 57% (382 cases) realize 100% of their purchases from retailers, 18.2% of the same population (122 cases) realize 100% of their meat purchases in wholesalers. These two groups reach together 75.2%. Behind those two it is significant to mention the 100% official distributor with 84 cases and 12.5% of this sample group.

Vegetables and legumes: 63.1% (424 cases in the sample) realize 100% of their purchases from retailers, followed in frequency by 22.3% of the same population (150 cases in the sample) which realize 100% of their vegetables and legumes purchases from wholesalers. These two groups cover together over 85%.

Fruit: 62.2% of the population using fruit realize 100% of their purchases from retailers, 24.4% of the same population realize 100% of their fruit purchases from wholesalers. These two groups together cover 86.6%.

Other perishable food: First place is occupied by the official distributor, followed by the retailer and, in third place, but with a certain significance, the wholesaler. Except for the case of bread, large supermarkets appear with slightly significant percentages. The combinations of suppliers are more numerous than for market perishable food, frequency thus being more distributed.

Bread: 68.5% realize 100% of their purchases from retailers, 13.4% of the same population realize 100% of their bread purchases from official distributors. These two groups together reach almost 82%. Slightly significant is the 100% factory with 70 cases and 9% of this sample group. Factory and retailer are likely to be confused and they may both correspond to the baker's.

Milk and dairy products: 56.4% realize 100% of their purchases in official distributors, 18.1% of the same population realize 100% of their purchases from retailers. The 100% wholesaler has significance with 76 cases, 9%, and 100% large supermarkets with 72 cases and 8.6%.

Eggs: The maximum frequency indicates that from the population using eggs, 34.5% realize 100% of their purchases from official distributors, followed by 28.1% of the same population who realize 100% of their egg purchases from retailers. These two groups together cover 62.6%. Behind those two is relevant the 100% factory with 170 cases and 15.3% of this sample group.

Oil: Among the population using oil (786 cases), 44.8% (352 cases) realize 100% of their purchases from official distributors, the row following in frequency indicating that 22.4% of the same population (176 cases) realize 100% of their oil purchases from retailers. These two groups together reach 67.2%. Behind those two is significant the 100% wholesaler with 90 cases and 11.3% of this sample group.

Sugar and flour: The maximum frequency row indicates that among the population using sugar and flour (788 in the sample) 50.5% (398 cases in the sample) realize 100% of their purchases from official distributors, 20.9% of the same population (164 cases in the sample) realize 100% of their sugar and flour purchases in retailers. Behind those two is relevant the

100% wholesaler, with 86 cases and 10.9%.

Other products

In these variables are collected those products which are not a part of the hotel and catering supply but which are essential for the operation of establishments.

Office material: From the 486 questionnaires in which information is collected on suppliers of Office Material, 45.3% (220 cases), the maximum frequency, indicate using retailers, followed by 32.9% (160 cases) which resort to official distributors.

Cleaning material: It is relevant to mention the dispersion appearing in the aggregate percentages, which are combined in almost all possible ways. The maximum frequency is found in official distributors with 44.2% (444 cases), followed by retailers, with 27.1% (272 cases). They both cover 71.3% of the group. Wholesalers follow with 13.5% and 136 cases.

Number of suppliers:

This section ends by counting up suppliers depending on the product, with very scattered values for the case of drinks, and more homogeneous for food and other purchases, but this is in accordance with the official distributors for the different trademarks, which becomes relevant in the case of drinks.

4. Design of the purchase head office

4.1. Description of services

The grouping and selection of electronic services that we propose next has been made on the basis of either other existing purchase head offices (not necessarily data transmission ones and/or of the sector we are dealing with) or of information supplying centres, or following the express wish of those concerned. They would be grouped in the following four great sections:

A.1. Specific services related to the Purchase Head Office

- Consulting the catalogue of products and/or services, through which the user

can make selective searches for the articles he/she wishes.

- Consulting the state of an order made through the Purchase Head Office.
- Ordering the articles selected by filling in a form defined for that purpose.
- Processing the order through the Purchase Head Office by means of EDI with the supplier.

In order to deliver such services we will mainly use the following tools: Web applications, Relational Databases and EDI (EDIFACT standard).

Commercial Information

- Suppliers' offers
- Offers from the Purchase Head Office
- Offers from third parties: banks, insurance companies, etc.

Web applications as well as Relational Databases would be used in order to deliver this service.

A.3. Teleconsulting and Teledvice Services

Oriented to facilitating and making more agile the actions related to consulting advice services for work, tax and/or legal matters. The consultations to be channelled through this service will normally aimed at obtaining information and will not be too complex in their conception. The e-mail will be used as an advanced data transmission service on which this service will be based.

A.4. General Information

- Electronic version of the newspaper of the AEHMA association.
- Tourist information (tourist indicators).
- AEHMA's activities.
- Further information of interest: action oriented towards training, opportunities, legislation, announcements, tax-related aspects...

Web applications and Relational Databases will be used in order to deliver these services.

4.2. Technical Description

In order to deliver the above mentioned services, the Purchase Head Office will be based on a local area network equipped with the appropriate logical and physical instruments necessary to offer the facilities described in connection with access networks which, taking into account their general and economic characteristics, are considered appropriate. (Graphic 1)

Hardware equipment

- Server for web applications, e-mail as well as a database server.
- Communications network
- Router for access to InfoVia
- Call-answering Centre
- Basic instruments: Personal computers, printers, facsimile terminals

Software equipment

- System for handling databases
- Software for the connection of the server to InfoVia
- EDI software (Electronic Document Interchange)

Developments/Adaptations

- Software of the Data Transmission Serving Centre
- ITC software (Integration of telephone and computer services)
- EDI integration software for the sector

4.3. Management model

The operating system for the data transmission head office is the one we show next in the flow diagram of the figure. As can be seen, all the transactions, both commercial and non-commercial ones, which can be automated, will be carried

out through electronic services. (Graphic 2)

The explanation of the flow diagram of the figure is as follows (the numbering of the transactions does not necessarily mean a time sequence):

1. Negotiating with suppliers in order to obtain the best discounts in prices and in terms of the volume purchased (Rappels). Negotiation of the method of payment.
2. Consulting the catalogue of products available through the Purchase Data Transmission Head Office.
3. Formalizing orders, either to the supplier directly or through the Purchase Head Office.
4. Distributing the goods after which the delivery note -in paper- will be given by the supplier to the person that has asked for the goods.
5. Emission of the invoice and the delivery note to the Purchase Head Office by electronic means.
6. Letting the user know that the order has been served and still has to be paid (confirmation warning).
7. Emission of receipts to the Financial Institution designated for this purpose by the Purchase Head Office.
8. Formalizing payment of the receipts issued by the Purchase Head Office.
9. Discount in the receipts for users on the part of the financial institution. Execution of payment to suppliers by the Purchase Head Office.

Payment execution according to the model proposed:

Users - Financial Institution - Purchase Data Transmission Head Office - Suppliers

Advantages of the handling model proposed

- ai For the user
- Substantial discounts in the purchases realized and greater rappels.

