

TURISMO Y CONSTITUCIÓN: VEINTICINCO AÑOS DE ESTABILIDAD POLÍTICA, CRECIMIENTO ECONÓMICO Y DESARROLLO TURÍSTICO

*Fernando Panizo Arcos**
*Águeda Esteban Talaya***

El período constitucional ha supuesto un marco perfecto para el desarrollo del sector turístico español, al conjugar la estabilidad institucional con la aparición y consolidación del modelo autonómico. A ello se ha unido la estrategia impulsada desde el sector público, que ha favorecido la evolución de las empresas turísticas y ha situado al sector entre los más dinámicos de la economía española. En este artículo se hace un repaso pormenorizado de estos 25 años de estabilidad política, crecimiento económico y desarrollo turístico.

Palabras clave: *política turística, desarrollo turístico, planes de promoción turística, marketing internacional, competitividad, España, 1978-2003.*

Clasificación JEL: *F32, L83.*

1. Introducción

El período constitucional 1978-2003 ha supuesto un marco perfecto para el desarrollo del sector turístico español. Los veinticinco años transcurridos han permitido conjugar una estabilidad institucional, no

exenta de momentos de elevada incertidumbre, y un reparto territorial del poder del Estado, a través de la aparición y consolidación del modelo autonómico. Esta circunstancia ha sido un factor determinante para el fortalecimiento del sector turístico español.

También durante este período los poderes públicos han desarrollado una estrategia, a veces no muy explícita, que ha favorecido la evolución de las empresas turísticas y ha situado al sector turístico entre los más dinámicos de la economía española.

Se pretende exponer cómo los diferentes gobiernos constitucionales, Unión de Centro Democrático (UCD, 1978-1982), Partido Socialista (PSOE, 1982-1996) y

* Licenciado en Ciencias Económicas y Master in Science (Economics). Ha sido Secretario General de Turismo entre 1991 y 1994.

** Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Ha sido Directora del Instituto de Estudios Turísticos. En la actualidad es Catedrática de Comercialización e Investigación de Mercados en la Universidad de Castilla-La Mancha, en la Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales de Toledo.

Partido Popular (PP, a partir de 1996), han puesto en marcha iniciativas que han permitido consolidar el modelo turístico de *mass market*. La política cambiaria, las actividades de promoción exterior, los intensos planes de inversión en infraestructuras, el fomento de la competitividad empresarial y la mejora de los destinos turísticos, han sido todas ellas iniciativas facilitadoras de una industria que atiende a más de 51 millones de turistas, aporta el 12 por 100 del PIB y genera más de 1,4 millones de puestos de trabajo totales.

El papel desarrollado por el Estado no explica por sí solo la expansión tan fuerte que ha tenido el sector turístico español. El sector empresarial hotelero, de restauración, de agencias de viajes, de transporte, etcétera, ha sabido aprovechar de manera eficiente las ventajas competitivas del país, las políticas del sector público, y los factores del capital y el trabajo.

2. Estabilidad institucional y crecimiento turístico

Desde 1978 se han producido una serie de acontecimientos de carácter institucional que han tenido un efecto positivo en el desarrollo turístico español.

El primer acontecimiento ha sido la alternancia política de partidos democráticos, primero la UCD (1978-1981), luego el PSOE (1982-1996) y finalmente el PP (desde 1996). Todos ellos, con mayor o menor intensidad, han promovido el sector turístico desde los poderes del Estado y con una orientación sustancialmente diferente a la de la etapa predemocrática. Por una parte, la consideración del turismo como una *actividad económica*, que desde el primer Gobierno democrático de UCD hace desaparecer el Ministerio de Información y Turismo, para crear el Ministerio de Comercio y Turismo dirigido por José Antonio García Díez. La otra característica ha sido el mayor *protagonismo empresarial* turístico en detrimento del apoyo genérico al turismo.

El segundo acontecimiento relevante de este período ha sido la construcción del nuevo modelo de Estado basado en la creación de las comunidades autónomas. Desde el momento en que la Constitución, en su artículo 2, «reconoce y garantiza el derecho a la autonomía de las nacionalidades y regiones que la integran», y en su artículo 148.1.18, que las comunidades autónomas podrán asumir competencias en las siguientes materias: «... promoción y ordenación del turismo en su ámbito territorial», la gestión pública de los asuntos turísticos deja de ser patrimonio exclusivo de la Administración Central y es transferido a las comunidades autónomas.

El tercer hecho destacable es el papel que comenzaron a desempeñar los municipios democráticos a partir del momento en que la Constitución, en su artículo 137, garantiza la participación del municipio en los asuntos de interés local, entre ellos el turismo. Es a partir de ese momento en el que surgen numerosas iniciativas en favor del turismo, dando lugar a los Patronatos Municipales de Turismo; la aparición de los *Convention Bureau*; la creación de los Palacios de Congresos; o el desarrollo de ferias especializadas de turismo, como FITUR (Madrid), que desde su creación en 1981 se ha convertido en uno de los líderes mundiales en ferias de turismo.

Finalmente, habría que destacar el papel fundamental que han desempeñado las organizaciones sindicales (UGT y CC OO), así como las organizaciones empresariales de carácter global (la CEOE establece en 1980 el Consejo de Turismo) o sectorial, como las Asociaciones Empresariales de Hostelería y Restauración (FEHR); de Hoteles (FEH); de Agencias de Viajes (AEDAVE y FEAV) o de Hoteles en zonas turísticas (ZONTUR).

Este conjunto de instituciones ha permitido, a lo largo de estos 25 años, prestar el soporte necesario para que los verdaderos protagonistas del sector pu-

dieran realizar su labor. Una historia tan exitosa y duradera como la del turismo español no hubiera sido posible sin sus empresarios. Pero también hay que reconocer que su esfuerzo podría haberse truncado de no haberse basado en un modelo institucional plenamente democrático.

El desarrollo de la demanda turística ha sido espectacular durante el período constitucional. Entre 1978 y 2002 se ha pasado de 24,6 millones de turistas extranjeros a 51,7 millones (ver Gráfico 1). Este crecimiento no ha sido constante sino que se han producido fluctuaciones, con períodos breves de recesión, que generalmente han sido seguidas por fases largas de recuperación, tal y como se expone a continuación:

- Recuperación después de la primera crisis del petróleo, que comprende los años 1977 y 1978 con crecimientos espectaculares tanto en el número de turistas, en torno al 17 por 100 interanual, como en el volumen de ingresos en moneda constante (11 por 100 de crecimiento entre 1977 y 1978). Esto motivó que 1978 fuera en términos turísticos un año excelente.

- Coyuntura desfavorable durante el trienio 1979-1981, por la denominada segunda crisis energética, con tasas de variación negativas tanto en el número de visitantes, en torno al -2 por 100, como en los ingresos por turismo, que en 1980 disminuyen un -1 por 100 en términos reales y, con más significación, una caída del 20 por 100 de las pernoctaciones hoteleras.

- Crecimiento continuado entre 1982 y 1988, con tasas de variación inferiores a otros períodos expansivos y favorecido por las medidas de política monetaria, con devaluaciones de la peseta, y por la entrada en 1986 de España en la Comunidad Económica Europea.

- Los años 1989 y 1990, muestran una inflexión en la evolución de la demanda y se hace patente el



fin del crecimiento expansivo desde prácticamente la década de los años sesenta. Entre esos dos años, los turistas se reducen en 1,7 millones (4,7 por 100 de caída), aunque el impacto en la ocupación hotelera es mucho más severo (disminución del 26,2 por 100) y la reducción de los ingresos reales es de más del 13 por 100.

- A partir de 1991 y hasta 2001, aunque la tendencia ha sido creciente, las tasas de variación son mucho más moderadas, entre el 3 por 100 y el 4 por 100, mostrando un sector maduro, estable y consolidado. En este período, la evolución de la demanda turística no fue ajena a las devaluaciones realizadas entre 1992 y 1995, que permitieron una reducción del tipo de cambio del 40 por 100.

Las características más destacables de la estructura de la demanda turística han permanecido sin apenas variación en estos 25 años: la concentración temporal (estacionalidad), la concentración geográfica en los destinos del litoral mediterráneo y los archipiélagos, la dependencia de un número reducido de mercados de origen de los viajes internacionales y la demanda casi exclusiva de productos de sol y playa.

Esto no supone que no haya cambiado nada en la demanda, sino que las transformaciones experimentadas son principalmente de orden conductual o cualitativo y que, como en todo comportamiento humano, se consolidan después de largos períodos de tiempo. Los consumidores turísticos de principios del siglo XXI empiezan a manifestar deseos por productos más individuales que satisfagan sus necesidades heterogéneas, poseen más experiencia y, por lo tanto, son más exigentes en sus demandas.

La oferta turística evoluciona con la misma tendencia a lo largo de todo el período. Los establecimientos hoteleros representaron el símbolo de los paquetes turísticos vacacionales, y durante los años ochenta y noventa su crecimiento fue muy significativo (Cuadro 1). En los años que median entre 1978 y 2002, la oferta hotelera pasa de las 800.000 plazas a cerca de 1.350.000. También es cierto que a lo largo de ese período se desarrolla un modelo de alojamiento turístico basado en alojamientos individuales, ya sean apartamentos o viviendas residenciales. Sólo una parte de las plazas turísticas correspondiente a esta modalidad se comercializan a través de los canales turísticos.

Esta favorable tendencia de la demanda y la oferta es lo que ha facilitado que el sector turístico sea un elemento clave de la economía española (Buisan, 1997) y se podría resumir el comportamiento del sector turístico durante estos 25 años de la siguiente manera:

CUADRO 1
PRINCIPALES MAGNITUDES TURÍSTICAS, 1978-1982

	1978	2002
Número de turistas (millones)	24,6	51,7
Ingresos por turismo (millones €)	2.503,2	35.543,4
Ingresos medios por turista (€)	101,8	687,4
Plazas hoteleras (miles)	808,0	1.350,0
Grado de ocupación (%)	60,0	55,3
Pernoctaciones (millones de noches)	121,4	222,7
Pernoctaciones de turistas extranjeros (millones)	79,4	136,1
Pernoctaciones por turista	3,2	2,6
Participación del Turismo en el PIB (%)	9,9	12,1

FUENTE: Instituto de Estudios Turísticos, INE.