- Credit line for consumption negotiated with the financial institution.
- Saving administration expenses.
- Automatizing and speeding up transactions of a commercial character.
- Reducing errors in processes of an administrative type.
- Delegating the process of negotiation with the suppliers in the Purchase Head Office, which has a greater capacity to obtain economies of scale according to the volumes purchased.

bi For the Purchase Head Office

- Cashing guaranteed by the financial institution.
- Improving processes thanks to their automation.
- Financial profitability.
- Optimizing the resources available: staff, time and expenses.

ci For the service/product supplier

- Payment guarantee.
- Speed and flexibility in the administrative procedure: cashing management, financial management, etc.
- Possibilities to have access to new markets.
- Saving in commercial management as well as in publicity, marketing expenses, etc.
- Automatizing and speeding up transaction of a commercial nature.
- Better planning for the distribution.

di For the financial institution

- Income from financial management
- Access to a dynamic market with a very important purchase volume.

- Credit line for consumption
- Improving and speeding up processes.

4.4. Organization Chart (Year 1)

The person assuming these functions will also assume those typical to the commercial manager, at least during the first year of operation of the purchase head office. This person's function would be: Institutional Relations; Collaboration Agreements; Initial dealings with the associates; Supporting the Commercial Manager in negotiations. (Graphic 3)

The Financial Manager will assume the following functions: Negotiating the profitability of liquid assets peaks, frequent in this activity, in order to achieve the best possible return on the rappings; Negotiating payment conditions and managements, for suppliers and customers; Assuming responsibility for invoicing; Assuming responsibility for the administrative area; Giving the associates advice and cover; Relations with financial institutions.

During the first year it will count on an administrative assistant for the realization of tasks of this kind typical to the purchase head office: answering telephone calls, accountancy, introduction of data into the computer system, etc., as well as tasks of support for the rest of the areas.

The person responsible for technical aspects will have as his/her main aim to guarantee the correct operation of the technical means the head office counts on, assuming, amongst others, the following tasks: System administration: software, hardware and communications; Contact with developers and suppliers of computer and communications material; Technical means for the users; Analyzing and handling improvements for the system; Coordination of training and updating plans.

5. Economic assessment

The table 1.3 shows the sums of money dedicated to investment that we have considered in the study.

This detail obeys the initial premise we have

followed, according to which we have budgeted for the minimum infrastructure, not only from the technological point of view, but also from the personal point of view, needed for the appropriate operation of the Head Office. As can be seen in the graph, the most relevant sum of money is the one dedicated to the acquisition of what is known as Services and Developments, which constitutes the implementation of tailored means for the services to be delivered. This sum is followed by another: the one dedicated to the purchase of computers and to the installation of both. The sum for Communications corresponds to register fees for RDSI lines, InfoVia and those for the Compensation Center (EDR). The means needed have been put in accordance with the services offered and with the volume of transactions expected. However, we have considered the possibility of enlargement which makes it possible to adapt the system to the needs derived from increased activity, more services, etc.

In the investment budget is not included the acquisition of a property for the location of the facilities, because it is unnecessary under the current circumstances and, in order to avoid increasing the budget. We have envisaged yearly funding for leasing, whose finality is renting a property in which the Head Office will be located. Furthermore, this aspect can also be negotiated with the financial institution with which procedures management is contracted, as well as with other companies interested in the sector.

Along with the investment foreseen for the first year, as is mentioned in the recoveries section, a sum of money has been assigned, on a yearly basis, for re-investment, which aims at palliating the problems derived from the obsolescence that tends to affect the technological equipment. The concession of public financial aid has not been envisaged, although it will be possible to try to have access to them.

The prices appearing in the budget breakdown are the current ones, according to rates in force, and do not include VAT.

6. Viability Study

Our basic aim has been to determine the number of users needed, with average purchase volumes, to make the Purchase Data Transmission Head Office viable. Therefore, we are talking about the minimum degree of fulfilment of a series of premises which become necessary in order to reach the Head Office's objectives and which are reflected in the following table: Key Factors for the Realization of the Study.

- 1.- Minimum infrastructure: design and calculations have been based on the minimum technological and personnel infrastructure needed to start the activities.
- 2.- Maximum Public Financial Aid: we have considered the obtention of the maximum funding for the project within the framework of the ARTE-PYME programme.

- 3.- Maximum self-financing: calculations collect the maximum self-financing via deductions on rappings and margins on purchases.

- 4.- Re-investment: we have considered a yearly re-investment of 10% of the initial assets.

- 5.- Minimum profits: we have determined the minimum volume of transactions needed to guarantee the continuity of the Purchase Data Transmission Head Office with the pass of time.

6.1. Economic-financial Information

The economic and financial analysis of the project, with a time horizon of four years. We have worked envisaging a yearly inflation index of 3,5% (foreseen for 1996).

ECONOMIC ANALYSIS

Next we are going to see in detail the main considerations we have taken into account for the elaboration of the economic analysis shown in the adjoining tables.

STRATEGIC UNITS

Under this heading are found, in the Projected Income Statement, the Exploitation Income derived from the four great service areas identified in the Purchase data transmission head office: drinks sales, food sales, other sales, noncommercial immigration.

As regards the first three cases, the sales volume has been determined charging 5.5.% on the cost of the purchases realized. The aim of this percentage is the payment of the expenses incurred by the Head Office when carrying out its ordinary activity. The amounts that appear as the cost of the sales must be considered net, that is, after deducting discounts and rappels distributed.

A second deduction -of about 3.5%- has been foreseen on the rappels as a contribution to the head office's expenses. The evolution of sales incomes, which, for obvious reasons, is completely in parallel with the evolution of Purchases, is reflected in the table 14.

The distribution of sales according to products is determined on the evidence of similar experiences of the shopping basket profile which would be channelled through the Head Office, (table 15).

Average purchase percentages channelled through the Purchase Head Office

As for the income derived from the commercial information activity, we have considered, on determining it, the gradual increase, as the use of SATs, of the advertising enterprises, becomes consolidated with the pass of time, even foreseeing the appearance of offerers alien to the hotel and catering business, such as insurance companies, financial institutions, etc. These institutions find, in this context, important advantages as regards the commercialization costs for their products. The prices we have used are the ones in the market for services using similar tools to the ones foreseen, (tables 16 y 17).

OPERATION EXPENSES

This title corresponds to the grouping of the following expense items:

a) Personnel expenses:

In Personnel Expenses are included both Wages and Salaries and Social Security paid by the enterprise (social costs), on the basis of the details appearing in the Table III.

b) Recoveries:

Technical Recovery of the elements of the Fixed Assets. It has been calculated applying the system of linear recovery, without considering the residual value for any of the elements. We have applied tax criteria on recoveries, using maximum coefficients, looking for the highest possible profits in terms of taxes. The item defined as 'netted'. Recoveries show the effect that recoveries of the fixed assets have on the income statement, once the subsidies obtained for its financing have been applied.

The different financing hypothesis through public aid packages have been assumed in the form of subsidies for investment (capital). This does not eliminate the possibility of handling, later on, the request for new subsidies for the exploitation, for specific projects, which is not included in the figures we have reached.