- Ha representado y representa todavía un sector económico de primordial importancia para la economía española, contribuyendo al PIB, al empleo y a la balanza de pagos.
- Sus características de concentración de la demanda en muy pocos países, concentración de la oferta en el litoral y escasa desestacionalización, han perdurado a lo largo del período.
- El motor de la competitividad turística se ha basado en las iniciativas empresariales, apoyadas en la política monetaria para mejorar los precios relativos con relación a los países clientes o países competidores.
- El modelo turístico basado en clientes *mass market* ha tenido como consecuencia una paulatina reducción del gasto por turista y, por tanto, una menor rentabilidad económica unitaria, al tiempo que generaba una rentabilidad social decreciente.
- Ha permitido mitigar tanto las desigualdades regionales como limitar el impacto de los procesos de reconversión de las industrias tradicionales.

3. Gestión de la crisis: 1978-1982

El sector turístico español está condicionado por dos variables significativas: la competitividad interior y la riqueza de nuestros clientes. Los poderes públicos han tratado a lo largo de los últimos 25 años de influir en ambas variables. En el primer caso, influyendo en la oferta de servicios, en las infraestructuras y, particularmente, en el tipo de cambio. En la segunda variable, se ha procurado influir en aquellos que detentan esa renta mediante campañas internacionales de promoción.

El inicio del período 1978-1982 no pudo ser más alentador. Tanto el número de visitantes (en torno a 40 millones) como la evolución de los ingresos, muestran un balance muy positivo; balance que no se volverá a repetir hasta el año 1982 (Cuadro 2).

Durante este período, el Gobierno de UCD se centra en los asuntos de carácter económico que más inciden en la sociedad: disminución de la elevada inflación, con tasas del 17/20 por 100; modernización del mercado laboral; ajuste de los sectores productivos y, lo que tiene mayor significación, reducir la intervención del Estado en los asuntos económicos.

Esta política tiene serias repercusiones en el sector turístico ya que se produce una reducción de inversiones en infraestructuras turísticas, una liberalización de los precios hoteleros, pasando de autorizados a comunicados, provocando un crecimiento mayor de lo esperado; y, finalmente, la apreciación de la peseta como consecuencia de la política monetaria. Todos estos elementos no se pueden considerar como estímulos en un período de fuerte crisis económica internacional y nacional.

Desde el punto de vista político, el período es de fuerte inestabilidad: continuos cambios ministeriales, con cuatro responsables de la Cartera de Turismo (José Antonio García Díez, Luis Gámir, José Luis Álvarez y Luis Gámir); una intensa conflictividad laboral y una fuerte

pugna por la distribución territorial del poder. Es el período en el que se aprueban la mayoría de los Estatutos de Autonomía (excepto Islas Baleares, Madrid, Extremadura y Castilla-León), así como sus Decretos de transferencia de competencia en materia turística.

La crisis económica internacional, provocada por el segundo *shock* del petróleo, acentuará la inestabilidad económica interna dando lugar a fuertes tensiones en el mercado laboral, a un incremento de los precios turísticos y, en definitiva, a un deterioro del sector. Esto se refleja en una caída de las pernoctaciones hoteleras, una ralentización de los ingresos por turismo, una disminución del gasto medio por turista, y todo ello manteniéndose un crecimiento del número de turistas en cerca de un millón.

4. Consolidación del sector turístico: 1983-1996

En este período se repite lo que ha sido el patrón de comportamiento de la actividad turística: fases de crecimiento sostenido durante varios años y períodos cortos de desaceleración o incluso disminución de las magnitudes (Cuadro 2). La evolución del turismo español ha sido ampliamente estudiada y modelizada por diversos expertos (Espasa, 1993; Padilla, 1998; Buisan, 1997). Sus estudios demuestran que la exportación de los servicios turísticos españoles depende, en primer lugar, de la renta de los países internacionales que nos envían los turistas y, en segundo, de la competitividad de nuestra economía y nuestro turismo con relación a la de los países internacionales. También depende, entre otras variables, de los costes del transporte, así como del nivel de infraestructuras alcanzado en el país¹.

¹ Las elasticidades encontradas por A. BUISAN son las siguientes: elasticidad-renta: 2,70 por 100; elasticidad-precio: -2,67 por 100; efecto coste del transporte: -0,1 por 100; efecto infraestructuras: 0,9 por 100 (BUISAN, 1997).

CUADRO 2
TENDENCIAS DEL TURISMO ESPAÑOL

	1976- 1982	1983- 1987	1988-1992	1993	1994	1995	1996
Ingresos por turismo (% PIB)	4,0	5,0	4,1	4,1	4,4	4,5	4,8
N.º de pernoctaciones por viajero (media) . . .	6,3	6,6	6,1	6,4	6,4	6,2	6,5
Ingresos por turismo (% variación)	2,9	6,9	-1,9	4,0	8,8	5,2	10,2
PIB	1,5	3,0	3,3	-1,2	2,1	2,8	2,4
Entrada viajeros	2,7	5,8	1,9	6,2	9,4	2,0	5,3
Gasto medio por turista	0,2	1,1	3,0	-2,0	-0,5	3,2	5,0

NOTA: La balanza por cuenta corriente incluye la cuenta de capital.

FUENTE: Elaboración propia a partir de A. BUISAN, Instituto Nacional de Estadística, Fondo Monetario Internacional y Banco de España.

El período 1983-1996 se caracteriza por tres fases diferenciadas:

1. Fase de crecimiento, entre 1983 y 1987.

Este período se beneficia de la política cambiaria de los Gobiernos anteriores y, por lo tanto, del restablecimiento de la competitividad del turismo español. Tanto la entrada de visitantes (con una tasa media anual de variación del 5,8 por 100), como los ingresos por turista (6,9 por 100 de variación), permitieron que los ingresos de la actividad turística alcanzasen el 5 por 100 del PIB, magnitud que nunca antes se había conseguido.

2. Fase de pérdida de competitividad, 1988-1992.

La apreciación que sufrió la peseta, junto al incremento del diferencial de precios interiores en comparación con los precios de los países de los que procedían los clientes, originaron una pérdida considerable de competitividad. Esto provoca una ralentización de la entrada de viajeros en ese período (1,9 por 100 de

variación media), una caída de las pernoctaciones por viajero hasta situarse en torno a 6 días y, finalmente, una disminución del 1,9 por 100 de los ingresos por turismo.

3. Fase de expansión, 1993-1998.

Una vez restablecida la competitividad por las sucesivas devaluaciones de 1993, 1994 y 1995, se inicia de nuevo un período de fuerte expansión hasta 1998. En este año comienza la desaceleración de los ingresos por turismo, una vez absorbido el impacto de las devaluaciones y establecido el nuevo marco monetario con la entrada de España en la Unión Monetaria Europea.

También es preciso recordar que el negocio turístico no sólo se nutre de los turistas del exterior. Si bien es cierto que el turismo español no ha representado un fenómeno de masas hasta muy recientemente, y coincidente con la época de prosperidad de la democracia constitucional, no lo es menos que el turismo nacional ha significado un factor compensatorio de la caída de los visitantes extranjeros.

A comienzos de los setenta, menos del 20 por 100 de la población salía de vacaciones, porcentaje que aumentó al 27,8 por 100 en 1983 y más del 58 por 100 en 1995 (véase Bote, 1999).

Esta favorable evolución ha continuado hasta nuestros días, siguiendo el comportamiento favorable del consumo final de los hogares. Algunos análisis del consumo de servicios en España, han puesto en evidencia que el gasto en servicios de las familias españolas ha crecido en las últimas décadas significativamente, hasta alcanzar el 32 por 100 del presupuesto familiar en 1996 (Mañas, 2000); habiendo sido este crecimiento más intenso en la década de los ochenta (12,7 por 100 de crecimiento entre 1980 y 1990) que en los noventa (5,4 por 100 entre 1990 y 1996).

Entre los servicios que más han contribuido a este crecimiento están los servicios turísticos (hoteles y viajes) y los relacionados con la hostelería (comidas y bebidas fuera del hogar). Estos dos grupos de servicios fueron los que más contribuyeron al crecimiento del consumo de servicios de las familias españolas, habiendo crecido un 19,5 por 100 los hoteles y viajes y un 15,9 por 100 los vinculados a restauración. Esta evolución ha dado lugar a una mejora significativa del gasto medio por hogar en hoteles y viajes y en restauración (Cuadro 3).

La favorable evolución del ciclo turístico no puede sólo interpretarse como consecuencia mecánica de determinados parámetros económicos; hay que analizarlo también en función de las políticas desarrolladas tanto por la Administración Central como por las Administraciones autonómicas. Como es lógico, estas políticas estuvieron condicionadas por la opción de Gobierno en cada período, de manera que fue el Gobierno Socialista el que determinó las iniciativas que expondremos a continuación.

CUADRO 3

**GASTO MEDIO POR HOGAR
EN SERVICIOS VINCULADOS AL TURISMO
(Euros corrientes)**

Evolución del gasto familiar	Hoteles y Viajes	Res- tauración
Gasto medio 1980	25,7	310,1
Gasto medio 1990	152,4	1.354,3
Gasto medio 1996	204,9	1.566,4
Participación en Pto. Familiar 1980 . .	0,49	5,87
Participación en Pto. Familiar 1990 . .	1,17	10,38
Participación en Pto. Familiar 1996 . .	1,28	9,77

FUENTE: E. MAÑAS, P. GABALDÓN y S. GALLARDO (2000).

Consolidación del Estado autonómico

Aunque la mayoría de los Estatutos de Autonomía fueron aprobados durante el período de UCD, el período que se inicia en 1983 es especialmente significativo, al iniciarse el traspaso de funciones y servicios en materia de turismo a cada una de las comunidades autónomas. Este proceso dio lugar, en numerosas ocasiones, a discrepancias profundas de interpretación del marco competencial en materia turística, que a largo plazo han tenido una repercusión importante en el sector turístico.

1. La Administración Central pretendió «coordinar» la incipiente actividad legislativa y ejecutiva de las comunidades autónomas, bajo el supuesto de que las actividades turísticas desbordaban el territorio de cada comunidad autónoma y además estaban sometidas al título habilitante que le confería el artículo 149.1.13, que establecía que el Estado tiene competencia exclusiva sobre las «bases y coordinación de la planificación general de la actividad económica».

Esta interpretación justificó la aprobación por la Administración Central del Real Decreto 2288/1983, de 27 de julio, por el que se establecía la categoría de hoteles especialmente reconocidos por su calidad. Este Decreto fue interpretado por las comunidades autónomas como una recuperación de las competencias de ordenación turística por parte de la Administración Central, y plantearon un conflicto de competencias que fue dirimido por el Tribunal Constitucional, a favor de las comunidades autónomas, en la sentencia 125/84, de 20 de diciembre.

2. Las Comunidades Autónomas también hicieron en ocasiones una interpretación extensiva de sus competencias, tal como ocurrió cuando pretendieron realizar campañas de promoción exterior de manera independiente. En esta ocasión fue la Administración Central la que impidió la asunción de esta competencia por entender que era una materia exclusiva suya, tal y como venía expresado en el artículo 149.1.10 de la Constitución, al establecer que el comercio exterior era competencia exclusiva del Estado. Esta interpretación la plasmó en el Real Decreto 6672/1985, de 19 de abril, sobre promoción exterior del turismo por el que asignaba dicha competencia en exclusiva al Estado.

Observando en perspectiva este período, se puede afirmar que las comunidades autónomas ejercieron inicialmente una intensa labor legislativa y ejecutiva fundamentalmente, con el fin de asentar su poder político en el sector. Es el período ordenancista, en el que las Autonomías publican gran número de normas dirigidas al sector turístico, tales como leyes de turismo, normas sobre inspección y sanción de establecimientos hoteleros, acreditación de títulos de agencias de viaje, etcétera.

Si bien es cierto que la consolidación del poder autonómico representó inicialmente un aumento de la burocratización de la gestión turística, una réplica del modelo ordenancista de la Administración Central y, a

veces, una mayor politización de la gestión de los asuntos del turismo; no es menos cierto que el interés de las autoridades autonómicas y las mayores dotaciones presupuestarias que comprometieron, permitieron avances significativos en el sector turístico, tales como:

- Desarrollar turísticamente los recursos autóctonos.
- Promover la captación de fondos comunitarios dirigidos al turismo rural.
- Favorecer la atención al turista más próxima y descentralizada, a través de las Oficinas de Información de las comunidades autónomas.

Impacto de los planes de infraestructuras

El éxito del sector turístico también se apoyó en el extenso programa de infraestructuras desarrollado por el PSOE a lo largo de estos años, que superó en numerosos ejercicios el 4 por 100 del PIB. Es particularmente importante este hecho porque, a finales de los ochenta, el sector turístico da señales de agotamiento debido, primero, a la pérdida de competitividad derivada de los mayores precios interiores, y la obsolescencia del producto; pero también, a las limitaciones de las infraestructuras para atender de manera eficiente a más de 54 millones de visitantes o, lo que es igual, a 35 millones de turistas (Cuadro 4).

Aunque estas iniciativas no necesariamente se realizaron para favorecer al sector turístico, no es menos cierto que todas ellas tuvieron un impacto directo en la mejora del sector y de la atención a los visitantes. Algunas de las iniciativas más destacadas fueron las siguientes:

Transporte aéreo

La política de liberalización del tráfico aéreo en Europa incidió en el volumen de tráfico entre España y el

CUADRO 4

INVERSIONES EN INFRAESTRUCTURAS RELACIONADAS CON EL TURISMO, 1980-1995

Inversiones realizadas	1980	1985	1990	1995	Total
Aeroportuarios	39,9	102,2	244,3	495,6	881,9
Transporte marítimo	92,1	156,2	236,9	287,7	772,9
Ferrocarriles	378,3	490,1	1.429,6	858,7	3.156,7

FUENTE: Ministerio de Fomento. Inversiones. Liquidación Presupuestaria.

resto de los países europeos. Hay que recordar, sin embargo, que el tráfico no regular, el que incluye alojamiento, ya estaba, de hecho, liberalizado en Europa. Ésta era la causa de la elevada proporción del transporte aéreo internacional no regular en España sobre el total de tráfico (regular y no regular), que alcanzaba el 80 por 100 del tráfico total. Entre 1986 y 1998 el tráfico aéreo en España pasa de 55,7 millones de pasajeros, de los cuales 32,3 internacionales y 23,4 nacionales, a 116,2 millones (68,7 millones pasajeros internacionales y 47,5 domésticos).

Este crecimiento no se hubiera podido atender de no haberse lanzado un ambicioso Plan de Modernización de los Aeropuertos Españoles (Planes Directores) que favoreció a todos los aeropuertos de interés general del país (Cuadro 4). Asimismo, y con el fin de poder desarrollar este proceso de manera eficiente, en 1991 se produce la creación del ente público AENA, que se encargó de la gestión del ambicioso plan de inversiones superior a los 6.000 millones de euros durante la década.

Transporte marítimo

Desde el punto de vista turístico fue significativo el programa de modernización del Sistema Portuario de Titularidad Estatal, que afectó a 47 puertos. Este pro-

grama permitió adaptar los puertos nacionales a las nuevas necesidades logísticas y turísticas, y permitió la creación en 1994 del ente público Puertos del Estado. Particular importancia tuvo la reforma del Puerto de Barcelona con motivo de los Juegos Olímpicos de 1992, que permitió abrir esa ciudad a la ruta de los cruceros por el Mediterráneo.

Transporte terrestre

Especial significación tuvieron para el sector turístico los planes de modernización de la Red de Trenes y Autovías del Estado, así como la normativa sobre autocares.

A lo largo de todo el período, RENFE desarrolló una intensa labor de mejora de la red ferroviaria entre los principales focos poblacionales del país. Destaca de manera significativa la inauguración del Tren de Alta Velocidad, AVE, que abre una nueva alternativa al transporte de media distancia, favorecedor de los programas turísticos entre ciudades del interior.

Por lo que respecta al autocar, cabe mencionar la publicación de la Ley de Ordenación del Transporte Terrestre de 1987 y el Reglamento de Ordenación de 1990, que define la naturaleza de los servicios turísticos de viajeros por carretera, así como los servicios que se pueden prestar por las agencias de viajes. A partir

de ese momento se inicia una renovación importantísima del parque de autocares, que ha redundado en la seguridad del viajero y en el transporte turístico.

Desarrollo de una política de empresa

Si durante los gobiernos de UCD se sustentó la idea del turismo como actividad económica, fue durante los gobiernos del PSOE cuando se inició el desarrollo de una política turística orientada a la empresa y a los factores que condicionaban su competitividad. Se preveía que la constitución de la futura Unión Monetaria Europea eliminaría el margen de maniobra de la política cambiaria como instrumento para mejorar la competitividad. Esto indujo a los responsables de la política turística, a establecer una estrategia que fortaleciera los factores de competitividad empresarial y reforzara el tejido empresarial del sector turístico.

Privatización de empresas turísticas

A principios de 1983 el Estado gestionaba un conjunto de empresas turísticas procedentes tanto del proceso de «nacionalización de pérdidas» por adquisiciones al sector privado, como por el carácter estatizador que imperaba en la actividad económica de los gobiernos franquistas. La conclusión de este proceso fue que el Estado, por «razones de interés nacional», gestionaba negocios como agencias de viajes (Viajes Marsans); alquiler de coches (ATESA) o establecimientos hoteleros (ENTURSA). También el Estado, a principios de 1983, se encontró con el patrimonio «turístico» del Grupo Rumasa, a raíz de su expropiación en febrero de 1983 como consecuencia de su gestión fraudulenta, lo que provocó que el Estado se hiciera cargo de la empresa Viajes Internacional Expreso (VIE) y con la cadena hotelera HOTUSA, que contaba en esos momentos con 33 establecimientos hoteleros.

A partir de 1983 el Estado inicia la privatización de las empresas turísticas, siendo sus destinatarios algunos de los grandes grupos turísticos de la actualidad: VIE y Viajes Marsans fueron adquiridos por los actuales propietarios del Grupo Marsans. La empresa de alquiler de coches ATESA fue adquirida por Citroën. La cadena hotelera ENTURSA se repartió entre los grupos HUSA, SOL y NH, excepto dos hoteles de gran valor histórico-artístico, el Hostal de los Reyes Católicos de Santiago de Compostela, y el Hostal San Marcos de León, que pasaron a formar parte de la Red de Paradores. El grupo hotelero HOTASA fue adquirido por Gabriel Escarrer, propietario de la Cadena Sol, pasando a convertirse en la primera cadena hotelera de España.

Racionalización de la Red de Paradores

Paradores era una de las cinco primeras cadenas hoteleras españolas, con cerca de 80 establecimientos y en torno a 5.000 habitaciones.

La singularidad de Paradores radicaba en que la mayoría de sus establecimientos estaban situados en edificios con un alto valor histórico. Como consecuencia de ello, eran necesarias unas elevadas inversiones en renovación y mantenimiento. Las necesidades presupuestarias para atender las inversiones de Paradores procedían de los presupuestos ministeriales, al tratarse de un Organismo Autónomo del Estado. Esto motivó que en algunas ocasiones se debatiera la oportunidad de privatizar Paradores, pero la continuada defensa por parte de los Ministros responsables (E. Barón, A. Caballero y J. Barrionuevo) de esta cadena como instrumento del turismo de calidad y de preservación del Patrimonio Histórico impidió su privatización. Esta situación se consolidó cuando en 1990 se transformó en una Sociedad Estatal para la Gestión Hotelera, a instancias del Ministro J. Barrionuevo.

Entretanto, los edificios sobre los que se asentaba la explotación hotelera continuaron siendo propiedad de la Administración Central, haciéndose cargo la Secretaría General de Turismo de sus inversiones.

Esto permitió un profundo proceso de reorganización interna, cambios hacia un modelo de gestión similar al existente en el mercado, inversiones en tecnología, modificación del estatus laboral de los trabajadores; en definitiva un modelo basado en la mejora de la productividad y competencia en el mercado. Esto culminó cuando en 1993, la Secretaría General de Turismo estableció un contrato para la explotación de sus edificios a cambio de un «canon» que debía pagar la Sociedad Paradores.