A yearly sum of money has been assigned for the re-investment of assets, due to their technological nature, which makes them become outdated after short periods of time. This sum was determined applying 7% to the Investment Volume of Year 1. This is the source of the different (growing) amounts which appear through the financial years examined. We have not considered public funding for these re-investments. This practice guarantees the continuity as regards the Head Office's technical operating capacity.

c) Cost of Raw Materials and Semi-Elaborated Materials:

They mainly comprise the purchases realized, in accordance with the proposal for the average shopping basket, which would be channelled through the Head Office. The evolution purchases have gone through is reflected in the table 19.

It is important to point out that we have made a linear estimate of a purchase volume allowing the application of discounts and purchase volumes which, even if we apply the percentages for the maintenance of the Head Office that we detail when dealing with income, make it possible for the final user (retailer) to have access to competitive prices with other traditional provisioning ways (Non-Data Transmission Purchase Centres, large

supermarkets, etc.).

Taking into account the data collected, the prices we accede to for a significant purchase volume like the one appearing in the detail above include discounts which are also significant (about 7-10% in average). However, the real representative magnitude of the advantages offered by joint acquisitions becomes clear when we consider the amounts that can be obtained as a result of the application of rappels, whose approximate mean for the volumes considered is located at around 17% of the total number of purchases realized.

These amounts are handed to the Head Office by the suppliers in cash, as a general rule at the end of the financial year, though agreements may be reached for advances on account. After taking off from the rappels the amount for management expenses, we proceed to refund the money to the purchasing institutions, through proportional payment on the charge of the purchase of the consumed product, for each of them, which the rappel has entailed.

d) Expenses on Work, Supplies and External Services:

Expenses attached to the supply of Telephone, Electricity, Water, Gas, Maintenance and Cleaning and Printed Publicity. The data for each of those items have been determined taking into account the current average price for these services as well as the consumptions expected according to the foreseen activity.

Special attention must be paid to the expected consumption in Communications, as it is the vehicle on which is based the Head Office's operation. The monthly cost we initially foresee is 226,826 pesetas, which experiences an important growth on the basis of the application of the foreseen RPI.

e) Exploitation General Expenses:

They include items such as Insurances (Civil Liability, All Risks), Taxes (Tax on Economic Activities, Rubbish Collection) and other Exploitation Expenses, which generically include concepts that have not been taken into account.

f) Administration General Expenses:

We include in this section stationery expenses, office material, etc., which have been calculated as a fixed linear contribution of 300,000 pesetas/year.

g) Commercial Expenses:

Following the same linear pattern we have considered annual commercial expenses of 500,000 pesetas for the first year, which can be updated in accordance with the evolution of RPI in coming years, as we consider necessary the effort of commercializing the advantages of the Head Office, above all in the first two years with the aim of attracting clients and enterprises using the Commercial Information Service.

Extraordinary Result

It includes the recovery of capital subsidies whose attribution to the Income Statement is associated to the expenses generated by the recoveries of the investments financed with them. (Tables 20, 21 and 22)

RPI estimated for each year: 3.50%
Estimated margin of the sector: 3.5%
Deduction on Purchase Rappels: 3.5%
Administration General Expenses calculated on the basis of 25,000 ptas/month

In the calculation of taxes we consider negative RR.II. compensations.

FINANCIAL ANALYSIS

The hypotheses adopted for the elaboration of the evolution of the Financial Plan have been:

PAYMENTS: realized with respect to Investments and Expenses of the first establishment, in the first exercise year of activity, since the introduction period is not too long.

CASHING:

Subsidies: As regards the public financial aid the project might have recourse to, we have not considered asking for advances on that aid, but the cashing of it all in Year 1.

Share capital: The enterprise's share capital, amounting to 10,000,000 ptas, would be

paid out in Year 1. This consideration has been made regardless of the legal form which will be eventually decided for the development of the Head Office's activities. This amount can be contributed as Own Resources, which is the hypothesis adopted in the present study, resorting to alien funding for the whole amount, with the subsequent derived financial expenses, or looking for a halfway formula.

6.2 Users Number

The aggregate data for the sector in the province and the average amount of the purchases are: (see table 24)

Once we know the volume sales-purchases to be reached in order to apply for the advantageous conditions as regards prices and rappels allowing self-sufficient maintenance of the Head Office, what we still do not know is the determination of the number of users needed to achieve those transactions in a realistic way and which also depends on the average percentage of purchases to be channelled through the Head Office.

We must consider a minimum as well as a maximum percentage on the total number of sales each establishment is going to realize through the Head Office. The minimum percentage will be established, in the opposite sense, as minimum quotas or amounts to be acquired or exclusivities established by the Head Office's management as permanence or use conditions. These limitations are usual and necessary to guarantee that business is going well. The maximum percentage will be established by the limitation to the complete covering of all the products being used in the establishments. The fact that it is impossible to include all the products will mean coming closer to other sources.

For this study we have fixed these two percentages in 10% and 75% respectively. Therefore a wide range of possibilities exist between both magnitudes. By applying the different percentages to the amount defined as unitary purchase volume per establishment, we obtain in real pesetas, for each percentage, the average purchase for each establishment.

These purchase figures correspond to sales

from the point of view of the Head Office. Thus, after dividing the sales amounts determined in the Provisional Loss and Gains Account by the average unitary amounts per percentages, we obtain the number of users needed to reach the estimated sales volume.

The preceding explanation is schematically highlighted in table 25.

7. Conclusions

1. The study we have carried out shows that a Purchase Head Office having the characteristics we propose is VIABLE, following the premises used in the study.
2. The use of information technologies, as could be foreseen, is very LOW in the sector.
3. Product purchase is generally realized through wholesalers and cash & carry; direct access to the factory is not possible.
4. There is a general awareness in the sector of a need for MANAGEMENT IMPROVEMENT.
5. The sector is rather well aware of the ADVANTAGES that a Head Office like the one proposed in the study could offer, as is shown by the result of the survey realized.
6. The problems to manage a Purchase Head Office grow exponentially with the number of associates. So, from a certain amount of associates the solution must lie in automating as much as possible its operation using the appropriate technologies.
7. The professional capacity of the managing group has vital importance in order to guarantee the success of the project: firstly, when it comes to negotiate the best conditions with suppliers and, secondly, when it comes to attract the minimum number of users associated to the Head Office with minimum purchase volumes channelled through the purchase data head office.
8. The experience has a clear proving effect about the advantages of the application of S&L's, not only for the travel and catering

sector, but also for small-sized trade in general.

9. The project could be extrapolated to other areas through the 'replication' of the model, as it would not be viable to summarize all your activity on just one or two settings due to the complexity it would mean.

10. The model brings up additional benefits in the form of products and/or services, as a line of credit for consumption, teleconsulting, etc... which have been warmly received among the potential users of the Purchase Data Transmission Head Office and that, on many occasions, follow their demands.

Table 1. Geographic Description: Zones

Zone	Frequency	%
Málaga	308	30,2%
Western Costa	596	58,4%
Eastern Cost	116	11,4%
Total	1020	100,0%

Table 2. Description of activity and category: Activity Subsector.

Activity	Frequency	%
Restaurante	250	24,5%
Cafetería	114	11,2%
Bar especial	100	9,8%
Café-Bar	398	39,0%
Otros	158	15,5%
Total	1020	100,0%

Cafeterías Category

Category	Frequency	%
Undefined	76	66,9%
Category 3	16	13,9%
Category 2	14	12,2%
Category 1	8	7,0%
Total	114	100,0%

Restaurants Category

Category	Frequency	%
Undefined	100	40,0%
Category 4	60	24,0%
Category 3	74	29,6%
Category 2	14	5,6%
Category 1	2	,8%
Total	250	100,0%

Table 1. Description according to employment capacity: Number of employees.