Mejora de la Competitividad Empresarial: Plan FUTURES

Un cambio significativo se produjo en 1991, cuando la responsabilidad turística se asignó al Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, siendo Ministro Claudio Aranzadi. A partir de ese momento, el conjunto de planes y programas que se estaban aplicando al sector industrial y comercial para mejorar la competitividad, se integraron para desarrollar una estrategia de mejora de la competitividad de la empresa turística². Al conjunto de iniciativas que integraban esta estrategia se le denominó Plan FUTURES (Secretaría General de Turismo, 1992; Bayón, 1999; Fernández, 1999).

Esta nueva estrategia no se hubiera podido desarrollar sin un trabajo previo, efectuado por el equipo

de Ignacio Fuejo, Secretario General de Turismo hasta 1991, que confluía en la elaboración del *Libro Blanco del Turismo Español* y en la celebración del *I y II Encuentro Nacional de Turismo* en 1989 y 1990.

Los objetivos del Plan FUTURES consistían en lo siguiente:

- Fortalecer el tejido empresarial turístico, que pasaba por uno de los peores períodos recesivos conocidos, con caídas significativas de la entrada de turistas (entre 1988 y 1990 el número de turistas pasó de 35,6 millones a 34 millones) y con una disminución del 15 por 100 de los ingresos en pesetas constantes, entre 1988 y 1990.
- Apoyar la industria hotelera con el fin de mejorar la adecuación entre la oferta (plazos de alojamiento) y la demanda (pernoctaciones) Entre 1987 y 1990, el mercado había evolucionado de manera divergente, aumentando la oferta en un 13 por 100 y disminuyendo la demanda en un 11 por 100. Este desequilibrio en el mercado, junto con un deterioro de los precios, afectó seriamente a la rentabilidad hotelera y a su viabilidad futura.
- Desarrollar una estrategia consensuada entre las administraciones autonómicas y la Administración Central, objetivo que pareció cumplirse al firmarse el Plan FUTURES por todas las comunidades autónomas y el Ministerio, situación que no se producía desde hacía años.

El Plan FUTURES se instrumentó mediante una serie de Planes de Actuación:

1. Plan de Coordinación y Cooperación Institucional.

Su objetivo fue facilitar la coordinación entre los Ministerios que tenían influencia en el sector turístico y la cooperación entre las comunidades autónomas y la Administración Central. Este esquema de cooperación se logró

² La elaboración del Plan FUTURES corrió a cargo de la Secretaría General de Turismo dirigida por Fernando Panizo y un equipo de expertos, coordinados por Eduardo Fayos, Director General de Política Turística; Mariano Zabía, Director General de Turismo; Rosario Lucas, Directora del Gabinete Técnico del Secretario General, y Águeda Esteban, Directora del Instituto de Estudios Turísticos.

con el fortalecimiento de la Conferencia Sectorial de Turismo. La coordinación entre los diferentes Departamentos de la Administración Central, se estableció a través de la creación de la Comisión Interministerial de Turismo en 1994, con la presencia de los ministerios más relevantes para el turismo y de los representantes empresariales, cuando así se considerara necesario.

2. Plan de Modernización e Innovación Turística.

Tenía por cometido desarrollar los factores de competitividad de la empresa turística, tales como la formación de los recursos humanos, la calidad, la introducción de nuevas tecnologías de la información y telecomunicación, la agrupación de empresas para mejorar la eficiencia y la comercialización del producto turístico.

3. Plan de Nuevos Productos Turísticos.

Pretendía identificar nuevas oportunidades turísticas, consolidar su desarrollo como nuevos productos turísticos, facilitar su promoción y fomentar su comercialización mediante sistemas innovadores, ya fueran electrónicos o tradicionales.

4. Plan de Promoción, marketing y comercialización.

Pretendía aunar los esfuerzos de la iniciativa empresarial y de la Administración, promoviendo la comercialización cofinanciada de productos turísticos empresariales basados en la segmentación del mercado, actuaciones focalizadas; y utilizando las tecnologías de la información.

5. Planes de Excelencia Turística.

Representaba el conjunto de acciones dirigidas a la mejora de zonas turísticas sometidas a fuerte degra-

dación por el intenso uso de sus recursos. Estos planes requerían para su puesta en marcha el apoyo del sector empresarial de una zona determinada, para mejorar y reformar sus instalaciones; y la cofinanciación del ayuntamiento, la comunidad autónoma para revitalizar la zona degradada y mejorar su entorno estético y medioambiental; y finalmente, la Secretaría General de Turismo para financiar iniciativas de calidad turística y su posterior promoción internacional.

Dentro de los Planes de Excelencia Turística, merece destacarse el que se estableció para el Municipio de Calviá, que bajo la dirección de su Alcaldesa, Margarita Nájera, promovió fuertes mejoras urbanísticas y medioambientales y estimuló el desarrollo de planes de calidad en los empresarios turísticos de esa zona. Particularmente destacable es el inicio de la política de «esponjamiento» mediante la compra de establecimientos hoteleros y su posterior derribo para obtener nuevas zonas de costa o zonas verdes y reducir la intensidad de carga turística.

El Plan FUTURES, tuvo un efecto demostración en el sector a través de los proyectos desarrollados (1.760 proyectos en el período 1992-1995). También fueron significativos los fondos destinados tanto desde la Secretaría de Turismo (cerca de 8.500 millones de pesetas), como desde el sector empresarial u otras instituciones que participaron en dichos proyectos (cerca de 32.000 millones adicionales).

Internacionalización de las empresas turísticas

Las condiciones para que una empresa invierta en el exterior son múltiples, y todas ellas aplicables al sector turístico (Durán, 2002; Costa, 2002).

— Falta de oportunidades de crecimiento en el sector turístico español.

— Descenso de la tasa de rentabilidad de los negocios hoteleros.

— Capacidad empresarial para exportar el capital tangible e intangible.

— Existencia de mercados atractivos en los que obtener mayores ventajas que las obtenidas en el mercado local.

— Posibilidad de explotar esas ventajas en función de la localización de la demanda.

Todos estos factores confluyeron para que en la década de los ochenta se iniciara el proceso de internacionalización de las empresas turísticas y que continúe desarrollándose intensamente hasta nuestros días.

La crisis del sector turístico español entre 1988 y 1990 puso de manifiesto el grado de saturación de la oferta y un descenso en los niveles de rentabilidad. Esto indujo a empresas como Barceló, Sol, Riu, Occidental, etcétera, a buscar alternativas de crecimiento en los países vacacionales del Caribe (República Dominicana, México, Costa Rica, Venezuela, etcétera). Sin embargo tres factores facilitaron el éxito de estas inversiones. Primero, el dominio del *know how* de gestión hotelera y de atención de clientes, que permitió una alta eficiencia y productividad. Segundo, los bajos costes de producción que se alcanzaban en los establecimientos del Caribe, sustancialmente más reducidos que en España. Finalmente, la liberalización del mercado aéreo europeo, que permitió abrir estos destinos distantes a la demanda europea y particularmente a la española.

Pocas cifras reales existen sobre la inversión exterior de las empresas turísticas, aunque según los datos del Registro de Inversiones Españolas en el Exterior, que no recoge los efectuados por empresas españolas desde «países de conveniencia», el montante no es muy elevado (Cuadro 5).

Durante el período de crisis 1988-1990, los empleados y sus sindicatos objetaban el proceso de internacionalización argumentando que la deslocalización de la industria hotelera, especialmente la balear, estaba produciendo desempleo, y que los recursos financieros

deberían ser utilizados para modernizar sus plantas hoteleras y mejorar su calidad y rentabilidad.

Estos debates se repitieron en la Comisión Parlamentaria sobre Turismo establecida en el Congreso de los Diputados en noviembre de 1991, y la labor pedagógica efectuada por los participantes ayudó significativamente a la aceptación de la internacionalización de las empresas turísticas y al reconocimiento de sus ventajas para la supervivencia de los grupos hoteleros españoles.

Fomento de nuevas estructuras turísticas

El cierre del proceso de transferencias a las autonomías permitió a la Administración del Estado concentrarse en una serie de iniciativas dirigidas a facilitar nuevos desarrollos turísticos.

Nuevos productos turísticos

Tradicionalmente la actividad turística española se había focalizado en el segmento de «sol y playa», en el que se concentraba más del 70 por 100 de los viajes vacacionales; segmento que por otra parte tenía una gran estacionalidad, al concentrarse cerca de la mitad de todos los turistas extranjeros en los meses de julio a septiembre. Con el fin de paliar esta situación se emprendieron numerosas iniciativas, algunas de las cuales tuvieron un impacto significativo.

1. Desarrollo del turismo social.

Este proyecto tenía una doble finalidad. Primero, ofrecer una alternativa vacacional de invierno a personas de la tercera edad con bajo nivel de renta. Segundo, facilitar el mantenimiento de empleo turístico en temporada baja y evitar su incorporación al desempleo.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, dirigido por Joaquín Almunia, lanzó un programa piloto en

CUADRO 5

**INVERSIÓN NETA DE HOSTELERÍA EN EL EXTERIOR
(% sobre el total en millones de euros)**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Total hostelería (%)	0,4	0,2	-3,0	0,5	1,5	0,8	0,6	0,2	1,4
Total hostelería (millones €)	3,0	6,2	-42,4	17,4	110,2	98,4	252,6	99,7	459,5
Inversión neta de España en el exterior (mill. €)	750,9	3.082,1	1.412,6	3.479,7	7.345,0	12.298,5	42.107,6	49.830,1	32.824,3

FUENTE: Registro de Inversiones Españolas en el Exterior. Ministerio de Economía.

1985-1986, para 16.000 plazas subvencionadas en las Islas Baleares. Desde entonces, el programa, comúnmente conocido como «vacaciones del INSERSO», no ha parado de aumentar en número (360.000 en 1996) y en amplitud (se amplió a residentes españoles en otros países a partir de 1989; se extendió a circuitos culturales en 1993, etcétera).