Number of employees	Frequency	%
Less than 5	878	86,1%
Between 5 y 15	138	13,5%
More than 15	4	,4%
Total	1020	100,0%

table 4. Description in terms of use of computer and communication services.

Do you use faxes?	Frequency	%
No	948	92,9%
Yes	72	7,1%
Total	1020	100,0%

Do you use computers?	Frequency	%
No	904	88,6%
Yes	116	11,4%
Total	1020	100,0%

Do you use modems?	Frequency	%
No	984	96,5%
Yes	36	3,5%
Total	1020	100,0%

Table 5. Purchasing Head Office.

Dou you consider a purchasing head office useful	Frecuencia	%
No	308	30,2%
Yes	712	69,8%
Total	1020	00,0%

Table 6. Other Services

Do you think other services should be offered?	Frequency	%
No	354	34,7%
Yes	666	65,3%
Total	1020	100,0%

Table 7. Purchasing Head Office x Zone.

Zone	Purchasing Head Office?			
	No	%	Yes	%
Málaga	94	30,5	214	69,5
Western Coast	178	29,9	418	70,1
Eastern Coast	36	31,0	80	69,0
Total	308	30,2	712	69,8

Table 8. Purchasing Head Office x Activity Subsector.

Activity Subsector	Purchasing Head Office?			
	No	%	Yes	%
Restaurant	72	28,8	178	71,2
Café	38	33,3	76	66,7
Special Bar	26	26,0	74	74,0
Coffee-Bar	128	32,2	270	67,8
Others	44	27,8	114	72,2
Total	308	30,2	712	69,8

Table 9. Purchasing Head Office x Number of employees.

Number of employees	Purchasing Head Office?			
	No	%	Yes	%
Less than 5	262	29,8	616	70,2
Between 5 y 15	46	33,3	92	66,7
More than 15			4	100
Total	308	30,2	712	69,8

Purchasing head office X fax and computer use (Tabla 10)

Do you use Faxes?	Purchasing Head Office			
	No	%	Yes	%
No	292	30,8	656	69,2
Yes	16	22,2	56	77,8
Total	308	30,2	712	69,8

Do you use computers?	Purchasing Head Office			
	No	%	Yes	%
No	290	32,1	614	67,9
Yes	18	15,5	98	84,5
Total	308	30,2	712	69,8

Table 11. Attitude regarding the Purchasing Head Office and other services.

Purchasing Head Office?	Do you consider other services useful?			
	No	%	Yes	%
No	218	70,8	90	29,2
Yes	136	19,1	576	80,9
Total	354	34,7	666	65,3

Table 12. Suppliers.

Nº	of drinks		of food		of other purchases	
	Frequency	%	Frequency	%	Frequency	%
0	20	2,0%	328	32,2%	441	43,2%
1	28	2,7%	106	10,4%	205	20,1%
2	26	2,5%	134	13,1%	248	24,3%
3	108	10,6%	122	12,0%	78	7,6%
4	118	11,6%	80	7,8%	28	2,7%
5	172	16,9%	80	7,8%	20	2,0%
6	158	15,5%	50	4,9%		
7	102	10,0%	32	3,1%		
8	64	6,3%	30	2,9%		
10	96	9,4%	42	4,1%		
12	58	5,7%				
15	26	2,5%				
Total	976	95,7%	1.004	98,3%	1.020	100%

Table 13

Investment (Large items)	Amount (in millions of ptas)
Equipment	7,5
Services and Developments	19,5
Communications	0,3
CTC Istalation	1,3
Furniture/Decoration	1,5
TOTAL	30,1

Table 14

SALES AND INCOMES	1	2	3	4
Drink Sales:	214.165.000	235.581.500	259.139.650	285.053.615
Vines and Spirits	62.772.500	69.049.750	75.954.725	83.550.198
Carbonated Drinks	62.772.500	69.049.750	75.954.725	83.550.198
Water and Juices	14.770.000	16.247.000	17.871.700	19.658.870
Beers	73.850.000	81.235.000	89.358.500	98.294.350
Food Sales:	129.237.500	142.161.250	156.377.375	172.015.113
Milk and dairy products	25.847.500	28.432.250	31.275.475	34.403.023
Oils	25.847.500	28.432.250	31.275.475	34.403.023

Table 15: Purchases average through Purchasing head office

Drinks Sales:	58%
Wines and Spirits	17%
Carbonated Drinks	17%
Water and juices	4%
Beers	20%
Food Sales:	35%
Milk and dairy products	7%
Oils	7%
Bread	4%
Non-perishable products	17%
Other Sales:	7%

Table 16

Comercial Info.: Registrations	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4
Average number of advertising companies	36	54	72	84
Price of main page (fixed rate)	30.000	31.050	32.137	33.262
Price of additional page (fixed rate)	14.000	14.490	14.997	15.522
Price of entry into database (fixed rate)	5.000	5.175	5.356	5.544
Average of entry into database (fixed rate)	8	12	15	20
Averaga number of additional pages	4	5	7	8
Total income form registrations	2.570.400	5.108.346	8.206.440	12.237.584

Table 17

Comercial Information: Maintenances	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4
Set of companies advertised	36	90	162	246
Montly price of entries into DB	100	104	107	111
Average number of monthly entries	24	54	90	140
Price of page maintenance	2.500	2.588	2.678	2.772
Monthly average of page maintenance	20	30	40	46
Total income from maintenances	748.800	1.743.768	3.008.000	4.842.880

Table 18

Workforce	Nº	Year 1	Nº	Year 2	Nº	Year 3	Nº	Year 4
CHARGE								
Purchase Manager	1	3.591.000	1	3.716.685	1	3.846.769	1	3.981.406
Financial Manager	1	2.793.000	1	2.890.755	1	2.991.931	1	3.096.649
Technical Manager	1	2.793.000	1	2.890.755	1	2.991.931	1	3.096.649
Administrative officers	1	1.596.000	1	1.651.860	1	1.709.675	2	3.539.027
Administrative assistants	0	0	1	1.404.081	2	2.906.448	3	4.512.260
Workforce total	4	10.773.000	5	12.554.136	6	14.446.755	8	18.225.991

Table 19

PURCHASES	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4
Drinks Purchases:				
Wines and Spirits	59.500.000	65.450.000	71.995.000	79.194.500
Carbonated and refreshments	59.500.000	65.450.000	71.995.000	79.194.500
Water and juices	14.000.000	15.400.000	16.940.000	18.634.000
Beers	70.000.000	77.000.000	84.700.000	93.170.000
Food Purchases:				
Milk and dairy products	24.500.000	26.950.000	29.645.000	32.609.500
Oils	24.500.000	26.950.000	29.645.000	32.609.500
Bread	14.000.000	15.400.000	16.940.000	18.634.000
Non-perishable productos	59.500.000	65.450.000	71.995.000	79.194.500
Other Purchases:	24.500.000	26.950.000	29.645.000	32.609.500
Purchases total	350.000.000	385.000.000	423.500.000	465.850.000