El Programa de Turismo Social del INSERSO ha sido un éxito, tanto por su aceptación social, como por el impacto en el sector turístico. Una evaluación efectuada en 1994 por Price Waterhouse estimó su impacto de la manera siguiente:

Empleo generado	21.000 (5.000 directos)
Inversión pública	5.625 millones de pesetas
Ingresos públicos	6.125 millones de pesetas (Ahorro SS, IVA, Renta, Sociedades)
Riqueza generada	26.000 millones de pesetas

2. Fomento del turismo de Naturaleza, de Deportes y Cultural.

Desde 1983 la Administración del Estado comenzó a desarrollar una nueva estrategia turística que fomentase productos turísticos alternativos. Como consecuencia, se promueven proyectos rurales, sien-

do el más conocido por su éxito, la Rectoral de Tarasumundi en Asturias.

Posteriormente, en 1986 se comenzaron a promover iniciativas que repercutieron en varias comunidades autónomas, tales como «La España Verde», el «Camino de Santiago», o la «Ruta de la Plata». La relevancia de estas iniciativas fue la colaboración entre las administraciones autonómicas y la Administración del Estado, con tan excelentes resultados.

Dos fueron los deportes en los que se centró la actividad promocional de TURESPAÑA en los años noventa (Zabía, 1999; Porras, 1999). Primero el Turismo de Golf, patrocinando torneos profesionales en zonas del Mediterráneo y Canarias, durante la temporada de invierno³. Esta iniciativa se enmarcaba en el objetivo de desestacionalizar el turismo de sol y playa, al tiempo que pretendía captar clientes con mayor nivel de renta. Una de las consecuencias de este programa y sobre todo del interés mostrado por Severiano Ballesteros, fue el acuerdo alcanzado para celebrar la *Ryder Cup* en Valderrama (Cádiz), torneo de máximo impacto mediático internacional.

³ Uno de los artífices de esta iniciativa fue Luis Arranz, Director General de Turespaña.

El segundo deporte que se apoyó decisivamente fue el náutico, patrocinándose numerosas regatas con fines promocionales, tanto en España como internacionales. La muestra más significativa de ese apoyo fue la colaboración de TURESPAÑA para la participación del equipo español en la *Copa América* celebrada en San Diego.

El turismo cultural se convirtió en objetivo destacado de las actividades promocionales de Turespaña. En 1991, a sugerencia de Mariano Zabía, entonces Director General de Turespaña, se promovieron iniciativas de fuerte impacto. La primera, el apoyo a la agrupación de «Ciudades Patrimonio de la Humanidad». La segunda, la creación, junto con el Ministerio de Cultura, del «Paseo del Arte», iniciativa que agrupaba con carácter promocional los tres Museos más importantes de Madrid, el Prado, el Reina Sofía y el Thyssen.

Planes de marketing y promoción

Desde 1983, el modelo de promoción del turismo español cambió significativamente debido a la estrategia diseñada por el equipo del Ministro Barón y dirigida por Ignacio Vasallo:

- Se elaboró por primera vez un Plan de Marketing, segmentando países y productos turísticos.
- Se establecieron las campañas de comunicación y publicidad de carácter global para todos los países; diferenciándose posteriormente a nivel local para enfatizar los productos más valorados.
- Se definió una estrategia de comunicación basada en un «logo» de fuerte impacto (el logo de Miró) y en una frase que resumiera el sentido de cada campaña: *Everything Under the Sun* inicialmente, y *Passion for life*, más tarde, para captar el espíritu de los acontecimientos de 1992.

Posteriormente, se reorientan las campañas de promoción exterior para fortalecer los mensajes em-

presariales más que los mensajes genéricos (Porras, 1999). Con este fin se emprenden las acciones siguientes:

- Desarrollo de los Planes de Comercialización conjuntos con empresas turísticas.
- Elaboración periódica de Análisis de Mercados y de Productos.
- Preparación de Informes de Coyuntura de los principales mercados emisores.

La consecuencia de todas estas iniciativas ha sido un alto nivel de éxito de la promoción turística internacional, si se mide por el nivel de recuerdo de la publicidad turística española. Según algunos estudios (Bordas, 1993; Lamo de Espinosa, 1995), cerca del 60 por 100 de los europeos reconocen la publicidad del turismo de España y cifras aún superiores, próximas al 80 por 100, asocian inmediatamente el logo, el sol de Miró, con España.

Apoyo a la formación turística

Dos hechos merecen ser destacados. El primero, supone un cambio importante en las enseñanzas turísticas y fue auspiciado por el Ministro Gómez Navarro. El 16 de febrero de 1996 se aprueba el Real Decreto 259 por el que las enseñanzas turísticas se incorporan a la universidad.

El segundo se refiere a los cambios significativos que se han producido en las comunidades autónomas, en las que se han creado Escuelas «Oficiales» de Turismo, o Escuelas de Hostelería.

Proyectos singulares

No se puede finalizar el análisis de los años noventa sin mencionar dos acontecimientos singulares de fuerte impacto turístico: Los acontecimientos de 1992.

Los Juegos Olímpicos de Barcelona

La celebración de los Juegos Olímpicos de 1992 representa un hecho fundamental para la imagen de Barcelona, Cataluña y España. Turísticamente hablando, los Juegos representaron una oportunidad para mejorar todas las infraestructuras de la ciudad (aeropuerto, puerto, costas, autovías, etcétera) y para modernizar la oferta hotelera existente y crear nueva oferta, como se observa a continuación:

	1990	1992	1998
Plazas hoteleras	18.569	25.055	29.000
Pernoctaciones (millones)	3,7	4,3	7,5
Ocupación (%)	71	75	81

El resultado de esta operación tan exitosa fue una mejora del posicionamiento competitivo de Barcelona en el turismo de ciudad, mejorando a largo plazo sus ratios de ocupación (10 puntos en una década) y entrando en los Circuitos de Cruceros o de Viajes de fin de semana.

La Exposición Universal de Sevilla

La «Expo», como comúnmente se la conoció, no tuvo la repercusión mediática internacional de los Juegos. Sin embargo, en Europa supuso un redescubrimiento de la Andalucía interior (Sevilla, Granada y Córdoba). Durante los seis meses que duró el acontecimiento (del 20 de abril al 12 de octubre), se contabilizaron 15,5 millones de visitantes, de los cuales un 66 por 100 fueron españoles y un 34 por 100 extranjeros (más de 5 millones de turistas).

5. Madurez del sector turístico: 1996-2002

El ciclo expansivo de turistas iniciado en 1992 como consecuencia fundamentalmente de la favorable política

cambiaría (devaluación de un 40 por 100 entre septiembre de 1992 y marzo 1995) y de mejora de las infraestructuras, se ha mantenido hasta 2002. Sin embargo, el ciclo expansivo comienza su desaceleración económica desde el año 1999-2000, período en el que variables tales como el número de pernoctaciones por turista extranjero y el gasto medio por turista ralentizan su crecimiento y otros como los ingresos nominales por turismo, caen en 2002 (-2,9 por 100) por primera vez en toda la década, tasa ligeramente inferior a la acaecida en términos reales, que se situó en un -4,0 por 100. Esto dio lugar a que el turismo tuviera una aportación negativa al PIB desde que se inició este nuevo ciclo expansivo (Gráfico 2).

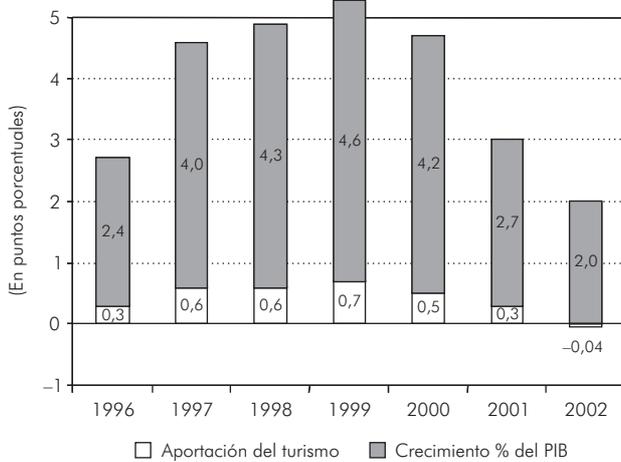
El deterioro de la situación turística se puede justificar por dos factores: competitividad y sobreoferta. Por un lado, la pérdida de competitividad de la economía española frente a la Unión Europea; pérdida que de manera suave pero constante, se viene produciendo desde 1996 (Gráfico 3). Este deterioro es más significativo si se tiene en cuenta que desde 1999 España ha cedido su capacidad de gestión de la política cambiaria a la Unión Monetaria Europea, con lo que se pierde el principal instrumento de compensación de la caída de competitividad que ha tenido la política turística a lo largo de su historia.

Por otro lado, la crisis actual ha sido analizada por el sector empresarial en un reciente informe, llegando a la conclusión de que «se trata de un ajuste de oferta originado por la sobrecapacidad instalada en el período expansivo que ha mediado entre las dos crisis» (1989-1991 y 1999-2002)⁴. Según este análisis, un segundo factor que explicaría la crisis, por tanto, es el exceso de oferta o al menos la inadecuación de nuestra

⁴ La información elaborada por Exceltur, asociación de grandes empresas turísticas, representa una iniciativa muy positiva para conocer el estado de opinión del sector empresarial sobre la coyuntura turística y sus problemas estructurales.

GRÁFICO 2

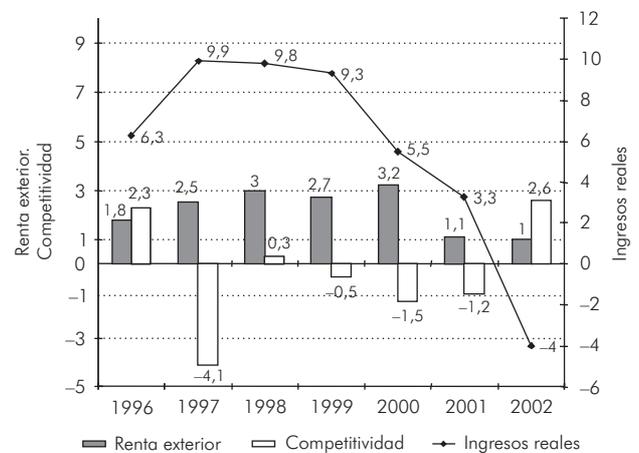
**APORTACIÓN DEL TURISMO AL
CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA
(En %)**



FUENTE: Exceltur. *Perspectivas Turísticas*, n.º 3. Enero 2003.