Table 20 Income statement evolutions

ESTRATEGIC BUSINESS UNITS (MMPts.)	Year 1	Year 2	Income respect last year	Year 3	Income respect last year	Year 4	Income respect last year
Drinks Sales	168,8	185,7	53,4% 10,0%	204,3	52,9% 10,0%	224,7	52,3% 10,0%
Food Sales	119,5	131,4	37,8% 10,0%	144,6	37,4% 10,0%	159,0	37,0% 10,0%
Other Sales	21,8	24,0	6,9% 10,0%	26,4	6,8% 10,0%	29,1	6,8% 10,0%
Comercial Information	3,3	6,9	2,0% 106,4%	11,2	2,9% 63,7%	17,1	4,0% 52,3%
SALES TOTAL	313,5	348,0	100% 11,0%	386,	100% 11,1%	429,9	100% 11,2%
Comercial Information	312,0	343,9	98,8% 10,2%	378,3	97,9% 10,0%	417,8	97,2% 10,4%
Operating Changes	1,5	4,1	1,2% 173,7%	8,2	2,1% 101,1%	12,1	2,8% 48,2%
Final expenses	-0,1	-0,1		0,0		0,0	
Final income		0,0		0,0		0,0	0,0%
Financial Results	0,1	0,1	0,0% 6,7%	0,0	0,0% -100,0%	0,0	0,0% <>
Extraordinary result	4,4	4,4	1,3% 0,0%	4,4	1,1% 0,0%	4,4	1,0% 0,0%
Income before tax.	6,0	8,6	2,5% 43,0%	12,6	3,3% 46,0%	16,5	3,8% 31,5%

Table 21 Operative expenses

(in millions of Pts.)	Año 1	Año 2	s año a.	Año 3	s año a.	Año 4	s año a.
Staff Expenses	10,8	12,6	16,5%	14,4	15,1%	18,2	26,2%
s/income	3,4%	3,6%	5,0%	3,7%	3,6%	4,2%	13,4%
Average Staff	4,0	5,0	25,0%	6,0	20,0%	8,0	33,3%
Average expense person	2,7	2,5	-6,8%	2,4	-4,1%	2,3	-5,4%
Income per person	78,4	69,6	-11,2%	64,4	-7,5%	53,7	-16,6%
Redemptions	7,2	7,7	7,0%	8,2	6,1%	8,7	5,9%
s/Ingresos	2,3%	2,2%	-3,6%	2,1%	-4,4%	2,0%	-4,8%
Netted redemption	2,8	3,3	17,9%	3,8	14,3%	4,3	12,7%
s/incomes	0,9%	1,0%	6,2%	1,0%	2,9%	1,0%	1,3%
Expenses on Raw Materials and	288,8	317,6	10,0%	349,4	10,0%	384,3	10,0%
Semielaborated products	3,9	4,7	18,8%	4,8	3,5%	5,0	3,5%
- Leases	0,6	0,6	3,5%	0,6	3,5%	0,7	3,5%
- Advertising	0,1	0,1	3,5%	0,1	3,5%	0,1	3,5%
- Supplies	2,9	3,0	3,5%	3,1	3,5%	3,2	3,5%
- External Services	0,3	0,9	203,5%	0,9	3,5%	1,0	3,5%
General esplotation expenses	0,5	0,6	8,7%	0,6	8,8%	0,7	9,0%
Provision for insolvencies	0,0	0,0	<>	0,0	<>	0,0	<>
General administration Expenses	0,3	0,3	3,5%	0,3	3,5%	0,3	3,5%
Commercial Expenses	0,5	0,5	3,5%	0,5	3,5%	0,6	3,5%

Tabla 22 Profit and loss statement

ECONOMIC - FINANCIAL INFORMATION	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4
=Stock Variation	0	0	0	0
+Sales and Incomes	313.462.950	348.010.239	386.488.378	429.881.795
- Expenses on	288.750.000	317.625.000	349.387.500	384.326.250
- Expenses on raw material and semielaborated	3.925.912	4.663.319	4.826.535	4.995.464
> Leases	600.000	621.000	642.735	665.231
> Advertising	100.000	103.500	107.123	110.872
> Supplies	2.925.912	3.028.319	3.134.310	3.244.011
> External Services	300.000	910.500	942.368	975.350
TOTAL	20.787.038	25.721.920	32.274.343	40.560.082
- Workforce	10.773.000	12.554.136	14.446.755	18.225.991
- General Expoliation Expenses	527.569	573.452	624.047	680.403
- General Administration Expenses	300.000	310.500	321.368	332.615
- Comercial Expenses	500.000	517.500	535.613	554.359
- (Netted) Redemptions	2.806.373	3.308.448	3.781.823	4.261.504
= PROFITS BEFORE FINANCIAKL	5.880.096	8.457.884	12.564.738	16.505.209
EXPENSES AND TAX				
- Financial expenses	0	0	0	0
= PROFITS BEFORE TAX	5.880.096	8.457.884	12.564.738	16.505.209
- Taxes	0	0	9.415.952	5.776.823
= NET PROFITS	5.880.096	8.457.884	12.564.738	16.505.209
+ Redemptions	2.806.373	3.308.448	3.781.823	4.261.504
= CASH - FLOW	8.686.469	11.766.332	16.346.561	20.766.712

Table 23 Financial Evolution Analysis

Financial Plan (Millions ptas.)	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4
PAYMENTS	342,1	346,2	380,5	419,8
1. Staff	10,8	12,6	14,4	18,2
2. Remains operating expenses	301,2	331,4	363,9	399,5
3. Investment	30,2	2,1	2,0	2,0
3.1. Equipment (HW)	7,6			
3.2. Development (SW)	19,5			
3.3. Communications	0,3			
3.4. Instalation expenses	1,3			
3.5. Furniture/Decoration	1,5			
4. Interests	-0,1	0,1	0,1	
INCOMES	338,6	349,5	381,9	424,0
1. Sales	313,5	348,0	386,5	429,9
2. VAT	1,7	-3,6	-4,6	-5,9
3. Corporate Tax				
4. Subsidy	18,5			
5. Interests				0,0
6. Corporate Capital	5,0	5,0		
Incomes-Payments	-3,5	3,3	1,4	4,2
Banks on 01/01		-3,5	-0,2	1,2
Banks on 31/12	-3,5	-0,2	1,2	5,4

Table 24

Establishments Restaurants	Sales	Spain		Málaga Province		
		Purchases	Pur/month	Sales	Purchases	Pur/month
Category 1	29.126	12.262	1.022	1.520	640	53
Category 2	100.277	42.217	3.518	5.233	2.203	184
Category 3	1.228.886	517.361	43.113	64.128	26.998	2.250
Category 4	552.550	232.624	19.385	28.834	12.139	1.012
Total	1.910.839	804.463	67.039	99.716	41.980	3.498
Nº establishments	56.629			2.648		
Averages	33,74	14,21	1,18	37,66	15,85	1,32
Cafés	980.083	280.304	23.359	51.145	14.627	1.219
Coffe-Bars	4.409.078	1.260.996	105.083	230.084	65.804	5.484
Total	5.389.161	1.541.300	128.442	281.229	80.431	6.703
Nº establishments	219.271			9.587		
Averages	24,58	7,03	0,59	29,33	8,39	0,70
Sector total	7.300.000	2.345.763	195.480	380.944	122.412	10.201
Nº establishments	275.900			12.235		
Averages	26,46	8,50	0,71	31,14	10,01	0,83

Table 25

Average percentage of yearly purchases carried out through	Year 1		Year 2		Year 3		Year 4	
	Average purchases	Sales (mill. Ptas)	Average purchases	Sales (mill. Ptas)	Average purchases	Sales (mill. Ptas)	Average purchases	Sales (mill. Ptas)
	10,01	310	10,36	341	10,72	375	11,9	413
	nº usuers		nº usuers		nº usuers		nº usuers	
10%	1,00	310	1,04	329	1,07	350	1,11	372
15%	1,50	207	1,55	220	1,61	233	1,66	248
20%	2,00	155	2,07	165	2,14	175	2,22	186
25%	2,50	124	2,59	132	2,68	140	2,77	149
30%	3,00	103	3,11	110	3,22	117	3,33	124
35%	3,50	89	3,62	94	3,75	100	3,88	106
40%	4,00	77	4,14	82	4,29	88	4,44	93
45%	4,50	69	4,66	73	4,82	78	4,99	83
50%	5,00	62	5,18	66	5,36	70	5,55	74
55%	5,50	56	5,70	60	5,89	64	6,10	68
60%	6,00	52	6,21	55	6,43	58	6,66	62
65%	6,50	48	6,73	51	6,97	54	7,21	57
70%	7,00	44	7,25	47	7,50	50	7,76	53
75%	7,50	41	7,77	44	8,04	47	8,32	50

**Noticias, comentarios y recensiones
bibliográficas.**

News, comments and book reviews.

VILA FRADERA, JORGE.
LA GRAN AVENTURA DEL TURISMO EN ESPAÑA.
EDITOR, EDICIONES TURÍSTICAS, S.A. BARCELONA. 1997. 382 PÁGINAS.

Este libro constituye una contribución importante a la historia del turismo español. Ha sido realizado por Jorge Vila Fradera, que ha contado con un privilegiado observatorio sobre esta 'gran aventura del turismo español' durante los últimos cincuenta años. A pesar de ello, por modestia y rigor, no aporta recetas fáciles sino sus vivencias y experiencias, consciente de la complejidad y heterogeneidad de la actividad turística española.

De forma resumida quisiera destacar, al menos, tres aportaciones fundamentales de este libro. En primer lugar, aporta una visión de conjunto sobre la actividad turística española: la evolución histórica de los principales subsectores turísticos, un diagnóstico de su situación actual y sus tendencias y escenarios.

Quien quiera estudiar esta 'gran aventura de turismo español', durante estas últimas cuatro décadas, en este libro encontrará los temas o preguntas clave: por ejemplo, el despegue y el desarrollo (o desarrollismo) turístico español y sus causas (capítulo I y II), las limitaciones, abusos, sacralización, triunfalismo y calidad de las estadísticas (capítulo VI), la evolución y problemas estructurales de la oferta de alojamiento (capítulo VIII), la falta de valoración, olvido y reconocimiento tardío de la formación turística superior (capítulo XI), los retos iniciales y las mejoras recientes en las infraestructuras (capítulo XII), las tendencias de la segmentación y diversificación de la oferta (ente al zapping de la demanda (capítulo XIII), o el adelgazamiento de las competencias turísticas de la Administración Central y el gran cambio de escenario provocado por la aparición del Estado de las Autonomías (Capítulo X).

En segundo lugar, este libro persigue un objetivo noble: el reconocimiento de las actividades profesionales o científicas de las personas o protagonistas de esta 'gran aventura del turismo en España'. Se identifican sus protagonistas (VF identifica más de mil) y se elabora una tipología: padres fundadores (como G. Escarré, J. Meliá, los Buada, los Caspar, P. Zaragoza, A. Catalán, los Barceló, los Fluxá, etc.), pioneros, figuras singulares y otras personas relevantes (hoteleros, agentes de viajes, profesionales de la restauración, promotores de productos turístico-inmobiliarios, editores, etc.), profesionales con proyección internacional o 'embajadores del sector' ('cerebros exportados', jefes de oficinas de Turespaña, profesionales de equipos de las grandes empresas y multinacionales turísticas españolas, cadenas españolas, agencias de viajes, compañías de transporte, etc.), dirigentes de la política turística pertenecientes a la Administración central (como M. Fraga o L. Herrera), Autonómica y Municipal, etc.

This book represents an important contribution to the history of Spanish tourism. It has been elaborated by Jorge Vila Fradera, who has counted on a privileged observatory for this 'great adventure of Spanish tourism' during the last fifty years. In spite of that, for its modesty and rigour, this book does not provide easy recipes but Vila Fradera's own experiences, this author being aware of the complexity and heterogeneity of the Spanish tourist activity.

In a summarized way, I would like to highlight at least three fundamental contributions made by this book. In first place, it gives an overall view on the Spanish tourist activity: the historical evolution of the main tourist subsectors, a diagnosis of tourism's current situation and its trends and scenarios.

Anyone interested in studying this 'great adventure of Spanish tourism' during the last four decades will find in this book the key questions: for instance, the Spanish tourist explosion and development (or desarrollismo) and its causes (chapters I and II), the limitations and abuses, the tendency to being regarded as sacred, the triumphalism and quality of statistics (chapter VI), the evolution and structural problems in the accommodation supply (chapter VIII), the lack of assessment, the oblivion and late recognition of higher training in tourism (chapter XI), the initial challenges and the recent improvements concerning infrastructures (chapter XII), the supply's segmentation and diversification trends in front of the demand's zapping (chapter XIII), or the reduction of the Central Administration's competences in tourism and the great change of stage brought about by the appearance of the Estado de las Autonomías -The State of Autonomous Communities- (chapter X).

Secondly, this book has a noble objective: the recognition of the professional or scientific activities carried out by the people or the starring characters in this 'great adventure of tourism in Spain'. These starring characters are identified (VF identifies over one thousand of them) and a typology is elaborated: the founding fathers (like G. Escarré, J. Meliá, the Buada family, the Caspar family, P. Zaragoza, A. Catalán, the Barceló family, the Fluxá family, etc.), the pioneers, singular figures and other relevant people (hoteliers, travel agents, restaurant and catering professionals, promoters of tourist-real estate products, publishers, etc.), professionals with an international renown or 'the sector's ambassadors' ('exported brains', heads in Turespaña's offices, professionals in the teams of the Spanish great tourist enterprises and multinationals, Spanish chains, travel agencies, transport companies, etc.), people in charge of tourist policy belonging both to the Central Administration (like M. Fraga or L. Herrera) and to the Administration in Autonomous Communities as well as in municipalities, etc.

Furthermore, VF analyzes these starring characters' whole career, their first steps along with their evolution, the transmission of

J.V.F. analiza, además, la trayectoria histórica de estos protagonistas, sus comienzos y su evolución, la transmisión de su experiencia a las generaciones siguientes y el alto nivel de cualificación de sus sucesores, lo que constituye un evidente aval para la renovación continua y potencialidad de la actividad turística española en el proceso de globalización de la economía mundial:

En tercer lugar, este libro es una contribución importante para no perder la memoria sobre esta "gran aventura del turismo" que ha implicado un cambio de rumbo de la economía y sociedad española a partir de la segunda mitad del siglo XX.