GRÁFICO 3

**INGRESOS POR TURISMO, RENTA
EXTERIOR Y COMPETITIVIDAD
(Tasas de variación)**



FUENTE: Banco de España, *Informe Anual del Banco de España 2002*; Cap. IV. *La Economía Española*, página 88.

oferta con los cambios que se han producido en la demanda: cambios en las preferencias de los alojamientos (segundas residencias, *time sharing*, etcétera); reducción de las estancias vacacionales en la época estival para aumentar el número de viajes en otras épocas del año; cambios en los medios de transporte, como las líneas de bajo coste, facilitando el viaje a colectivos con menor nivel de renta; o la propia competencia internacional en el turismo de sol y playa (Cuadro 6).

Una situación como la actual, a juicio de los empresarios turísticos agrupados en torno a Exceltur, podría ser de más hondo calado, más duradera y más difícil de solventar que en épocas anteriores por los siguientes motivos:

— Mayor sincronización de los ciclos económicos europeos de lo que ocurría en 1991.

— Encarecimiento de los transportes por el mayor aumento del precio del petróleo.

— Elevado endeudamiento familiar, muy superior al registrado en 1991.

— Pérdida de la política cambiaria desde la entrada en la Unión Monetaria Europea.

— Limitaciones presupuestarias derivadas del Pacto de Estabilidad.

Junto a estos argumentos habría que añadir los problemas derivados de la saturación de algunas zonas turísticas tradicionales, así como la necesidad de ampliar y mejorar algunas infraestructuras turísticas.

En definitiva, el sector turístico afronta un reto difícil del que se podrá salir con una mejora significativa de la competitividad y una actuación decidida de las

CUADRO 6
EVOLUCIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA

	1978	2003
Grado de ocupación en establecimientos hoteleros	60,0	55,3
Campamentos turísticos.	517	1.242
Plazas de campamentos	227.900	773.037
Plazas de apartamentos turísticos declarados	240.878*	398.964
Oferta turística: Otras empresas y recursos		
	1978	2003
Agencias de viajes (centrales y sucursales)	1.903	8.942
Parques Nacionales y Espacios Naturales Protegidos	9*	845
Puntos de amarre en puertos deportivos.	25.782	92.284
Campos de golf	80	245
Estaciones termales.	90*	112
Estaciones esquí	34*	28
Reservas y cotos nacionales de caza	47	54

NOTA: * Dato de 1980

FUENTE: Elaboración propia basada en datos del Instituto Español de Turismo, Instituto de Estudios Turísticos e Instituto Nacional de Estadística.

Administraciones. Con este propósito, el Gobierno del Partido Popular ha venido desarrollando unas políticas cuyo impacto en el sector turístico serán, previsiblemente, positivas.

Política turística desde 1996

Algunas de las iniciativas tímidamente emprendidas en años anteriores, tales como limitaciones en la construcción de nuevos establecimientos, mayor énfasis en la preservación del medio ambiente o reordenación de destinos turísticos se paralizaron por la fuerte expansión de la demanda.

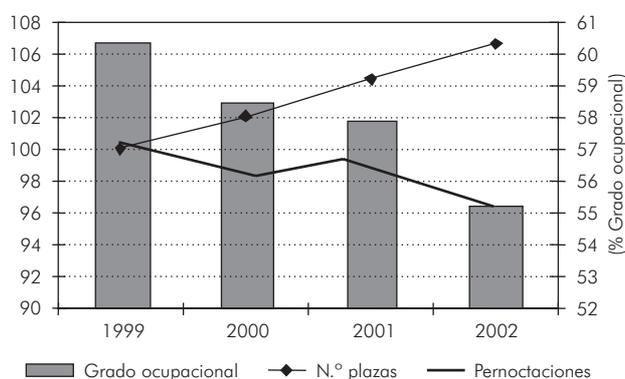
La presión ejercida por los promotores turísticos e inmobiliarias fue muy intensa, argumentando la necesidad de dar cobertura a la creciente llegada de turistas (Gráfico 4). Esto se ha reflejado no sólo en un

crecimiento de las plazas hoteleras, sino también en un aumento significativo de alojamientos alternativos (apartamentos o viviendas en urbanizaciones). La consecuencia ha sido una caída en las pernoctaciones hoteleras.

Es importante resaltar que la política del Estado no ha estimulado directamente este crecimiento, y que la responsabilidad, de recaer en alguna Administración, sería de la política de ordenación de las comunidades autónomas. Sin embargo, tampoco se ha observado en la política del Estado una tendencia activa a limitar o reducir la sobresaturación de alojamientos turísticos o residenciales (Cuadro 6). Esta situación ha acentuado la divergencia entre la oferta y la demanda en estos últimos años. No obstante, la política turística emprendida por el Ministro Rodrigo Rato ha pretendido tener un carácter integral con el fin de promover to-

GRÁFICO 4

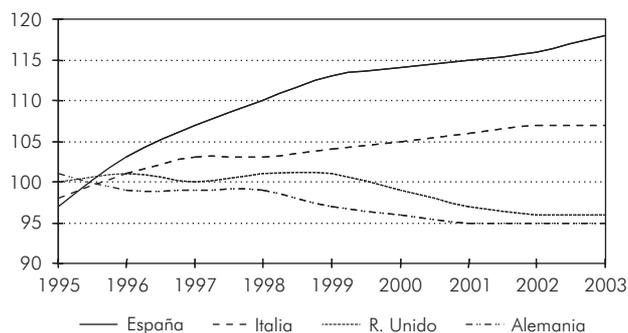
MERCADO DE ALOJAMIENTO HOTELERO
(Índice 1999 = 100)



FUENTE: Exceltur e INE.

GRÁFICO 5

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD



FUENTE: Exceltur y Comisión Europea.

das las facetas del turismo. Esta política quedó recogida en el *Plan Estratégico de Actuaciones de la Administración del Estado*, de febrero de 1997, y fue objeto de debates durante la celebración del Congreso Nacional de Turismo en noviembre de 1997.

Las actuaciones que se pusieron en marcha para desarrollar el Plan Estratégico fueron las siguientes:

- Cooperación interadministrativa
- Promoción y comercialización
- Estadísticas turísticas
- Competitividad
- Diversificación
- Sostenibilidad medioambiental
- Calidad turística española
- Internacionalización de la empresa turística
- Actuaciones en destino
- Medidas de apoyo
- Paradores de Turismo

Implantación del euro

La introducción de la moneda única en los países de la Unión Europea a partir de 1999 supone eliminar el «círculo vicioso» del manejo de la política cambiaria

(devaluaciones) para mejorar la competitividad del turismo, y sustituirlo por el «círculo virtuosos» de la estabilidad monetaria, en el que la competitividad de nuestras empresas se logrará mediante la mejora de las eficiencias productivas.

El euro ha tenido repercusiones favorables a corto plazo sobre las empresas turísticas. Primero, ha permitido a los turistas europeos la comparación de los costes entre las vacaciones en España y los otros países de la UE. Segundo, reduce los costes transnacionales, como las comisiones de cambio de moneda, de los cuales se beneficiaría el viajero. Tercero, facilita la financiación exterior de nuestras empresas al eliminar el riesgo de cambio y ampliar las opciones de financiación.

Pero también la Unión Monetaria Europea tendrá repercusiones a largo plazo. En primer lugar, porque el diferencial de inflación, tanto general como el vinculado al sector turístico, pasa a convertirse en el factor clave de competitividad y, cuanto mayor es este diferencial de los precios relativos frente a los países

clientes, menor es el atractivo de viajar a España (Gráfico 5). Segundo, porque el nivel de competencia de los países no integrados en el euro es creciente y ellos sí tienen facilidad para recurrir a devaluaciones competitivas. Países como Turquía, Bulgaria o Croacia han registrado tasas de crecimiento del 10,1 por 100, del 9,2 por 100 y el 6,5 por 100, respectivamente, en la temporada 2002.

Plan de Calidad Turística

El esfuerzo iniciado en 1993 con el Plan FUTURES para desarrollar iniciativas de calidad en el sector turístico, tuvo como experiencia piloto el Puerto de la Cruz, en el que se trataron de definir estándares de calidad en las empresas turísticas, junto con estándares para el entorno de los destinos. Este esfuerzo quedó plasmado en 1995 en la convocatoria del I Encuentro de Calidad en Turismo, celebrado en el Puerto de la Cruz.

Estos antecedentes se han concretado de manera positiva en la elaboración del Plan de Calidad Turística Española, diseñado por la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME (Gamero, 1999; Navarro de Vega, 1999). El modelo cuenta con dos líneas de actuación. La primera, el establecimiento de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad que permita el diagnóstico empresarial, la definición de la norma y el desarrollo de las herramientas de auditoría. La segunda línea es la implantación de la Gestión de la Calidad, de manera que a través de la formación y autoevaluación puedan compararse los resultados con relación a los indicadores de medición de calidad de la norma.

Al mismo tiempo, la Administración del Estado se ha comprometido a implantar la Marca de Calidad Turística Española, que permita difundir una imagen de España vinculada a la calidad.

Finalmente, las organizaciones hoteleras ZONTUR y la FEH, con la intensa colaboración de la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, han creado el Instituto para la Calidad Hotelera Española (ICHE). Del mismo modo el sector de Agencias de Viaje, a través de sus asociaciones AEDAVE, AMAVE y FEAV y el de Restaurantes, Cafeterías y Bares, se han sumado a la elaboración de sistemas comunes de calidad.

Los resultados de este Plan se pueden considerar positivos por dos razones. Primera, por las numerosas empresas y organizaciones involucradas. En 2002 se estimaba que en torno a 50 asociaciones, 2.000 empresas y más de 7.000 profesionales, estaban involucrados en la implantación del *Plan de Calidad Turística Española*. Segunda, por el efecto de concienciación que representa para todo el sector, en el que la calidad comienza a ser sinónimo de competitividad y rentabilidad.