Creo que constituye también un acierto de JVF haber titulado esta obra "La gran aventura de turismo en España". La historia de estas cuatro décadas de la actividad turística española ha sido una gran aventura, al menos en dos sentidos. En primer lugar, por su magnitud y el carácter estratégico de la actividad turística en la economía y sociedad española. En segundo lugar, por ser una aventura contracorriente, no convencional pues constituye una apuesta por una actividad inicialmente bajo sospecha y que, incluso hoy, no goza de un reconocimiento, en condiciones de igualdad a otros sectores (como la industrial).

En esta "gran aventura", como pone de manifiesto esta obra, los protagonistas no han sido las multinacionales extranjeras ni los grandes grupos económicos-financieros españoles (como en el sector industrial). Los que apostaron por la actividad turística, desde un principio, fueron las pequeñas y medianas empresas españolas.

Una excepción quizás a este respecto, recogida también por el autor, fue la "eclosión de nuestras costas, tanto peninsulares como insulares", de los "grandes y medianos tur operadores extranjeros", que "desempeñaron una función primordial" como "motor de nuestro turismo de masas", aunque "para bien y para mal". (pág. 127).

Ante la gran aventura del turismo, las pequeñas y medianas empresas turísticas españolas actuaron posiblemente con más intuición que conocimiento científico, pero han sabido adaptarse y prever los importantes cambios que han tenido lugar en estas cuatro últimas décadas y ha convertido a algunas de ellas, en la actualidad, en grandes empresas y multinacionales turísticas.

La sociedad civil, con más de mil protagonistas y una proliferación de asociaciones, en muchas ocasiones desordenadas, han sido los protagonistas de esta gran aventura del turismo en España.

Un ejemplo representativo de esta gran aventura es el propio autor. Su trayectoria, como la de tantos otros a los que ha querido rendir homenaje en esta obra, es la de una persona que con su familia apostó por una industria incipiente a final de los años cincuenta y de la que muy pocos se fiaban. Por

experience to the generations coming after them and their successors' high level of qualification, which represents a clear guarantee for continuous renewal as well as for the potential of the Spanish tourist activity within the framework of globalization of the world's economy.

Thirdly, this book makes an important contribution in the sense of keeping the memory on this 'great adventure of tourism' which has entailed a change of course both in the Spanish economy and in the Spanish society from the second half of the XX century onwards.

I think it was also very smart on the part of JVF to give this book the title of *La gran aventura del turismo en España* (The great adventure of tourism in Spain). The history of these four decades of tourist activities in Spain has been a great adventure, at least in two senses. Firstly, for the magnitude and the strategic character of tourist activities in the Spanish economic and social context. Secondly, because it has been an adventure 'against the tide', as it is a bet on an activity which is initially under suspicion and that, even today, has not attained a level of recognition that can be compared to that reached by other sectors (like industry).

In this 'great adventure', as is made clear in this book, neither foreign multinationals nor the Spanish great economic-financial groups (like in the industrial sector) have been the starring characters. It was the Spanish small- and medium-sized enterprises that believed in tourist activities and bet on them from the very beginning.

Perhaps an exception in this respect, also commented upon by the author, was 'the emergence in our coasts, both in the peninsula and in the islands' of the 'foreign great and medium tour-operators', who 'played an essential role' as an 'engine driving our mass-tourism' although 'with good and bad consequences'. (page 127).

In front of the great adventure of tourism, Spanish small- and medium-sized tourist enterprises probably acted with more intuition than scientific knowledge, but they have managed to foresee and adapt to the changes that have taken place in these last four decades, which has turned some of them into great tourist enterprises and multinationals at present.

The civilian population, with over one thousand starring characters and a proliferation of associations, very often lacking coordination, have been the leading actors in this great adventure of tourism in Spain.

The author himself is a representative example of this great adventure. His career, like that of so many others he has wanted to pay a tribute to in this book, is that of a person who, in the late fifties, with his family's support, bet on an incipient industry in which very few people had trust. On the other hand, his character as a man of action and his creative will at the service of the collectivity, as is pointed out in the prologue, have enabled him to reach the post of honorary president of the AIEST and to hold the Presidency of a publishing tourist group with national and international renown, among many other acknowledgements.

otra parte, su carácter de hombre de acción y su voluntad creadora al servicio de la colectividad, como se señala en el Prologo, le ha hecho llegar a Vicepresidente de Honor de la AIEST y a Presidente de un grupo turístico editorial de ámbito nacional e internacional, entre otro muchos reconocimientos.

Por todo ello, este libro es recomendable para profesionales, estudiantes y profesores interesados en la historia de la actividad turística española que ha sido, en las cuatro últimas décadas y sigue siendolo en la actualidad, un laboratorio científico de interés tanto nacional como internacional.

En síntesis, la iniciativa y realización de esta obra ha sido un acierto y deseamos que contribuya a que otros protagonistas publiquen también "sus aventuras" y las generaciones actuales y futuras puedan aprender de nuestra historia. V. Bote Gómez.

For all this, this book is recommended to professionals, students and teachers or lecturers interested in the history of the Spanish tourist activity, which has been during the last four decades, and continues to be nowadays, a scientific laboratory of interest both on a national and on an international scale.

In short, the initiative and realization of this book have been a wise move and we hope this will encourage other starring characters to publish "their adventures" as well, so that both the current and future generations can learn from our history. V. Bote Gómez.

Normas de publicación.

Notes for contributors.

NORMAS DE PUBLICACIÓN

La Fundación Cavanilles edita la Revista PAPERS DE TURISME, en colaboración con L'Agència Valenciana del Turisme. El Comité de Redacción, con asistencia del Consejo Asesor y de otros especialistas en el campo del turismo, valora cada uno de los originales entregados y decide sobre la conveniencia de su publicación, informando puntualmente al autor o autores. Los originales deberán ser remitidos a la dirección de la revista (Papers de Turisme, Agència Valenciana del Turisme, Servei d'estudis i planificació, Avda. Aragón, 30 planta 9ª. 46021 Valencia. eMail: javier.solsona@turisme.m400.gva.es). Además, deberán respetar los principios y las normas de publicación siguientes:

1.- Los trabajos deberán enviarse por duplicado, impresos en hojas DIN A4, por una sola cara a doble espacio con amplios márgenes, y en soporte magnético (disquete formateado por ordenador PC), indicando el nombre del procesador de texto utilizado (exclusivamente Wordperfect 5.0 o superior y Word de Microsoft 2.0 o superior). El texto debe iniciarse en la primera página con título escueto pero globalizador y claramente indicativo del contenido del trabajo, seguido del nombre del autor o autores (el remitente del trabajo debe indicar su dirección, teléfono, fax y e-mail, así como una nota biográfica). El texto de los artículos deberá ir acompañado, en la primera página, de un resumen (con un máximo de 200 palabras) que refleje claramente el contenido y resultados del trabajo. También deben aparecer las palabras clave (un máximo ocho). El resumen y las palabras clave estarán redactadas, además, en inglés y francés.