Estadísticas turísticas

Otra de las iniciativas del Congreso Nacional de Turismo (1997) desarrollada con excelentes resultados, fue la implantación de un sistema de Indicadores Estadísticos para el Análisis de la Economía del Turismo (SINTUR).

Este programa se ha implantado a lo largo del período 1998-2000 bajo una triple perspectiva (Rodríguez-Salmones, 1999):

- Impulsar la coordinación institucional en el ámbito turístico.
- Definir las prioridades para la elaboración de la Cuenta Satélite del Turismo en España.
- Avanzar en la definición de un Sistema de indicadores estadísticos que permitan evaluar la actividad turística.

Son numerosos los proyectos emprendidos para alcanzar estos objetivos:

1. Colaboración institucional:

Se trata de poder coordinar la información con impacto turístico elaborada por distintas instituciones o empresas. El primer acuerdo de colaboración se estableció entre el INE, el Banco de España y el Instituto de Estudios Turísticos. Posteriormente se extendió la colaboración a las comunidades autónomas y a instituciones o entes tales como Ministerio de Trabajo, Ministerio del Interior o Ministerio de Fomento.

2. Información estadística
sobre demanda turística:

Se inicia una mejora de las dos estadísticas turísticas básicas, «Movimientos Turísticos en Fronteras» (FRONTUR) y «Movimientos Turísticos de los Españoles» (FAMILITUR), que se habían implantado en 1994. Adicionalmente se desarrolla una nueva estadística, la Encuesta de Gasto Turístico en España (EGATUR), con el fin de proporcionar la información que permita elaborar las rúbricas de turismo y viajes de la balanza de pagos (Romero y Prado, 2002), y es a partir del año 2000 cuando se comienza a elaborar esta estadística que permitirá conocer el gasto realizado por los turistas en España

La decisión del INE de elaborar las cuentas satélites del turismo español, representa un acontecimiento significativo para el conocimiento y dimensión económica del sector turístico español (INE 2002; Cañada, 2002). Los objetivos de la Cuenta Satélite del Turismo de España pueden concretarse en los siguientes aspectos:

— Proporciona información pormenorizada sobre la relevancia económica del turismo y su efecto sobre el mercado laboral y la balanza de pagos.

— Refleja la estructura de producción y costes de las empresas turísticas.

— Facilita estimaciones del impacto turístico en las diferentes comunidades autónomas.

Los primeros resultados de la Cuenta Satélite del Turismo de España fueron presentados en febrero de 2002 y recogen la información disponible para el período 1996-1999. Sus conclusiones más relevantes son las siguientes:

- La contribución del turismo al PIB en 1999 se eleva al 12,1 por 100, habiéndose incrementado en tres años más de un punto (la contribución fue de 11 por 100 del PIB en 1996).

- El principal componente es el turismo receptor, que aporta el 49 por 100 de esa contribución, siendo el resto el consumo del turismo interior, el consumo de las Administraciones Públicas o la formación bruta de capital.

- El impacto del turismo sobre la producción y el empleo tiene un efecto multiplicador muy significativo, representando el efecto directo más del 6 por 100 de contribución a la economía y el efecto indirecto el 4 por 100.

- El consumo turístico se concentra fundamentalmente en alojamiento y restauración, representando más del 60 por 100 del consumo total.

Fomento de la innovación empresarial

La innovación de las empresas turísticas sigue siendo un objetivo mal atendido por el Estado. Es cierto que se han desarrollado iniciativas que facilitan este proceso y se han establecido programas de desarrollo tecnológico a favor del sector turístico desde el Ministerio de Ciencia y Tecnología. Sin embargo, la escasez de recursos presupuestarios y la falta decidida de una estrategia tecnológica a favor del sector turístico, no ha permitido a las empresas turísticas eliminar el *gap* tecnológico.

La información disponible sobre el equipamiento tecnológico en el sector turístico nos revela que el uso

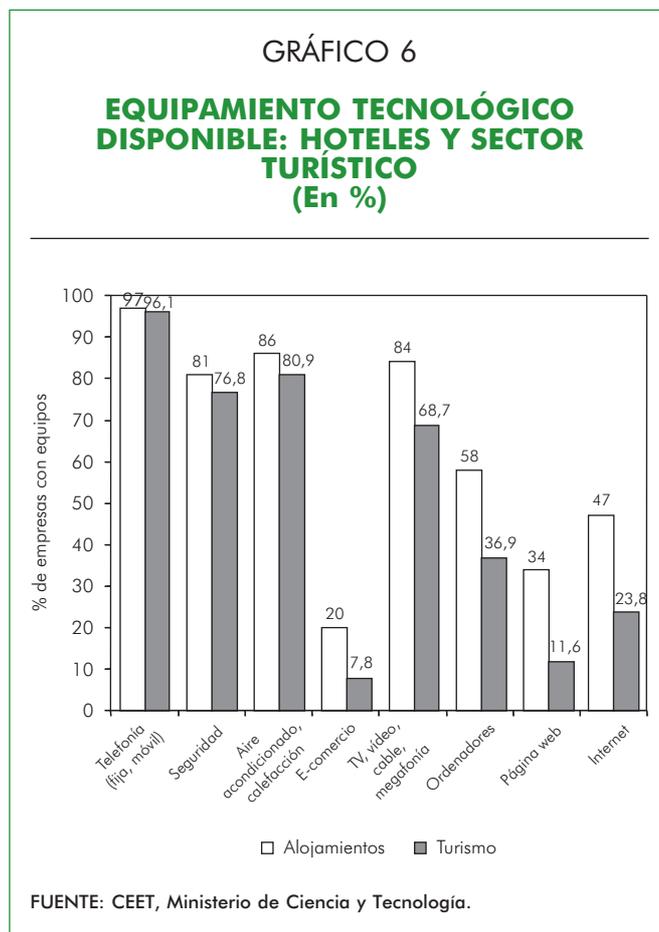
de tecnologías de la información y comunicación es limitado en el sector turístico, aunque algo superior en los alojamientos hoteleros (Gráfico 6).

Se observa que las actividades relacionadas con Internet (páginas *web* o comercio electrónico) son todavía escasas en el sector turístico. Esta situación es más acuciante si se contempla que los procesos de comercialización a través de Internet se están utilizando con mayor profusión, especialmente por el sector hotelero, en la medida que es más económico que el acceso a un GDS (*Global Distribution System*). Sin embargo, el déficit tecnológico es todavía elevado. Un 60 por 100 de las empresas turísticas españolas no tiene acceso a Internet, cuando en Europa sólo es el 29 por 100; y tan sólo el 18 por 100 de las empresas turísticas españolas tiene una *website*.

El proceso de popularización de Internet permitirá que la contratación de servicios turísticos se realice directamente a través de la *web* de las empresas turísticas (EDITUR, 2003). Si bien hace unos años esto era imposible por la escasa difusión de Internet, lo era aún más por las limitaciones en el transporte aéreo para adquirir asientos sin alojamiento. Sin embargo, la combinación del uso de Internet, junto con el crecimiento que se está produciendo en las líneas de bajo coste, puede representar una oportunidad para el sector turístico, en la medida en que puede diversificar su fuente de captación de clientes. El proceso de desintermediación que se está desarrollando será un nuevo reto para los negocios turísticos.

6. Retos del sector turístico en la nueva década

Desde principios del período considerado se siguen detectando prácticamente los mismos problemas y riesgos; las soluciones deberían dirigirse a mejorar la posición empresarial y competitividad: aplicación de



estándares de calidad, modernización de las instalaciones, transformación hacia modernos sistemas de gestión, incorporación de nuevas tecnologías e innovación, adaptación a los cambios de la demanda, la mejor cualificación del personal y el desarrollo de acciones propias de comercialización y marketing (redes de distribución y marcas) (Cuadro 6).

De todas estas acciones deseables, en la actualidad se están consolidando algunas, entre las que pueden destacarse las siguientes:

- Desarrollo de algunos productos, desconocidos hace 25 años, y que presentan fuertes crecimientos de demanda, principalmente de los turistas españoles,

como los parques temáticos, el turismo rural y ciertos acontecimientos culturales.

- Incremento de acciones comerciales más centradas en los consumidores que se han podido desarrollar gracias al empleo de las nuevas tecnologías, como las centrales de reservas e Internet como medios de contratación, información y acercamiento a los clientes.

- Incorporación de la calidad como un concepto relacionado con la fijación de unos estándares en prestación de servicios y ligado a la satisfacción de los turistas, que se asumen y desarrollan principalmente por las grandes empresas turísticas.

- Utilización más intensiva de estrategias de marketing por parte de las empresas con aparición de marcas turísticas, programas de fidelización y discriminación de precios.

- Incipiente reconversión empresarial con integraciones de establecimientos hoteleros en cadenas, fusiones, alianzas estratégicas (destacando las realizadas por las compañías aéreas), progresiva internacionalización e incluso la salida a Bolsa de algunas grandes empresas.

Un aspecto que sigue condicionando la evolución del sector, principalmente de los alojamientos hoteleros, es el referente a la denominada oferta extrahotelera de apartamentos tanto reglada (de escasa dimensión) como en manos privadas, cuya importancia es evidente si se considera la preferencia por este tipo de alojamiento por parte de los españoles en sus viajes por España y el peso creciente en los turistas internacionales. Sirva un dato comparativo como muestra de su importancia y de un necesario análisis en profundidad: las plazas hoteleras se estiman en aproximadamente 1,4 millones, mientras que existen cerca de 5,5 millones de viviendas susceptibles de uso turístico (considerando segunda residencia y vivienda desocupada).

Una de las principales consecuencias de la evolución económico-empresarial y política de los últimos

25 años, analizada anteriormente, ha sido la diferente concepción del territorio en la actividad turística. Los trasposos de las competencias desde la Administración Central a las comunidades autónomas y a las Administraciones locales, han acercado la gestión de los recursos a los territorios donde efectivamente se realizan las prestaciones de servicios turísticos.

Sin embargo, en la actualidad y fruto de un proceso, no exento de degradación y saturación de algunas zonas, se está configurando un cambio en la visión del protagonismo que los destinos turísticos y su espacio juegan para esta industria. Algunos de los parámetros que inciden en esta evolución son los siguientes:

- En los años noventa se toma conciencia de la existencia de zonas maduras del litoral que parecen iniciar una fase de decadencia debida a la obsolescencia de las instalaciones, la degradación ambiental y la existencia de destinos competidores con una oferta de sol y playa más atractiva. Esta situación recomienda medidas que limiten y ordenen el crecimiento, incorporándose el concepto de esponjamiento.