Asimismo, podrá hacerse constar en nota a pie de la primera página si la investigación que ha dado lugar al trabajo ha sido becada por algún centro o institución, si el trabajo en cuestión se presentó a un congreso o circunstancias similares. Junto al cuerpo del texto (documento completo), se deberán presentar la siguiente serie de documentos:

- un documento con el título, nombre del autor, universidad o centro al que pertenece, abstract, palabras clave, el resto del texto (sin notas, referencias bibliográficas, tablas, gráficas, esquemas o fórmulas).
- un documento con las tablas, gráficas, esquemas y fórmulas.
- un documento con las notas a pie de página. Las notas en el cuerpo del texto irán, con su número correspondiente, señaladas entre paréntesis.
- un documento con las referencias bibliográficas.

Cada párrafo comenzará sin sangrado, y acabará con un doble espacio, al igual que los epígrafes principales y secundarios; en el caso de que el artículo vaya dividido en epígrafes, la numeración se éstos se organizará de la siguiente manera:

a.- el principal, en negrita y minúscula; ej.:

NOTES FOR CONTRIBUTORS

Fundación Cavanilles publishes the journal PAPERS DE TURISME with the collaboration of L'Agència Valenciana del Turisme. The Editorial Board, with the help of the Advisory Board, as well as other specialists in the field of tourism, assesses each of the originals submitted and decides whether it should be published or not, letting the author/s know punctually.

The originals must be sent to the journal's address (Papers de Turisme, Agència Valenciana del Turisme, Servei d'estudis i planificació, Avda. Aragón, 30 planta 9ª. 46021 Valencia. eMail: javier.solsona@turisme.m400.gva.es). Besides, they must abide by the following principles and norms for publication:

1. Papers must be sent in duplicate, printed in DIN A4 sheets, on one side of the sheet, double-spaced, with wide margins, and on a magnetic medium (a diskette formatted for a personal computer), indicating the name of the word processor used (exclusively Wordperfect 5.0 or higher and Microsoft Word 2.0 or higher). The text must be initiated on the first page with a brief but comprehensive title clearly indicating the contents of the paper, followed by the author's/authors' name (the person sending the paper must give his/her address, telephone number, fax number and e-mail, as well as a biographical note). The text of the articles must be accompanied, on the first page, by an abstract (200 words at the most) which clearly reflects the contents and the results of the research work. Also, the key words must appear (a maximum of eight). Furthermore, the abstract and the key words must be written in English and French.

Likewise, the author can point out if the research that has given rise to the paper has been awarded with a grant by some centre or institution. If the paper in question has been presented at a conference or similar circumstances,

Together with the body of the text (complete document), the following documents must be presented:

- a document with the title, the author's/authors' name, the university or centre they belong to, the abstract, the key words, the rest of the text (without notes, bibliographic references, tables, graphs, schemes or formulas).
- a document with the tables, graphs, schemes and formulas.
- a document with the footnotes. The notes in the body of the text will be indicated, with their corresponding number, in brackets.
- a document with the bibliographic references.

Each paragraph will start without indentation and will finish with a double space, the same as the main and secondary headings; if the article is divided into headings, the numbering will be organized as follows:

1. Turismo

b.- el siguiente, en **negrita**, cursiva y minúsculas; ej.:

1.1. **Turismo y medio ambiente**

c.- el siguiente, en minúsculas; ej.:

1.1.1. Ecoturismo

d.- y los siguientes, en cursiva y minúscula; ej.:

1.1.1.1. *Ecoturismo y desarrollo sostenible*

2.- La extensión óptima de los trabajos será de entre 5.000 y 8.000 palabras (incluyendo bibliografía). El Consejo de Redacción podrá, en su caso, y de acuerdo con el autor, reducir el texto de los trabajos que manifiestamente puedan acortarse, así como, excepcionalmente, aceptar artículos que superen la extensión permitida.

3.- La revista admite colaboraciones para las secciones de notas y comentarios, así como reseñas bibliográficas.

4.- Los originales **deberán ser inéditos** y, en caso de incluir reproducción de textos ajenos, **deberán contar con la pertinente autorización**. Una vez aceptada la publicación del original por el Consejo de Redacción, ya no podrá ser propuesto a otros editores sin el previo y expreso consentimiento del editor de la revista.

5.- En las referencias bibliográficas **deberán constar** los datos del autor, título, editorial, lugar y año de la publicación, y número de páginas que se citan. La forma de citar los trabajos será la siguiente:

Libros:

Porter, M.E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.

Publicaciones Periódicas:

Ritchie, J.R.B. (1992) "Claves para una enseñanza de calidad en materia de turismo", *PAPERS DE TURISME* 1992 (8/9), pp. 25-38.

La alusión en el texto a una referencia bibliográfica se hará mediante el apellido del autor seguido de la fecha de la obra aludida: Aguiló (1992), Morant (1992).

7.- Los términos y abreviaturas nuevos o infrecuentes deben ser escritos con todas sus letras y serán definidos en la primera mención que de ellos se haga en el texto.

8.- Todos los gráficos y tablas deben estar numerados y titulados y citar la fuente de procedencia. Se debe hacer mención a éstos en el lugar que corresponda en el texto.

9.- Los trabajos aceptados se publicarán en *Papers de Turisme* por riguroso orden de fecha de aceptación, salvo que se preparase un número monográfico.

a.- the main one, in bold and lowercase, e.g.:

1. Turismo

b.- the next one, in bold, italics and lowercase, e.g.:

1.1. **Turismo y medio ambiente**

c.- the next one, in lowercase, e.g.:

1.1.1. Ecoturismo

d.- and the following ones, in italics and lowercase, e.g.:

1.1.1.1. *Ecoturismo y desarrollo sostenible*

2. The optimum length of the papers will be **between 5,000 and 8,000 words (including bibliography)**. The Editorial Board will be able, if necessary, and with the author's consent, to **reduce the length of those papers which can be clearly reduced**, and also, **exceptionally, accept articles surpassing the length permitted**.

3. The journal accepts collaborations for the sections of notes and comments, as well as bibliographic reviews.

4. The originals must be unpublished and, if they include a reproduction of texts by other authors, they will have to count on the appropriate authorization. Once the publication of the original has been approved by the Editorial Board, this original cannot be sent to any other publishers without the previous and express consent of the journal's publisher.

5. In the bibliographic references must be given the information referring to the author, title, publishers, place and date of publication and number of pages which are quoted. The way to quote works will be as follows:

Books:

Porter, M.E. (1990) *The competitive Advantage of Nations*, The Free Press, New York.

Periodicals:

Ritchie, J.R.B. (1992) "Claves para una enseñanza de calidad en materia de turismo". *PAPERS DE TURISME* 1992 (8/9), pp. 25-38.

The allusion to a bibliographic reference in the text will be made with the author's surname followed by the date of the work mentioned: Aguiló (1992), Morant (1992).

7. Unusual or new terms or abbreviations must be fully written and will be defined the first time they are mentioned in the text.

8. All the graphs and tables must be numbered and titled, mentioning their source. Reference must be made to these graphs and tables in the corresponding place in the text.

9. Papers accepted will be published in *Papers de Turisme* strictly in order, according to their acceptance date, except when a monographic issue is being prepared.