- Incorporación de los espacios de interior, a través principalmente del turismo rural, con una concepción más respetuosa e integradora del turista en el territorio y con mayor conciencia medioambiental.

- Identificación del desarrollo sostenible como forma de aunar la preservación del entorno natural, la integración y puesta en valor de los recursos naturales y culturales, el desarrollo económico y social de las poblaciones residentes y la satisfacción de la experiencia de los turistas.

En definitiva, la competitividad de la empresa turística con sus factores determinantes como la calidad, la formación y la innovación, así como la ordenación del territorio donde conviven recursos naturales y empresas, son la clave futura de la actividad turística de cualquier país o región. Tal vez la conciencia

real de los protagonistas sobre su importancia y la necesidad de su racionalización sea uno de los grandes descubrimientos de los últimos 25 años.

Referencias bibliográficas

- [1] AECIT (UUA): *La Actividad Turística Española*, Madrid, AECIT.
- [2] BAYÓN, F. (1999): «50 Años del Turismo Español: Un análisis histórico y estructural», *Política Turística*, dirigido por F. BAYÓN, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- [3] BORDAS, E. y RUBIO, M. L. (1993): «La Imagen Turística de España: Un modelo de Gestión a Largo Plazo», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 722, octubre, páginas 107-118, Madrid.
- [4] BOTE, V., MARCHENA, M. y SANTOS, E. (1999): «Historia de la Economía del Turismo en España», *La Descentralización Autonómica y la Diversificación de la Estrategia de Desarrollo Turístico 1974-1998*, coordinado por PELLEJERO MARTÍNEZ, C., Ed. Civitas, Madrid.
- [5] BUISAN, A. (1997): «Exportaciones de Turismo y Competitividad», *Revista de Economía Aplicada*, número 13, volumen V, páginas 65-81.
- [6] CALS, J. (2000): «La Recepción Turística y la Política de Turismo de la Democracia en España 1977-1998», *Papers de Turisme*, número 27, páginas 74-98, Valencia.
- [7] CAMISÓN, C. (1996): «La calidad como factor de competitividad en turismo: análisis del caso español», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 749, enero, páginas 99-122, Madrid.
- [8] CAÑADA, A. (2002): «La cuenta satélite del turismo de España: objetivos, aspectos metodológicos y primeras estimaciones 1996-1999», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, marzo, número 798, páginas 45-61, Madrid.
- [9] COMISIÓN EUROPEA (2003): *Estructura, funcionamiento y competitividad del turismo europeo y sus empresas*, D.G de Empresa, Bruselas.
- [10] COMISIÓN PARLAMENTARIA SOBRE EL TURISMO (1991): «Informe de la Ponencia para el análisis de la Situación Actual del Turismo en España», *Dictamen de la Comisión de Industria, Obras Públicas y Servicios*, Congreso de los Diputados, 18 de noviembre, número 175, páginas 1-27, Madrid.
- [11] COSTA, J. (2002): «Una década de invasión española en el exterior», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, abril-mayo, número 799, páginas 4-12, Madrid.
- [12] DURÁN, J. J. (2002): «Estrategia de localización y ventajas competitivas de la empresa multinacional española», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, abril-mayo, número 799, páginas 41-53, Madrid.
- [13] EDITUR (2003): *La Nueva Distribución Electrónica de Habitaciones*, número 2.268, agosto-septiembre, Barcelona.
- [14] ESPASA, A., GÓMEZ CHURRUCA, R. y MORALES, E. (1993): «Análisis Económico del Turismo en España», *Métodos Cuantitativos para el Análisis de la Coyuntura Económica*; ESPASA y CANCELO, Alianza Editorial, Madrid.
- [15] EXCELTUR (2003): *Perspectivas Turísticas*, número 3, enero, Madrid.
- [16] FERNÁNDEZ, A. (1999): «El Plan Marco de Competitividad», *50 años de Turismo Español: un análisis histórico y estructural*, dirigido por F. BAYÓN, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- [17] GAMERO, E. (1999): «Turismo y Calidad», *50 Años del Turismo Español: un análisis histórico y estructural*, dirigido por BAYÓN, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- [18] INE (2002): «El Impacto Económico del Turismo: la nueva cuenta satélite del Turismo en España perfecciona su medición», *Boletín Informativo del INE*, número 2, Madrid.
- [19] LAMO DE ESPINOSA, J. (1995): *Estudio sobre la Imagen Exterior de España*, Fundación Ortega y Gasset y Demoscopia, Madrid.
- [20] MAÑAS, E., GABALDÓN, P. y GALLARDO, S. (2000): «El gasto de la familia como impulsor de los servicios», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, septiembre-octubre, número 787, páginas 31-51, Madrid.
- [21] NAVARRO DE VEGA, A. (1999): «Plan de Calidad Turística Española: antecedentes, desarrollo y puesta en marcha», *Revista de Estudios Turísticos*, número 139, páginas 5-13, Madrid.
- [22] PADILLA, R. (1998): «La demanda de servicios turísticos en España», *Investigaciones Económicas*, 1, páginas 133-157, Madrid.
- [23] PORRAS, G. (1999): «Mercado y Competencia», en *50 Años del Turismo Español: Un análisis histórico y estructural*, dirigido por BAYÓN, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- [24] RODRÍGUEZ-SALMONES, N., MASIEU, A. y ROBLES, C. (1999): «Del programa SINTUR a la Cuenta Satélite del Turismo de España», *Revista del Instituto del Estudios Turísticos*, número 140, páginas 129-153, Madrid.

[25] ROMERO, C. y PRADO, J. (2002): «La medición del gasto turístico en la Europa del euro: el caso español», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, marzo, número 798, páginas 63-73, Madrid.

[26] SASTRE, L. (2002): «Simultaneidad e interdependencia entre los flujos de ingresos por turismo e inversión extranjera en inmuebles en España», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, octubre, número 802, páginas 129-140, Madrid.

[27] SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO (1992): *FUTURES: Plan Marco de Competitividad del Turismo Español*, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Madrid.

[28] SECRETARÍA DE ESTADO DE COMERCIO Y TURISMO Y DE LA PYME (2000): *Plan Integral de Calidad del Turismo 2000-2006*, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

[29] SERVA, E. y ALBACETE, R. (2000): «Los precios de los servicios en la economía española», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, septiembre-octubre, número 787, páginas 115 a 126, Madrid.

[30] ZABÍA, M. (1999): «Marketing Turístico Institucional», *50 Años del Turismo Español: Un análisis histórico y estructural*, dirigido por F. PANIZO, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.



Constituida en 1977

25 años al servicio de la formación

LA FORMACIÓN MÁS ESPECIALIZADA

Programa de Actividades 2002 - 2003

❑ **COMERCIO INTERNACIONAL**

- ❑ CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE COMERCIO EXTERIOR
- ❑ CURSO DE ESPECIALISTAS DE COMERCIO EXTERIOR Y RELACIONES INTERNACIONALES
- ❑ CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE COMERCIO EXTERIOR (a distancia)
- ❑ CURSO BÁSICO DE COMERCIO EXTERIOR
- ❑ CURSO BÁSICO DE COMERCIO EXTERIOR (a distancia)
- ❑ CURSO SUPERIOR DE DERECHO ECONÓMICO INTERNACIONAL (a distancia)
- ❑ CURSO SUPERIOR DE DERECHO DEL COMERCIO INTERNACIONAL (a distancia)
- ❑ CURSO DE FINANCIACIÓN DE PROYECTOS INTERNACIONALES.
- ❑ CURSO DE SUPERIOR DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE INTERNACIONAL
- ❑ CURSO DE NEGOCIACIÓN Y CONTRATACIÓN INTERNACIONAL
- ❑ CURSO DE FINANCIACIÓN MULTILATERAL DEL DESARROLLO

❑ **DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

- ❑ CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS
- ❑ CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA
- ❑ CURSO SUPERIOR DE ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LA EMPRESA
- ❑ CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN COMERCIAL
- ❑ CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
- ❑ CURSO SUPERIOR DE DIRECCIÓN DE MARKETING
- ❑ CURSO SUPERIOR DE PUBLICIDAD Y COMUNICACIÓN COMERCIAL
- ❑ CURSO SUPERIOR DE LOGÍSTICA COMERCIAL
- ❑ CURSO DE COMUNICACIÓN EN INGLÉS EMPRESARIAL
- ❑ CURSO DE CONTRATACIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
- ❑ CURSO DE GESTIÓN DE STOCKS (a distancia)
- ❑ CURSO DE GESTIÓN ECONÓMICA DEL COMERCIO (a distancia)
- ❑ CURSO DE NEGOCIACIÓN COMERCIAL (a distancia)
- ❑ CURSO DE GESTIÓN DE PERSONAL DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES (a distancia)

❑ **SEMINARIOS DE ACTUALIDAD**

- ❑ CÓMO EXPORTAR E INVERTIR EN AMÉRICA LATINA
- ❑ CURSO DE INGLÉS PARA EL COMERCIO EXTERIOR
- ❑ PRÁCTICO DE NEGOCIACIÓN BANCARIA
- ❑ COMERCIO ELECTRÓNICO: UNA PERSPECTIVA EMPRESARIAL
- ❑ EL COMERCIO ELECTRÓNICO COMO CANAL DE VENTAS Y EXPORTACIÓN

❑ **PREPARACIÓN DE OPOSICIONES**

- ❑ PREPARACIÓN OPOSICIONES A TÉCNICOS COMERCIALES Y ECONOMISTAS DEL ESTADO
- ❑ PREPARACIÓN OPOSICIONES A DIPLOMADOS COMERCIALES DEL ESTADO

INFORMACION E INSCRIPCIONES:

Centro de Estudios Comerciales. Serrano, 208. 28002 Madrid

Tel.: 91 563 18 15. Fax: 91 564 60 69.

E-mail: ceco@ceco.es <http://www.ceco.es>